



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TESIS

**IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES**

PRESENTA

Diana Elizabeth Hernández Ochoa

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TUTOR

Dra. Gabriela Citlalli López Torres

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

Dra. Rocío Montserrat Campos García

Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila

Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido

Dra. Patricia Hernández García

Aguascalientes, Ags., Octubre de 2020



**M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E**

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **DIANA ELIZABETH HERNÁNDEZ OCHOA** con ID **42092** quien realizó la tesis titulada: **IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirla así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 14 de octubre de 2020.

Dra. Gabriela Citlalli López Torres
Tutor de Tesis

Dra. Rocío Montserrat Campos García
Integrante del Comité Tutoral

Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila
Integrante del Comité Tutoral

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado



DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aa: 21/10/2020

NOMBRE: Diana Elizabeth Hernández Ochoa ID 42092

PROGRAMA: Doctorado en Ciencias Administrativas LGAC (del posgrado): Comportamiento y Cultura Organizacional

TIPO DE TRABAJO: (X) Tesis () Trabajo práctico

TITULO: Impacto de la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento en la competitividad de las Pymes.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): Observar las oportunidades de crecimiento de competitividad que las organizaciones pudieran alcanzar al optimizar la gestión del conocimiento al tomar conciencia de los beneficios que la práctica de una comunicación organizacional otorga a las PYMEs.

INDICAR SI/NO SEGÚN CORRESPONDA:

Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:

- SI El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)

El egresado cumple con lo siguiente:

- SI Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
SI Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI Coincide con el título y objetivo registrado
SI Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI Tiene el CVU del Conacyt actualizado
SI Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)

En caso de Tesis por artículos científicos publicados

- Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
El estudiante es el primer autor
El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado

Si X
No

FIRMAS

Elaboró:

* NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ADSCRIPCIÓN:

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO:

Dra. Silvia Mata Zamores

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó:

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO:

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán

Autorizó:

NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO:

M.F. Virginia Guzmán Díaz de León

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

Elaborado por: D. Apoyo al Posg.
Revisado por: D. Control Escolar/D. Gestión de Calidad.
Aprobado por: D. Control Escolar/ D. Apoyo al Posg.

Código: DO-SEE-FO-15
Actualización: 01
Emisión: 28/04/20



Trascender, Contabilidad y Gestión Núm. 10 (enero - abril del 2019).
ISSN: 2448-6388. Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad.
Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

Clima de la comunicación organizacional de pequeñas y medianas empresas

Organizational communication climate in small and medium enterprises

Diana Elizabeth Hernández Ochoa ¹
Gabriela Citlalli López Torres ²

Resumen

Actualmente, la comunicación organizacional (CO) es estudiada desde un punto teórico, además es considerada como elemento esencial para el progreso y mejora resultando en un sistema de comunicación fuerte, activo y eficiente. El fin de la CO es lograr que los miembros de la organización interactúen de una manera oportuna que permita el intercambio beneficioso de ideas y opiniones que contribuyan al éxito de la organización.

Así también, se observa que la existencia de un clima de comunicación organizacional (CCO) favorece la sensación de apoyo y confianza entre los miembros de la organización, además de cultivar el proceso de comunicación de manera que sea bidireccional y toda idea sea considerada durante la toma de decisiones, desarrollándose así el compromiso para lograr los objetivos de alto rendimiento.

Tras la construcción de la revisión de literatura, se utilizó una metodología donde se observan las medias de las respuestas concedidas por los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (pymes) dedicadas a manufactura, construcción, comercio y servicios en el estado de Aguascalientes, utilizando un instrumento para medir el CCO.

Los resultados mostraron que el uso de la comunicación organizacional que perciben los gerentes de las pymes es medio a medio alto, teniendo como posibilidad el mejorar el ambiente en el que se transmita la información dentro de la organización.

Palabras clave: Comunicación organizacional, pequeñas y medianas empresas, clima de comunicación organizacional.

JEL: L29 Objetivos, organización y comportamiento de la empresa. Otros.

Recibido: 24 de noviembre de 2018.

Aceptado: 20 de abril de 2019.

¹ Diana Elizabeth Hernández Ochoa. Licenciada en Mercadotecnia. Maestra en Administración. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo: al42092@edu.uaa.mx

² Gabriela Citlalli López Torres. Licenciada en Ingeniería Industrial. Doctora en Administración de Negocios. Jefa del Departamento de Intercambio Académico y Becas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo: gabriela.lopez@edu.uaa.mx



Agradecimientos

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes, institución que me ha otorgado el grado de Licenciatura en Mercadotecnia, el grado de Maestría en Administración y que me ha permitido cursar el grado de Doctora en Ciencias Administrativas.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), organismo pilar del avance de la investigación científica quien me ha brindado apoyo para la obtención de grados de posgrado.

A mi familia, por la paciencia y apoyo que me han brindado durante los últimos tres años de estudio y durante toda mi vida académica. A mis padres, que me inculcaron el amor al conocimiento, siempre fomentando el crecimiento profesional y que me han motivado a continuar saciando mi curiosidad sobre cómo funciona el mundo.

A mis hermanos, quienes me han ayudado a mantener los pies en la tierra y que me han ayudado a mantenerme enfocada en mis estudios.

A mi tutora, la Dra. Gabriela Citlalli López Torres, a quien agradezco su apoyo, tiempo y recomendaciones de mejora. Agradezco su paciencia y dedicación, lo cual me ayudó a comprender lo que implica cursar un doctorado.

A mi comité tutorial, quienes me ayudaron a mejorar mi trabajo, me recibieron en estancias académicas y me apoyaron en las actividades complementarias del programa de Doctorado.

A mis compañeros de grado, quienes me han dado enseñanzas tanto profesionales como personales, éstas últimas siendo más importantes para mí, ya que gracias a ellas he crecido mental y espiritualmente.

A la familia Hernández Aguilera, quienes me han recibido en su casa desde los estudios de licenciatura y se han convertido en una segunda familia ya que me han ofrecido apoyo y me han animado a crecer profesionalmente.



Dedicatorias

A mis padres, Juan Manuel Hernández y Maura Cecilia Ochoa, quienes han sido mis guías y me han dado todo el apoyo para lograr cada meta propuesta. A ellos, quienes han sido mi ejemplo a seguir motivándome a cuestionarme y a encontrar las respuestas sobre la vida que me rodea.

A mis hermanos, Araceli y Manuel, por ser mis amigos y cómplices en cada aventura que he decidido emprender; quienes me han echado porras para no dejarme vencer por las vicisitudes y presiones de la vida académica.

A las personas que se han desempeñado como mis jefes: Ing. Gildardo Pedroza Aguilera, José Antonio Vázquez Carrillo, Lic. Nataly Rebeca Córdova Reséndiz y al Instituto de Educación de Aguascalientes, quienes ayudaron de manera involuntaria a comenzar a construir el tema de tesis doctoral.

A la Familia Hernández Aguilera, quienes han sido como una segunda familia para mí. Quienes se ha preocupado por mi crecimiento personal, profesional y académico.

A mis compañeros de grado, con quienes se formó un equipo fraterno y quienes tendrán mi apoyo, tanto en lo personal como en lo profesional.

A mi muy querida y amada casa de estudios, a la Benemérita Universidad Autónoma de Aguascalientes. Donde sus maestros, doctores, personal administrativo y alumnado han contribuido en mi formación académica, profesional y personal.

Se Lumen Proferre



Índice General

Índice de Tablas	5
Índice de Figuras	7
Resumen	9
Abstract	11
1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Problema de investigación	16
1.2. Justificación de la Investigación	20
1.3. Estructura del Documento	23
2. REVISIÓN DE LITERATURA	25
2.1. Proceso de Revisión Sistemática	25
2.2. Comunicación	26
2.2.1. Organización	28
2.2.2. Comunicación Organizacional	29
2.2.3. Comunicación Interna	35
2.2.4. Comunicación Externa	38
2.2.5. Clima de la Comunicación Organizacional (CCO)	39
2.3. Gestión del Conocimiento	40
2.3.1. Modelos de GC	44
2.3.1.1. Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995).	44
2.3.1.2. Modelo de GC de Bukowitz y Williams (1999).	46
2.3.1.3. Modelo de GC de Wiig (1993).	48
2.3.1.4. Modelo de GC de Meyer y Zack (1996).	49
2.3.1.5. El Sistema Adaptable Complejo de GC – (Intelligent Complex Adaptive System-ICAS).	50
2.3.1.6. Modelo de Von Krogh y Roos (1995).	52
2.3.1.7. Modelo de Atribución de Sentido de Choo (1996).	53
2.4. Competitividad	57
2.4.1. Enfoque Estructural de Porter	59
2.4.2. Enfoque Competitivo de Buckley et al. (1988)	61
2.4.3. Enfoque Competitivo de Esser et al. (1996)	63
2.4.4. Enfoque Competitivo a Nivel Empresa de Man et al. (2002)	65



2.4.5.	<i>Enfoque Competitivo a Nivel Empresa de Ambastha y Momaya (2004)</i>	66
2.4.6.	<i>Contexto de la Competitividad en México</i>	70
2.5.	Comunicación Organizacional y Gestión del Conocimiento	71
2.6.	Gestión del Conocimiento y Competitividad	75
2.7.	Comunicación Organizacional y Competitividad	77
2.7.1.	<i>Marco Contextual de la PYME</i>	78
2.7.2.	<i>Clasificación de Empresas en México</i>	79
2.7.3.	<i>La Pequeña y Mediana Empresa en Aguascalientes</i>	81
2.7.4.	<i>La Industria Manufacturera</i>	82
2.7.5.	<i>La Empresa de Construcción</i>	83
2.7.6.	<i>La Empresa Comercial</i>	84
2.7.7.	<i>La Empresa de Servicios</i>	84
3.	PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS	87
3.1.	Modelo Conceptual de la Comunicación Organizacional (CO)	87
3.2.	Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento (GC)	89
3.3.	Modelo Conceptual de la Competitividad	90
3.4.	Modelo Conceptual General	91
3.5.	Hipótesis de Investigación	93
3.6.	Preguntas de Investigación	93
3.7.	Objetivo General de la Investigación	94
3.8.	Objetivos Específicos de la investigación	94
4.	METODOLOGÍA	96
4.1.	Antecedentes de Filosofías de Investigación	96
4.2.	Antecedentes Metodológicos	98
4.3.	Contexto y Paradigma Científico de la Investigación	102
4.3.1.	<i>Paradigma Filosófico de la Investigación.</i>	104
4.4.	Enfoque de la Investigación	104
4.5.	Identificación y Selección del Instrumento de Medición	105
4.6.	Proceso de Adaptación de Escala	110
4.7.	Diseño del Instrumento y Operacionalización de las Variables	110
4.7.1.	<i>Bloque I. Datos Generales de la Empresa</i>	111
4.7.2.	<i>Bloque III. Gestión del Conocimiento</i>	111



- 4.7.3. *Bloque IV. Competitividad*114
- 4.7.4. *Bloque V. Clima de la Comunicación Organizacional*115
- 4.8. Muestreo118
 - 4.8.1. *Población Objeto de Estudio*119
 - 4.8.2. *Contexto Objeto de Estudio*120
 - 4.8.3. *Selección de la Muestra*122
 - 4.8.4. *Muestra*122
- 4.9. Planteamiento Matemático de las Ecuaciones125
- 4.10. Recolección de Datos129
- 4.11. Plan de Análisis129
 - 4.11.1. *Análisis de Ecuaciones Estructurales*130
- 5. RESULTADOS133
 - 5.1. Descriptivos de la Muestra133
 - 5.2. Evaluación del Modelo de Medida139
 - 5.3. Análisis de Componentes Principales143
 - 5.3.1. *Análisis Factorial Confirmatorio*143
 - 5.3.2. *Confiability y Validez*146
 - 5.3.3. *Validez Convergente*149
 - 5.3.4. *Validez Discriminante*150
 - 5.4. Evaluación del Modelo Estructural152
 - 5.5. Interpretación de los Resultados154
- 6. DISCUSIÓN158
 - 6.1. Impacto de la CO sobre la Competitividad158
 - 6.2. Impacto de la GC sobre la Competitividad159
 - 6.3. Impacto de la CO sobre la GC160
 - 6.4. Sobre la Comunicación Organizacional161
 - 6.5. Sobre Gestión del Conocimiento163
 - 6.6. Sobre Competitividad165
- 7. CONCLUSIONES169
 - 7.1. Sobre la Revisión Teórica170
 - 7.2. Objetivos y Consideraciones Metodológicas174
 - 7.3. Impacto de la CO sobre la Competitividad176



7.4. Impacto de la GC sobre la Competitividad.....177

7.5. Impacto de la CO sobre la GC178

7.6. Limitaciones de la Investigación.....179

7.7. Implicaciones de la Investigación.....180

7.8. Investigaciones Futuras181

8. REFERENCIAS184

9. ANEXOS.....226

Anexo A. Instrumentos de evaluación.....226

Anexo B. Matriz de Congruencia.....230





Índice de Tablas

Tabla 1. Etapas del proceso de la GC según algunos investigadores.....	42
Tabla 2. Modelos de GC y sus componentes.....	55
Tabla 3. Modelos de Competitividad y sus componentes.	68
Tabla 4. Estudios sobre competitividad en México (2005-2014).....	70
Tabla 5. Distribución total y de PYMEs dedicadas a la manufactura, en el estado de Aguascalientes.....	83
Tabla 6. Distribución total y de PYMEs de empresas dedicadas a la construcción, del estado de Aguascalientes.....	83
Tabla 7. Distribución total y de PYMEs de empresas dedicadas al comercio, del estado de Aguascalientes.....	84
Tabla 8. Distribución total y de PYMEs de empresas dedicadas a los servicios, del estado de Aguascalientes.....	85
Tabla 9. Paradigmas de investigación.	97
Tabla 10. Estudios previos y metodología utilizada.....	99
Tabla 11. Análisis cualitativos y cuantitativos utilizados en estudios posteriores.....	100
Tabla 12. Contexto de la investigación.	103
Tabla 13. Paradigma de la investigación.....	104
Tabla 14. Escalas exploradas para medir CO.....	106
Tabla 15. Escalas exploradas para medir GC.....	107
Tabla 16. Escalas exploradas para medir la competitividad.....	109
Tabla 17. Operacionalización del constructo Gestión del Conocimiento.	112
Tabla 18. Operacionalización del constructo Competitividad.	114
Tabla 19. Traducción de instrumento Clima de Comunicación Organizacional.	116
Tabla 20. Operacionalización del constructo Comunicación Organizacional.	117
Tabla 21. Relación de empresas objeto de estudio en el estado de Aguascalientes.	120
Tabla 22. Código de Industrias y Sectores.....	121
Tabla 23. Ficha técnica del trabajo de investigación.	124
Tabla 24. Relación de Índices y Variable.	125
Tabla 25. Municipios donde se respondió el instrumento de investigación.	133
Tabla 26. Proporción de información ofrecida por tipo de industria.	134
Tabla 27. Antigüedad de las empresas observadas.....	134
Tabla 28. Proporción de empresas familiares.....	135
Tabla 29. Proporción de administración familiar.....	135
Tabla 30. Género del administrador de la PYME.	136
Tabla 31. Edad del gerente de la empresa.	136
Tabla 32. Antigüedad del administrador en el cargo.....	137
Tabla 33. Nivel de estudios de los gerentes de las PYMEs.....	137
Tabla 34. Composición de los datos descriptivos de las PYMEs.	138
Tabla 35. Indicadores de fiabilidad y validez.	144
Tabla 36. Análisis factorial confirmatorio del modelo conceptual general de la investigación...144	
Tabla 37. Análisis de confiabilidad y validez del modelo ajustado.....	147
Tabla 38. Índices de ajuste (validez convergente).....	149



Tabla 39. Análisis de validez discriminante por intervalos y comparación del IVE.151

Tabla 40. Variables del modelo de primer orden que relaciona la Comunicación Organizacional, la Gestión del Conocimiento y la Competitividad.....152

Tabla 41. Índices de ajuste del modelo de primer orden.153

Tabla 42. Contrastación de la prueba de hipótesis del modelo de investigación.154





Índice de Figuras

Figura 1. Estructura del documento de investigación.....	23
Figura 2. Modelo de Comunicación.....	27
Figura 3. Modelo de Comunicación Organizacional.....	31
Figura 4. Modelo de GC de Nonaka y Takeuchi.	45
Figura 5. Modelo SECI.....	46
Figura 6. Modelo de Bukowits y Williams.....	47
Figura 7. Modelo de GC de Wiig.....	48
Figura 8. Modelo de GC de Meyer y Zack.....	49
Figura 9. Sistema Adaptable Complejo de GC.....	51
Figura 10. Modelo de Atribución de Sentido de Choo.....	54
Figura 11. Fuerzas que guían la competitividad de la industria.	60
Figura 12. Las interrelaciones entre las medidas de competitividad.	62
Figura 13. Enfoque competitivo de Esser.....	64
Figura 14. Relación entre los constructos que determinan la competitividad de las pymes, las características y las dimensiones de competitividad de las pymes.....	65
Figura 15. Selección de vínculos de competitividad a nivel empresa.....	67
Figura 16. Tres componentes del conocimiento.	72
Figura 17. Distribución nacional de empresas por tamaño.	80
Figura 18. Distribución de empresas por tipo de industria.	81
Figura 19. Distribución estatal de PYMEs.	81
Figura 20. Distribución estatal de PYMEs por tipo de industria.	82
Figura 21. Modelo conceptual de la Comunicación Organizacional.....	88
Figura 22. Modelo conceptual de la GC.....	90
Figura 23. Modelo conceptual de la Competitividad.....	91
Figura 24. Modelo conceptual general.	92
Figura 25. Conceptos básicos del paradigma científico.	97
Figura 26. Empresas por actividad económica en Aguascalientes.	119
Figura 27. Cantidad de empresas pertenecientes a la muestra, según su tamaño, del estado de Aguascalientes.....	120
Figura 28. Modelo conceptual de la Comunicación Organizacional, con cargas factoriales.....	139
Figura 29. Modelo conceptual de la GC, con cargas factoriales.	141
Figura 30. Modelo conceptual de la Competitividad, con cargas factoriales.....	142
Figura 31. Modelo General con resultado de la relación estructural.....	155



Acrónimos

ABS	:	British Association of Business Schools
ACOPI	:	Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
AID	:	Instituto Alemán de Desarrollo
CCI	:	Inventario del Clima de la Comunicación
CCO	:	Clima de comunicación organizacional
CFI	:	Índice de ajuste comparativo
CO	:	Comunicación organizacional
CONDUSEF	:	Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros
DENUE	:	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
DOAJ	:	Directory of Open Access Journals
EDCO	:	Escala de Clima Organizacional
ENTIC	:	Encuesta sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
EQS	:	Structural Equation Modeling Software
GC	:	Gestión del conocimiento
ICAS	:	Intelligent Complex Adaptative System
IFC	:	Índice de fiabilidad compuesta
IMCO	:	Instituto Mexicano para la Competitividad
INE	:	Instituto Nacional de Estadística
INEGI	:	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INEI	:	Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú
IVE	:	Índice de varianza extraída
JCR	:	Journal Citation Report
LISREL	:	Linear Structural Relations
MIPYMEs	:	Micro, pequeñas y medianas empresas
MSI	:	Marketing Science Institute
NFI	:	Índice de ajuste normando
NNFI	:	Índice de ajuste no normando
OECD	:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PIB	:	Producto Interno Bruto
PYMEs	:	Pequeñas y medianas empresas
RMSEA	:	Índice de error de aproximación cuadrático medio
SCIAN	:	Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte
SECI	:	Socialización, Externalización, Combinación e Internalización
SEECO	:	Secretaría de Economía
SLC	:	Social Learning Cycle
SMEs	:	Small and medium-sized enterprises
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
TIC's	:	Tecnologías de la Información y la Comunicación
WEF	:	World Economic Forum
WoS	:	Web of Science



Resumen

El estudio de los esfuerzos que llevan a cabo las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) se encuentran dentro de los intereses de los países y de las instituciones mundiales, así como de los gerentes y dueños de dichas PYMEs. Dentro de la literatura científica, la Comunicación Organizacional (CO) se cuenta como un elemento fundamental para el aumento de la Competitividad de la organización. De igual manera, aquellas publicaciones que se refieren a la Gestión del Conocimiento (GC) lo describen como el componente administrativo que mayor impacto tiene en la Competitividad de la organización. Aun así, en el contexto del presente estudio, se considera que el impacto de la CO a la Competitividad es reducido, en comparación con el impacto de la GC sobre la Competitividad.

Conforme a lo analizado en investigaciones anteriores, ambas variables impactan de forma positiva en la Competitividad, sin embargo, por esta razón, esta tesis doctoral tiene como objetivo analizar el impacto que tanto la CO y la GC ejercen sobre la Competitividad de las PYMEs de los sectores dedicados a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes.

Para lograr el objetivo de investigación fue recopilada información de 325 gerentes y dueños de PYMEs del estado de Aguascalientes, México. Para el análisis estadístico fue construido un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el software EQS © 6.1.

A través de la comprobación de tres hipótesis, los resultados señalan que aquellas organizaciones que usan de manera activa la CO estimulan de manera positiva y significativa el proceso de GC. Así mismo, cuando las organizaciones trabajan de forma completa el proceso de GC impactan de manera positiva y significativa a la Competitividad de la organización. Sin embargo, cuando se analiza el impacto de la CO sobre la Competitividad, este impacto se observa positivo, pero no significativo. Por lo que se recomienda a los gerentes y dueños de las PYMEs a construir y mantener un espacio y ambiente propicio para que los miembros de la organización compartan información y la transformen en



conocimiento propio de la empresa, concediéndole así mayor Competitividad en comparación de la competencia y organizaciones similares de su industria.





Abstract

The study of the efforts carried out by small and medium-sized enterprises (SMEs) are within the interests of countries and global institutions, as well as the managers and owners of these SMEs. Within the scientific literature, Organizational Communication (OC) is counted as a fundamental element for increasing the organization's Competitiveness. Similarly, those publications that refer to Knowledge Management (KM) describe it as the administrative component that has the greatest impact on the Competitiveness of the organization. Even so, in the context of this study, it is considered that the impact of OC on Competitiveness is meagre, compared to the impact of KM on Competitiveness.

As analyzed in previous research, both variables have a positive impact on Competitiveness, however, for this reason, this doctoral thesis aims to analyze the impact that both, the CO and the GC, have on the Competitiveness of SMEs in the sectors dedicated to the manufacture, construction, commerce and services of the state of Aguascalientes.

To achieve the research objective, information was collected from 325 managers and owners of SMEs in the state of Aguascalientes, Mexico. For the statistical analysis, a structural equation model was built using the EQS © 6.1 software.

Through the testing of three hypotheses, the results indicate that those organizations that actively use OC stimulate the KM process in a positive and significant way. Likewise, when organizations fully work on the KM process, they have a positive and significant impact on the Competitiveness of the organization. However, when the impact of OC on Competitiveness is analyzed, this impact is seen positive, but not significant. Therefore, managers and owners of SMEs are recommended to build and maintain a space and environment conducive for members of the organization to share information and transform it into the company's own knowledge, thus granting it greater Competitiveness compared to the competitors and similar organizations in your industry.



1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En años recientes, diversos investigadores como Thierauf (1999), More (1999), Cervera (2004), Pascoe y More (2005), Alawi, Marzooqui y Fraidoon (2007), Rojas (2012), Wang, Yen y Tseng (2015), Albeiro Patiño (2015), Jonsson (2015) Treem y Leonardi (2015), Frost (2017) han considerado observar las implicaciones que presentan los constructos de Comunicación Organizacional (CO) y Gestión del Conocimiento (GC) desde un punto de vista teórico de tal forma que sea percibida su importancia e impacto en la interacción de los miembros de la organización. Haciendo así posible la realización de estudios donde sea posible construir hipótesis que vinculen la CO y la GC con variables de resultado, tales como la productividad, competitividad, desempeño, calidad, etc.

Luego de una revisión de literatura realizada a fin de observar los estudios que refieren a la investigación de los constructos CO y GC en la ciencia, se pudo reconocer que, mientras la CO favorece los medios a través de los cuales pueden ser construidas relaciones entre los miembros de la organización y fomenta el intercambio de mensajes de forma multidireccional (Brunet, 1987), además que busca que las actividades realizadas logren una relación estable entre la organización y los públicos a los que sirve (Blay Arraes, Benlloch Osuna y Sanahuja Peris, 2013), es a la GC a quien le compete la tarea de crear y suministrar el conocimiento que es transferido, difundido y utilizado por la planta laboral de la empresa (Alawi, Marzooqui y Fraidoon, 2007). Estudios realizados por Porter, indican que la forma en que las organizaciones hagan uso del conocimiento que poseen, puede ser considerada una fuente de competitividad (Porter, 1980).

En este sentido, en estudios donde se observa la Comunicación Organizacional (CO), están aquellos investigadores que la describen como el “conjunto de técnicas y actividades usados para estimular el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio, además de influir en opiniones, aptitudes y conductas de los públicos, para así cumplir con los objetivos trazados por las organizaciones” (Fernández, 1997). De igual modo hay quienes apuntan a la comunicación interna como un agente integrador para que los

programas de calidad, la cultura organizacional y la gestión de carreras complementen la incorporación del recurso humano con el resto de la organización (Blay Arraes *et al*, 2013).

Conforme la CO ha mostrado evolución, comenzando a ser practicada principalmente en organizaciones privadas y aquellas sin fines de lucro, en la actualidad hay una mayor cantidad de empresas que se han visto interesadas en incorporarla a su proceso de administración (Arévalo Martínez *et al.*, 2017). Para lograr lo anterior, las organizaciones pueden utilizar dos tipos de comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa. Mientras la interna favorece la interacción e intercambio de información entre los miembros de la empresa (Moreno Cano, Arbeáz Luna y Calderón Dávila, 2014), la externa logra que la comunicación sea difundida fuera de los límites de la organización (Cabrera, 2015), lo que permite atender a los públicos que sirve (Vásquez Martínez, 2012, Blay Arraes *et al*, 2013).

Al analizar estudios previos, se localizaron investigaciones donde los investigadores exponen la manifestación de una comunicación débil cuando los planes son ejecutados de forma incorrecta debido a que el proceso de comunicación no es ejecutado de la manera óptima según el contexto y el ambiente en que se encuentra la organización, por lo que es necesario que el canal de comunicación sea el apropiado, el mensaje sea claro y, por consecuencia, la comunicación tenga coherencia de modo que ésta pueda ser calificada como efectiva (Daradjat y Sugiyanto, 2017).

Tras una revisión sistemática realizada a razón de ofrecer soporte teórico al problema de investigación, fue localizado un estudio donde los investigadores proponen el uso de la comunicación a fin de absorber y utilizar el conocimiento engendrado desde la organización misma (von Krogh y Roos, 1995). Adicionalmente, fueron encontrados modelos referentes a la GC que plantean estructuras que las organizaciones pudieran tomar para desarrollar el intercambio adecuado de conocimiento (Wiig, 1993).

Para algunos investigadores, el conocimiento es el recurso estratégico más importante que la empresa puede poseer (Bell, 1973; Spender, 1993; Drucker, 1993; Leonard-Barton, 1995;

Nonaka y Takeuchi, 1995; Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996; Johannessen y Olsen, 2011), además que es lo que da los fundamentos para implantar una ventaja competitiva (Lee y Lan, 2011). Mientras, otros proponen a la CO como el recurso que los gerentes deberían poner en uso dentro de sus organizaciones, de manera que las relaciones entre los miembros de la planta laboral se fortalezcan (Dutta, 1997), para que así se logre un aumento en la Competitividad, además que se genere conocimiento útil para la organización

Aun cuando existen estudios como el de Moreno Cano *et al.* (2014), el cual establece a la CO como el recurso que genera valor y asegura ventajas competitivas en las PYMEs, tomando como solución el realizar una difusión efectiva de la información, también se cuenta con investigaciones como la de Lee y Lan (2011), quienes consideran que el conocimiento es el recurso fundamental para el logro de la Competitividad, por lo que el empleo del proceso completo de la gestión del conocimiento pudiera conceder una Competitividad aún más alta.

En este aspecto, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) se enfrentan a la necesidad de invertir en soluciones de información, tales como programas computacionales que simplifiquen el proceso de gestión del conocimiento, para lo que es indispensable conocer a profundidad las necesidades de la organización, además que es necesaria la construcción de un sistema de información propio con el cual se logre una administración óptima de la organización (Vukašinović, Vasić y Tavčar, 2018).

Por consiguiente, con el presente estudio se construyó un modelo de ecuaciones estructurales, con el cual se analizó tanto el impacto que tiene la CO sobre la Competitividad, como, al mismo tiempo, se realizó el análisis del impacto que la GC ejerce sobre la Competitividad con el mismo modelo. Con estos resultados fue posible observar que la GC ejerce un mayor impacto sobre la Competitividad, por lo que se concluye que se requiere trabajar con mayor ahínco la parte de CO de manera que se aprecie un incremento de Competitividad de la organización.

1.1. Problema de investigación

La Competitividad ha sido descrita como “la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales” (Porter, 1985), además que es “la productividad que logran las organizaciones tras el uso de recursos naturales y que contribuyen al aumento de nivel de vida del recurso humano” (Labarca, 2007).

Al analizar el comportamiento de la economía de México desde el punto de vista del Índice de Competitividad Global (ICG) (WEF, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019), se observa que es reconocido como la segunda economía con mayor competitividad de América Latina, durante los últimos cuatro años ha oscilado entre la posición 46 y 57 entre, aproximadamente, 140 economías. Dicho ICG es un criterio que se realiza anualmente de manera que aquellos responsables de la formulación de políticas tengan una visión más allá del corto plazo y se evalúe el progreso de la economía a través de doce pilares: Instituciones, Infraestructura, Adopción de Tecnologías de la Información (TIC), Estabilidad macroeconómica, Salud, Habilidades, Mercado de productos, Mercado laboral, Sistema financiero, Tamaño de mercado, Dinamismo empresarial y capacidad de innovación (WEF, 2019).

Tal como se contempla en el ICG de 2018-2019, en promedio, la mayoría de las economías se encuentran lejos de la ‘frontera’ de competitividad. En el caso particular de México, su economía muestra problemas de competitividad en tres de esos doce pilares; problemas que contribuyen a la argumentación de la presente investigación, tales como en el pilar de Eficiencia en el mercado laboral, el pilar de Preparación tecnológica y el pilar de Instituciones (Ibáñez Tercero y Ramírez Cedillo, 2017; WEF, 2019).

Adicionalmente, estudios actuales como el de Rigby (2018), se encuentran ampliando el conocimiento sobre aquellos factores que permiten a la organización poseer los medios necesarios para realizar su actividad, es decir, sobre los recursos administrativos; uno de ellos son las competencias centrales. Estas competencias centrales son características

únicas de la organización que la impulsan al éxito económico (Prahalad y Hamel, 1990), además, permiten a la organización entregar un valor único a los clientes y públicos; estas competencias centrales crean ventajas competitivas, lo que permiten a la organización diferenciarse y ser percibidas como superiores en comparación con aquellas organizaciones o empresas similares (Rigby, 2018). Adicionalmente, las ventajas competitivas ayudan a fomentar la comunicación en la organización, lo que suma a la Competitividad de la organización (Rigby, 2018).

Entre esos recursos administrativos que contribuyen a la Competitividad de las PYMEs se encuentra la Gestión del Conocimiento (GC), la cual es valorada como una herramienta gerencial importante, así como una competencia central que interviene en el aprendizaje colectivo de la organización (Rigby, 2013). Cuando se cumplen todos los pasos del proceso de GC establecidos por Nonaka y Takeuchi (1995), los cuales son: adquirir, difundir y utilizar el conocimiento obtenido y generado por la organización, se ha demostrado que se estimula la creación y aumento de ventajas competitivas de la organización (Dutta, 1997; Tiwana, 2001; Yang y Wu, 2008; Lee y Lan, 2011; Witherspoon *et al*, 2013; Wang y Yang, 2016; Shrafat, 2018). Por lo que los gerentes y dueños de las PYMEs deberían considerar estos recursos administrativos como vitales para la gestión empresarial, la cual, a través de un proceso estratégico, administrativo y de control de los recursos de la empresa, es posible desarrollar e incrementar la competitividad de las organizaciones (Schumpeter, 1934; Nájera Ochoa, 2013; Sánchez y Ospina, 2016).

Observando los pasos que implica el proceso de GC: valorar, recopilar, usar e intercambiar o distribuir el conocimiento, Pascoe y More (2005) conceden mayor importancia al momento del intercambio o distribución de conocimiento sobre los demás pasos. Este intercambio de conocimiento se consigue al darle mayor significancia a la creación de un clima donde se construyan relaciones e interacciones de forma natural entre los miembros de la organización (García, 2007).

Sin embargo, no se muestra interés en desarrollar un clima propicio para que dicho conocimiento sea procesado y convertido en conocimiento nuevo, lo que pudiera ayudar a

afrontar la falta de eficiencia en el mercado laboral (Ibáñez Tercero y Ramírez Cedillo, 2017; WEF, 2019), ya que, como lo demuestran los resultados del estudio realizado por Ezema (2010), donde se sugiere que la CO es una capacidad que la organización pudiera poseer para lograr un mayor nivel de GC, se reconoce que la CO es el conjunto de “habilidades para fomentar el ambiente de aprendizaje y las habilidades para crear apertura y confianza son esenciales” (Ezema, 2010).

Por lo que este estudio plantea incrementar el conocimiento sobre la relación entre la GC y la Comunicación Organizacional (CO), de la misma manera que los hicieran investigadores como Trethewey y Corman (2001); Pascoe y More (2005); Treem y Leonardi (2015); Uslu y Çubuk (2015); Sebastião, Zulato y Trindade (2017); Bungler y Lengnick-Hall (2018), considerando a la CO como una solución que le dé significancia al uso de la comunicación hacia las masas (Katz y Khan, 1981) y se logre la comprensión de los mensajes a través del desarrollo de un diálogo constructivo y retroalimentación entre los miembros de la organización (BucăȚa y Rizescu, 2017).

A pesar de que existen estudios previos (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez de Fernández, 2005; Ezema, 2010; Garicano y Wu, 2012; Uslu y Çubuk, 2015; Jonsson, 2015; Daradjat y Sugiyanto, 2017) indicando que la CO contribuye de manera significativa en la Competitividad de las empresas ya que, gracias a la construcción y la estimulación de un clima de comunicación organizacional (CCO) aporta un clima donde los miembros de la organización sienten apoyo y confianza para expresarse libremente de forma ascendente, descendente y lateral y, así, lograr que se sientan parte del proceso de toma de decisiones y busquen alcanzar los objetivos de alto rendimiento (Pace y Faules, 1993, 2010). También se observa que la falta de implementación y ejecución de un CCO no ha permitido el desarrollo de una CO que asista en el aumento de los beneficios económicos y financieros, al uso de la tecnología y de producción de conocimiento (INEI, 2015; INE, 2018; INEGI, 2018), así como el atender las necesidades de los integrantes de la organización de manera que se observe un incremento en la Competitividad (Trethewey y Corman, 2001).

En este sentido, con la falta de medición del impacto de la CCO a la CO existe una carencia en la comprensión de los factores que intervienen entre el sistema de trabajo y la medición de la evaluación de la productividad, calidad, satisfacción y fortaleza de la organización (Pace y Faules, 1993, 2010). Además, que se observó una necesidad de atender aspectos que distintos a la adquisición de tecnología para realizar las actividades propias de la organización, es decir, enfocar su atención en el uso de las TICs para, así, apoyar el fomento de la creación del conocimiento (INEGI, 2018).

Así, pues, al analizar estudios realizados por el INEGI (2018) donde se observaron las tecnologías de la información y las comunicaciones (ENTIC), así como en la encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) y comercio electrónico en las empresas realizado por el Instituto Nacional de Estadística de España (INE, 2018) y la encuesta nacional de empresas 2015 realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú (INEI, 2015), los resultados mostraron que menos de la mitad de las empresas utilizan herramientas tecnológicas de información, lo que impide el aumento de la Competitividad de las PYMEs.

Por lo que es importante investigar el impacto de la CO sobre la Competitividad a través del CCO ya que, al parecer, la CO se refuerza al cultivar una comunicación efectiva entre los miembros de la organización al tomar en cuenta características macro que afectan de manera interna (Pace y Faules, 1993, 2010). De la misma manera, la CO se ve reforzada cuando se observa que la intención de los mensajes es entendida (Mercado-Rodríguez, López-García, Valadez-Díaz y Martínez-Vega, 2014) lo que quizá permita resolver el uso de la comunicación hacia las masas como una simple forma de transmisión de mensajes (Katz y Khan, 1981) al desarrollar un diálogo constructivo a través de la comprensión de los mensajes y donde exista retroalimentación por parte de los miembros de la organización (BucăȚa y Rizescu, 2017) evitando así malentendidos y confusión durante el proceso de comunicación, lo cual podría, a su vez, disminuir los costos de la organización (Vukašinović, Vasić y Tavčar, 2018) y, así, aumentar la Competitividad de la organización (Biggiero y Sevi, 2016).

Por lo anterior, se advierte que los gerentes y dueños de las PYMEs no le brindan significancia a la expansión e intercambio de conocimiento ya que implica más que su almacenamiento y transmisión, pues es necesario activar el proceso de comunicación a través del desarrollo de un clima de comunicación donde los miembros de la organización interactúen de manera natural para así estimular la creación de nuevo conocimiento e innovación (Pascoe y More, 2005; Tracy, 2017) lo que a su vez, pudiera favorecer la creación de ventajas competitivas (Yang y Wu, 2008; Moreno Cano *et al*, 2014).

Por consiguiente, la contribución esperada a través de esta investigación es verificar a la CO como un recurso esencial de la GC utilizando análisis cuantitativos. Con esto, se robustecen los resultados descriptivos presentados por Ezema (2010), donde se acepta a la CO como una capacidad de la organización que impulsa la existencia de un ambiente donde se desarrolla el aprendizaje y se amplifican las habilidades de los miembros de la organización, además que percibe mayor apertura y confianza, lo que a su vez contribuye a lograr un mayor nivel de GC.

De igual modo, se busca demostrar la influencia que tienen la CO y la GC en la Competitividad de la organización (Porter, 1980; Scott y Lodge, 1985; Messner, 1998; Labarca, 2007), analizando así la relación y el grado de influencia entre la variable dependiente (Competitividad) y las variables independientes (CO y GC) (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

1.2. Justificación de la Investigación

Al analizar la existencia de una relación entre la CO y la GC, se encuentra la necesidad de ampliar el conocimiento sobre cómo la interacción y las relaciones, que surgen en consecuencia entre los miembros de la organización, estimulan la recopilación, uso y transferencia de conocimiento (CO+GC) (García, 2007; Uslu y Çubuk, 2015; Marulanda Echeverry, López Trujillo y Castellano Galeano, 2016). Así también, la necesidad de observar el impacto que tiene la CO en el desarrollo de los activos del conocimiento (Pascoe y More, 2005). Por consiguiente, se aportarían respuestas interés del Foro Económico Mundial

(World Economic Forum, WEF, por sus siglas en inglés, 2017) por observar el comportamiento de las economías después del décimo aniversario de la crisis económica global, así como a contribuir al conocimiento los países en desarrollo como México, ya que, según lo observado por Roach (2017) el ritmo al que estos países en desarrollo han estado creciendo, ha sido mucho más veloz que aquellos de economías avanzadas.

Sobre este aspecto de la Competitividad, autores como Najib *et al.* (2001), Venkataramanaiah y Parashar (2007), Singh *et al.* (2008), Singh *et al.* (2010) han enfocado estudios analizando el comportamiento de la Competitividad en las PYMEs de países emergentes; en un contexto local, se cuenta con la investigación realizada por Maldonado Guzmán, Martínez Serna, López Torres y García Ramírez (2012), enfocada a las PYMEs dedicadas a la manufactura. En dicho estudio se siguiere el intercambio voluntario de conocimiento entre los miembros de la organización, pudiendo esto provocar un aumento en el nivel de Competitividad de la empresa.

En virtud de la revisión a los datos recabados durante la exploración sistemática de la literatura realizada a fin de soportar teóricamente las relaciones exploradas con anterioridad, se busca observar la influencia que tiene la CO y la GC sobre la Competitividad, así como demostrar si la inversión en estos activos intangibles provoca un aumento del nivel de Competitividad (Park y Yoo, 2017), aplicando análisis estadísticos de ecuaciones estructurales que permitan comprobar y comparar los resultados de estudios realizados en PYMEs asiáticas, observadas desde análisis cualitativos como cuantitativos (Ezema, 2010; Garicano y Wu, 2012; Uslu y Çubuk, 2015; Jonsson, 2015; Daradjat y Sugiyanto, 2017).

Al realizar la revisión de literatura de los documentos científicos publicados sobre la CO, la GC y la Competitividad como constructos individuales, se encontraron aquellos donde la unidad de análisis fueron las PYMEs dedicadas a la manufactura (Rajhans, 2012; Tan y Wong, 2015; Nupap, Chakpitak, Neubert y Tra-Ngarn, 2016; Kadir, 2016; Valentim, Lisboa y Franco, 2016; Wang y Yang, 2016; Cuc y Tripa, 2018), a los servicios (Lee y Wong, 2015; Murshed, Uddin y Hossain, 2015; Chawinga y Chipeta, 2017; García Guilianny *et al.*, 2017; Wibowo y Grandhi, 2017; Yamaguchi, 2017; So *et al.*, 2018), a la educación (Rivera, Rojas,

Ramírez y Álvarez de Fernández, 2005; Heath e Isbell, 2015; Nisula y Kianto, 2016; Gochhayat, Giri y Suar, 2017), y en empresas sin fines de lucro (Granados, Mohamed y Hlupic, 2017).

Tomando en consideración los estudios previos, la investigación que se realiza durante esta tesis doctoral se enfoca en estudiar más allá de los constructos de forma individual (CO, GC, Competitividad), es decir, se busca observar las correlaciones existentes y el nivel de impacto que se genera entre ellos, enfocando el contexto al estado de Aguascalientes, en PYMEs dedicadas a manufactura, construcción, comercio y servicios.

Asimismo, y analizando las prioridades de investigación que presenta el Marketing Science Institute (MSI) (2016), el cual pide a inversores de empresas, académicos e investigadores que se identifiquen problemas apremiantes que pudieran afectar a las organizaciones en los próximos 2 a 5 años y, después, que se presenten ideas y acciones que contribuyan a la corrección o solución de dichos problemas. Así es como pide poner atención a la necesidad de integrar y ofrecer fuentes y tipos de información que amplíen la visión de los mandos gerenciales para que la toma de decisiones sea más natural y con menos complicaciones, así mismo que se tenga la mayor cantidad de información de manera que los gerentes de las organizaciones sean capaces de entender enfoques contemporáneos (MSI, 2016).

Algo semejante ocurre con la GC, ya que ha sido valorada como una de las herramientas gerenciales más importantes por los administradores pues, según los resultados de la encuesta realizada por la empresa Bain, se considera a la GC como una de las competencias centrales que aporta al aprendizaje colectivo de la organización y busca estimular la comunicación interna (Rigby, 2013, 2018).

Viendo ahora el comportamiento que ha tenido México, según el reporte publicado por el WEF (2017), el Índice de Competitividad Global de México sitúa a este país en el puesto 51 de 137 economías; por otra parte, en los datos más actuales que ofrece el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) de 2015, México se encuentra entre los 10 países menos competitivos junto a Sudáfrica, Perú, Argentina, Rusia, Colombia, Indonesia, India,

Guatemala y Nigeria (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2015), mientras que en ese mismo año, el WEF (2015) lo ubicaba en el puesto 57 de 140 países incluidos en el Índice de Competitividad Global.

Retomando el indicador propuesto por el WEF, puede reconocerse un avance en la Competitividad, sin embargo, el índice de competitividad en México sigue siendo bajo, por lo que esta investigación pretende identificar la forma en que la CO influye en la GC, de manera que entre ambas contribuyan al aumento del índice de Competitividad de la empresa.

Adicionalmente, los gerentes y dueños de las organizaciones han expresado la intranquilidad sobre la escasez de conocimiento que se requiere para hacerse cargo de las empresas por parte de los recién egresados, por lo que se busca contribuir presentando análisis recientes sobre las PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, en las cuales pudieran comenzar su vida laboral.

1.3. Estructura del Documento

A fin de mantener un orden de ideas coherente y de fácil manipulación, el presente trabajo de investigación adopta la estructura presentada en la Figura 1:

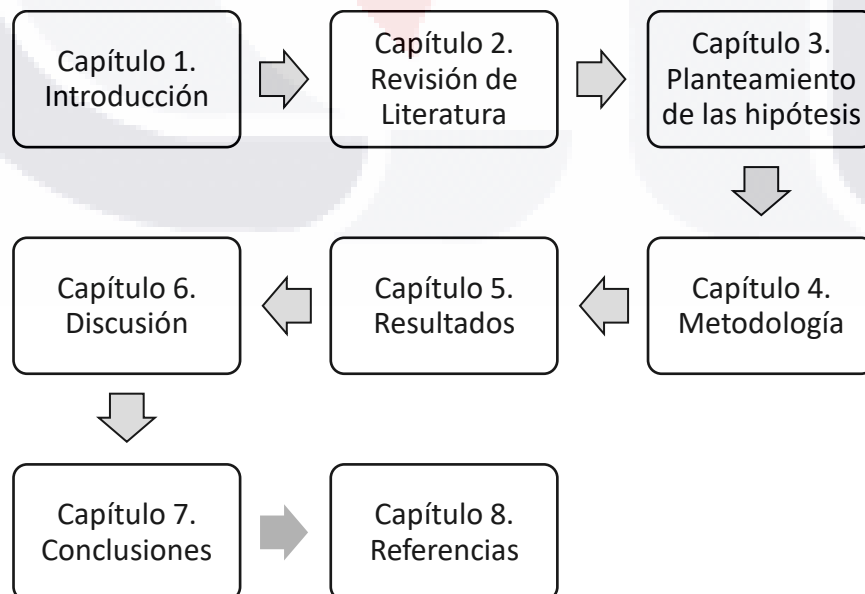


Figura 1. Estructura del documento de investigación.



2. REVISIÓN DE LITERATURA

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Al identificar las necesidades de investigación que demandan organismos de investigación internacionales y las condiciones del contexto en el que se pretende realizar la investigación, se realizó una búsqueda sistemática de literatura. Para ello se trabajó en identificar acontecimientos o eventos que dificultaran el éxito pleno de las organizaciones, de ahí que se tomaran como palabras clave ‘comunicación organizacional’, ‘gestión del conocimiento’ y ‘competitividad’.

2.1. Proceso de Revisión Sistemática

Durante una primera exploración de literatura relacionada con el tema de estudio, se revisaron bases de datos de EBSCO, Conricyt, Scopus e ISI Web of Science (WoS), las cuales redirigieron la investigación a portales bibliográficos tales como Dialnet, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Gale Cengage Company, Latindex, Redalyc, Sage Journals, Scielo, Springer, Emerald, entre otras, así como ProQuest Dissertations & Theses.

A fin de contar con referencias de alta calidad, se determinó el utilizar las bases de datos Scopus e ISI Web of Science, así como revistas indizadas en JCR y ABS. Así también, para aumentar la posibilidad de coincidencia en el título de los artículos con los constructos, se decidió emplear las palabras clave de las variables en inglés, es decir:

- a) Comunicación Organizacional = Organizational Communication;
- b) Gestión del Conocimiento = Knowledge Management;
- c) Competitividad = Competitiveness.

Con el propósito de obtener resultados más precisos, al introducir la palabra clave en el buscador de cada base de datos, fueron aplicados filtros tales como el empleo de comillas indicando la búsqueda de la frase exacta, también indicando que fuera encontrada en el título del documento, además se determinó un rango de tiempo de publicación de tres años posteriores a la fecha de la presente investigación (de 2015 a 2018), se solicitó que el documento fuera de tipo Artículo, así como se limitó a áreas denominadas Business, Management and Accounting (Negocios, Gestión y Contabilidad), por último se apuntó la

posible presencia de 'small enterprise' (pequeña empresa) en el título, resumen o palabras clave.

Otra característica que determinó la calidad de los documentos fue el factor de impacto de las revistas donde fueron publicados, tomando aquellos encontrados en revistas que tuvieran un nivel de impacto mínimo de Q4, de ahí que pudieron ser rescatados 51 documentos que contribuyeron a la identificación del problema de investigación que aborda el presente estudio.

Es importante señalar que, al realizar la exploración de literatura científica, fue localizado un solo documento referenciando la relación entre la CO y la GC (Uslu y Çubuk, 2015), así como siete donde se discute la relación de la GC y la Competitividad (Kim y Lee, 2015; Pak, Ra y Lee, 2015; Jantaraturapath, Imsuwan y Wongsim, 2016; Buitrago, 2017; O'Connor y Kelly, 2017; Ortiz-Ospino, Orosco-Acosta y Quintero-Castro, Orellano-Robles, 2017; Escobar, Velandia y Navarro, 2018), como también uno donde se presenta lo observado sobre la influencia de la CO sobre la Competitividad (Trethewey y Corman, 2001).

Por lo que, tomando como base las ideas y resultados declarados por los autores de los artículos analizados, así como definiciones obtenidas de libros, se origina el siguiente capítulo, el cual servirá para detallar conceptos y modelos que conducen al análisis de las relaciones entre los constructos de CO, GC y Competitividad, que componen el problema de investigación.

2.2. Comunicación

A fin de comprender los elementos que forman parte de la CO, se decidió fragmentar la frase en sus dos componentes, teniendo primero la comunicación, para la cual es necesario que haya ideas o información para compartir (Robbins y Coulter, 2002), además que es imperativo que se comprenda lo que se está transmitiendo (Nelson y Brown, 1993). Para esto, Lasswell (1948) sentó las bases de los elementos que una comunicación puntual debe presentar para que sea efectiva.

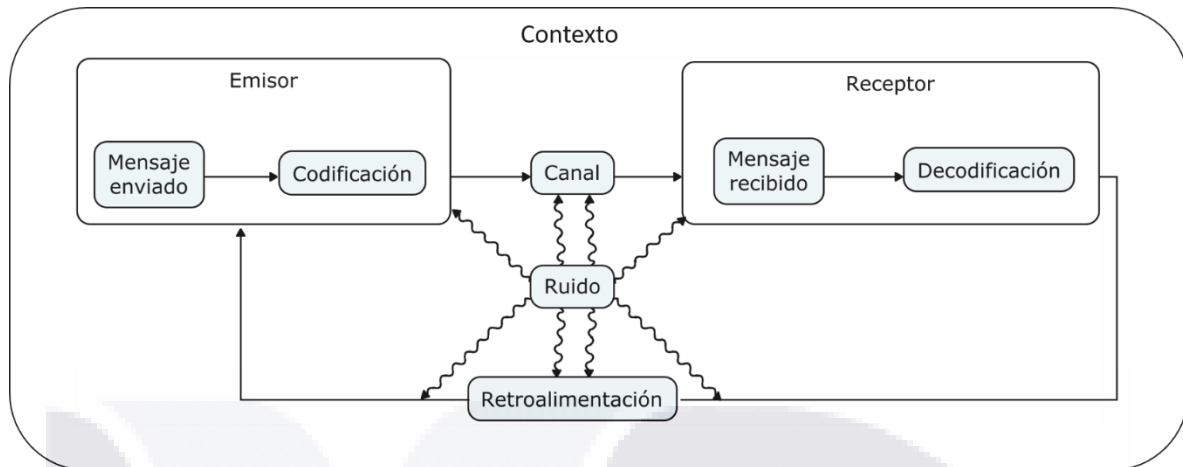


Figura 2. Modelo de Comunicación

Fuente: Adaptación de Robbins y Judge, 2013; Adler, 2005.

Robbins y Judge (2013) representó de forma gráfica (Figura 2) a los ocho actores que existen en el proceso de comunicación, el cual debe contener un emisor. Este ente es quien lanza una señal denominada mensaje bajo una codificación, además que se debe elegir un canal, ya sea formal o informal, por el cual circulará el mensaje para que el receptor se capaz de recibirlo. La tarea de decodificación recae en el receptor a fin de comprender y dar sentido al mensaje. Es necesario considerar la existencia de barreras que pudieran impedir la completa asimilación de lo comunicado, Robbins y Judge (2013), las denominan 'ruido' y pueden ser dificultades semánticas, diferencias culturales, etc. El elemento que permite cerciorarse si el mensaje ha sido entendido cabalmente es la retroalimentación.

Alder (2005), considera que existe un elemento más que influye en el proceso de comunicación, él lo denomina 'contexto', que es el entorno en el que acontece el intercambio de la comunicación y el cual contendría componentes importantes para realizar una mejor decodificación y, por consiguiente, un mejor entendimiento del mensaje recibido.

Sabiendo los elementos que constituyen la comunicación, es sustancial tener en cuenta que información y comunicación son conceptos distintos, describiendo la primera como datos que pueden ser almacenados, mientras que a la segunda se le define como el proceso

mediante el cual se transfiere dicha información y además es comprendida por el receptor (Rodríguez, 2003).

Otro de los conceptos analizados sobre la comunicación pone de manifiesto que la información no necesariamente comunica, sino que sólo se percibe, se acumula en la persona, pero no se transfiere; así también que existe comunicación que no es originada de información, tal como los valores, la experiencia, los sentimientos (Segovia Pérez, 1999). Otro de los investigadores analizados determina a la comunicación como el simple contacto del sujeto con los hechos y la transmisión de conocimientos estructurados hacia un receptor pasivo en un solo sentido, mientras que la comunicación sería el intercambio participativo bidireccional entre sujetos creando relaciones entre ellos (Bartoli, 1992).

Entre tanto, Nosnik (1998), indica que la comunicación debería utilizarse de forma que sea productiva, es decir, que los elementos involucrados (emisor y receptor) alcancen los objetivos para los cuales se lleva a cabo el intercambio de información, satisfagan la necesidad de comunicación existente y se cumplan sus expectativas derivadas de la comunicación, de esa manera el protagonismo no lo tiene una sola persona, como en el caso de la comunicación lineal. Además que, si adicionalmente se reconoce el contexto, los grupos de referencia, las conductas, los roles y la función social de los participantes, se estaría ejecutando un proceso completo de comunicación, aceptando ideas o conceptos distintos que abonen al logro de los objetivos planteados (Mazzola, 2012).

Por lo que respecta a la organización, la comunicación facilita la entrega de información entre las personas que la conforman, por lo que las ideas y opiniones pueden ser compartidas y reconocidas por todos a razón de contribuir al desarrollo y progreso de la empresa (Fernández, 1997).

2.2.1. Organización

En lo que se refiere a 'organización', una de las definiciones que se pueden encontrar en la literatura la conceptualiza como la "combinación de las labores de varias personas para realizar tareas y lograr objetivos acatando reglas establecidas" (Malinowski, 1934). De la

misma forma, Mooney (1937) coincide en que, al tener metas en común, las actividades de los individuos, grupos y departamentos que conforman la empresa, deben realizarse de manera coordinada y armonizada. En épocas más actuales, las organizaciones se crean persiguiendo fines que van más allá de la compilación monetaria a beneficio de una sola parte de la estructura, buscando el bienestar de la sociedad y que sus necesidades sean satisfechas por los bienes o servicios que produce (Rebeil, 2009).

Aun así, es preciso que se trabaje para alcanzar los objetivos planteados por la organización, por lo que las empresas han advertido la necesidad de diferenciarse de la competencia. Una de las maniobras que llevan a cabo es la de ocasionar un impacto positivo en los públicos a los que sirve, además de promover de forma interna los objetivos planteados a fin de que sean alcanzados con efectividad y eficiencia, para lo cual pudiera ser necesario emplear estrategias y actividades con las cuales se consiga lograr una atmósfera laboral donde se favorezca la cohesión, cooperación y camaradería, es donde pudiera convenir hacer uso de la CO (Arévalo Martínez *et al.*, 2017).

2.2.2. Comunicación Organizacional

En este apartado se exhibe la evolución del concepto de CO, desde la primera vez que fue utilizado en documentos científicos, pasando por las diversas definiciones con las cuales los investigadores describen la naturaleza y acciones involucradas en la CO. Asimismo, se exponen los tipos y herramientas que contribuyen con el progreso de la CO en la organización. Tras la revisión de la literatura, se encontraron los dos tipos de CO más comunes: la CO interna y la CO externa, información que se extenderá en las siguientes secciones de este capítulo.

Durante la CO clásica, antes de la aparición de la era informática, la cual comenzó en 1984, la comunicación interna solo era utilizada para entregar información dentro de la empresa, prevaleciendo una sola dirección, por lo que no era posible refutar o responder a ella, es decir, los altos mandos entregaban las notificaciones a los puestos de menor injerencia sin darles oportunidad de diálogo o posibles consultas (Moreno Cano *et al.*, 2014).

Penetrando a lo que es la Comunicación Organizacional, se sabe que emergió en la década de 1950, sin embargo, fue hasta la década de 1970 cuando comenzó a observarse desde un punto de vista teórico, esto principalmente en Estados Unidos y Europa (Segovia Pérez 1999). En un principio, la CO ofrecía sus bondades y beneficios a las organizaciones privadas o a aquellas orientadas a la recopilación de ganancias monetarias, sin embargo, conforme se ha desarrollado y evolucionado, su importancia y aplicación ha ido manifestándose en organizaciones de todo tipo (Arévalo Martínez *et al.*, 2017).

Según lo encontrado en la literatura revisada, se considera que la comunicación institucional (la que se presenta en instituciones públicas) u organizacional (propia de las empresas), se manifiesta cuando la organización se ve en necesidad de mantener las actividades en orden de manera que la relación con los públicos tanto internos como externos, sea estable (Blay Arraes *et al.*, 2013), además que se planifican estrategias para proyectar una buena imagen ante los diferentes tipos de públicos, para así obtener los demás objetivos proyectados (Vásquez Martínez, 2012). Fernández (1997) aporta su descripción de la CO presentándola como el empleo de “técnicas y actividades que estimulan el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio, además de influir en opiniones, aptitudes y conductas de los públicos, para así cumplir con los objetivos trazados por las organizaciones”.

El crecimiento o progreso de la CO no queda solo en el reconocimiento de la importancia de su aplicación o uso, también se considera desde la forma en que esta se conduce (Rebeil, 2006). Por consiguiente, ha dejado de ser el simple envío de mensajes hacia el exterior y con trayectoria descendente a nivel interno ya que se alcanzó un punto en que esa comunicación necesitaba participar de forma más humana (Rebeil, 2006). Siendo así que se ha incitado a que los miembros de la organización trabajen de forma colaborativa, sin perder la creatividad y considerando la existencia de incertidumbre que puede derivar al cambio (Rebeil, 2006).

Para alcanzar esta colaboración entre los empleados es necesario que se construya la confianza dentro de la organización, la cual puede aumentar “cuando se desarrollan relaciones de intercambio entre los miembros de la sociedad” (Molm *et al.*, 2000).

La posesión de información puede acarrear poder a quien lo posee, no obstante, esta debe ser utilizada de una forma que sea productiva para la organización. Para esto, se observa el modelo de CO presentado por Nosnik (2000, 2003), donde la CO se compone de tres pasos: lineal, dinámico y productivo, tal como se observa en la Figura 3:

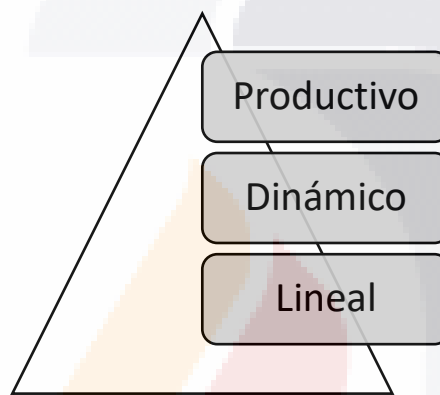


Figura 3. Modelo de Comunicación Organizacional.

Fuente: elaboración propia en base a Nosnik (2000, 2003).

El primer paso, el lineal, se refiere a la comunicación que transita siguiendo una sola dirección, siendo el emisor quien puede restringir la información transmitida ya que tiene acceso a una mejor y mayor cantidad. El siguiente paso por el cual se realiza el proceso de comunicación organizacional es el dinámico, en donde el receptor es capaz de realizar una retroalimentación hacia lo difundido por el emisor. El tercer nivel se conoce como Productivo, ya que en este es donde los participantes son sensibles a la utilidad del mensaje, de forma que la comunicación se vuelve efectiva y se logran satisfacer necesidades del sistema y, por consiguiente, existe probabilidad de lograr una mayor productividad (Soria Romo, 2008).

Esta transmisión de mensajes es llevada a cabo con el uso de herramientas y, como ya se mencionó anteriormente, hacia públicos (internos, externos y especiales), los cuales es preciso considerar para una adecuada ejecución de la CO.

Según las definiciones de CO presentadas con anterioridad, en ellas se manifiesta la existencia de públicos con los que la organización entabla relaciones y dirige sus mensajes. Los tres públicos que existen se conforman por actores propios (Nosnik, 1998):

- Externos: son los entes o sujetos que no pertenecen a la organización pero que se encuentran en su contexto, por ejemplo: clientes, consumidores, proveedores intermediarios, bancos, gobierno, secretarías de Estado, medios de comunicación, cámaras industriales, la comunidad en la que se encuentra la empresa, la competencia, etc. Entre mayor cantidad de información y de mejor manera sea compartida, la relación entre el público externo y la organización será mejor (Soria Romo, 2008).
- Especiales: tienen relaciones particulares con la organización, por ejemplo: accionistas, sindicatos, jubilados, discapacitados por accidente laboral, la familia de los empleados, etc. Su interés al ser partícipes es mantener una imagen favorable de la organización, la cual repercute en su situación como grupo de interés (Soria Romo, 2008).
- Internos: se refiere a toda la planta laboral, sin importar su estatus jerárquico. Es sustancial evitar la ruptura de la comunicación por cuestiones como la confidencialidad, secrecía y vicios sobre la delegación de responsabilidades (Soria Romo, 2008).

a) Tipos de CO

La CO cuenta con atributos que favorecen el incremento de la efectividad de la comunicación que se produce y es difundida en la organización, por ejemplo, los presentados por Nosnik (1996):

- Abierta: es utilizada para mantener comunicación con el exterior de la organización.
- Evolutiva: pone atención a la comunicación que se manifiesta de forma espontánea.

- Flexible: existe libertad para poder entablar comunicación entre la formal y la informal.
- Instrumentada: se emplean dispositivos cuando hay retrasos en la recepción de la información.

La CO ha sido identificada en tres tipos (Pérez Castillo, 2000):

- a) Comunicación operativa: la cual emite mensajes para las distintas áreas de la organización sin tomar en cuenta los niveles jerárquicos existentes. Es cuando el departamento de comunicación tiene como función el cuidar los costos de los productos, preocupándose por la calidad, tiempos de salida, distribución y entrega a los consumidores.
- b) Comunicación táctica: se materializa para solventar problemas de comunicación de las funciones de la empresa y, por consiguiente, se requieren soluciones que impulsen a la organización. Este tipo de comunicación puede encontrarse siendo atendida por personas pudieran no dominar el tema de la comunicación por completo, por lo que algunas organizaciones optan por contratar servicios externos de manera que se ajusten los procesos y necesidades de las áreas que conforman la empresa.
- c) Comunicación estratégica: es el proceso mediante el cual se realizan modelos que otorgan mayor confianza al momento de la toma de decisiones. La realizan los accionistas o altos directivos en base a los reportes realizados por consultores, obteniendo un mapa de referencia sobre la situación actual de la organización y el ambiente en el que se desarrollan sus actividades. Al hacer uso de este tipo de comunicación organizacional pudiera ser más sencillo el saber la eficiencia y eficacia del personal, pues todo el personal participa en el proceso de comunicación.

Siguiendo con las clasificaciones que existen de la comunicación, se cuenta con aquella que la describe como el elemento que surge y circula dentro de la organización favoreciendo la colaboración entre los trabajadores, la integración de los grupos existentes y el incremento en la motivación del personal, como interna (Peña Acuña, Caldevilla Domínguez y Batalla

Navarro, 2017). Por otro lado, Cabrera Cabrera (2015) determina que los esfuerzos de comunicación que se realizan hacia los entes que se encuentran en el entorno de la organización son denominados externos.

La transferencia de comunicación entre los grupos que consolidan a la organización puede permitir la estimulación de la participación de sus miembros, por lo que se hace necesario el uso de herramientas o canales.

b) **Herramientas/Canales**

Dada la diversidad de medios que pueden utilizarse para entregar la comunicación, una de las decisiones principales sería la elección del medio óptimo de acuerdo con el objetivo, el tipo de información a transmitir y el público al que se le concede (Álvarez Marcos, 2007). Estos medios pueden ser ópticos, acústicos o eléctricos. Pueden ser usados de dos vías o en modo interactivo o pueden ser utilizados en una vía o de modo de dirección simple, sin olvidar que siempre deben existir, al menos, dos individuos en el proceso (Skyttner, 1998).

En este sentido, dentro de los medios clásicos pueden mencionarse los discursos, las conversaciones uno a uno, las reuniones, entre otras (Skyttner, 1998). Mientras que, considerando las TIC's, se cuenta con e-mail, mensajes de texto, blogs, video conferencias, comunicados digitales, etc. (Robbins y Judge, 2013). El uso de dichas TIC's acarrea tanto ventajas como inconvenientes; entre las ventajas se encuentran la implementación del e-learning o aprendizaje virtual (Albeiro Patiño, 2015), permiten la colaboración entre empleados al tener acceso a la información de manera rápida con herramientas fáciles de usar, así como reducción de costos y flexibilidad de los sistemas de información al permitir navegar por la internet de manera sencilla siendo irrelevante la localización física de los datos (Arribas Urrutia, 2000)

Rebeil (2006) considera valorar el papel que tiene el comunicador dentro de la organización pues es la persona que crea las estrategias que desarrollan el negocio buscando evitar la generación de conflictos por mensajes mal codificados o pobremente descifrados, lo que

permite, a su vez, evitar adversidades en el futuro y estimular la participación conjunta de los miembros dentro de la organización.

Con todo lo anterior, tenemos una visión amplia de lo que es la CO, los tipos de CO que pudieran ser utilizados, así como los canales comúnmente empleados para la difusión de los mensajes e información dentro de la organización. Partiendo de esta panorámica puede conceptualizarse dos tipos de CO: interna y externa, los cuales han sido caso de investigaciones realizadas por estudiosos destacados en el tema.

2.2.3. Comunicación Interna

Al analizar la literatura encontrada sobre la Comunicación Interna, ésta puede ser definida como comunicación organizacional (Peña Acuña *et al.*, 2017), relaciones internas, comunicación de empleados, relaciones de empleados, comunicaciones del personal (Welch y Jackson, 2017). Así pues, tomando en cuenta las denominaciones, se puede inferir que la comunicación interna es aquella que circula dentro de la empresa. Además, esta comunicación interna contribuye a la colaboración, información, integración y motivación del personal (Peña Acuña *et al.*, 2017).

Para entender mejor, se observa la descripción que le dan los investigadores que se dedican a estudiar la comunicación interna, quienes la detallan como un proceso que “facilita el intercambio de información, la interacción entre los miembros y la construcción de la identidad y cultura corporativa de la organización” (Moreno Cano, *et al.*, 2014).

Otras definiciones de la comunicación interna, aportadas por los investigadores son las que la describen como:

- Es la que mantiene una convivencia armoniosa de manera que se logre el posicionamiento de una identidad y cultura corporativa (Cervera, 2004);
- La información que circula, de manera interna, entre los trabajadores de la empresa (Mazzei, 2010);

- Envío, recíproco, de mensajes que existe entre el público interno de la organización, así como los que se dan entre la misma y los públicos externos (Vahos Montoya, 2009);
- Difusión de la información de forma ascendente, descendente y lateral, que se apoya de herramientas analógicas o digitales, la cual está dirigida hacia las unidades que conforman la organización y tiene como objetivo el movilizar a los individuos hacia el logro de los objetivos de la empresa (Álvarez Marcos, 2007); entre otras más.

Por lo anterior, se puede concluir que la comunicación interna es la difusión de conocimiento o información, entre el público interno de la organización, es decir, entre los miembros que la conforman; además debe conservar concordancia con la información que se lanza al público externo, apoyándose de distintos canales y herramientas.

Ya en 1998, Paul Capriotti acordaba que mediante una comunicación interna bien aplicada es posible lograr mayor eficiencia en la ejecución de los procesos, así como el logro de mayor Competitividad, también había mayor acercamiento entre los trabajadores, lo que permitía que el conocimiento se multiplicara y existiese mayor motivación laboral (Moreno Cano *et al.*, 2014).

Al tener un mejor entendimiento sobre lo que la CO representa para los investigadores, también es importante saber que puede manifestarse en cuatro direcciones (Ivancevich, Konopaske, y Matteson, 2006):

- Descendente: se da desde los puestos más altos en la jerarquía y fluye hacia los niveles donde se encuentran los subalternos.
- Ascendente: se emite desde los niveles inferiores de la organización hacia los altos mandos.
- Horizontal: es la que se da entre pares, por ejemplo, entre los jefes de departamentos.

- Diagonal: se manifiesta cuando es necesario comunicarse de manera más directa con el receptor.
- Rumor: son ideas no comprobadas que circulan en la organización haciendo uso de los canales existentes, no tiene fundamento o evidencia y es transmitida de manera informal (Martínez de Velasco, Nosnik, Vargas y Savage, 1988).

Cabe añadir que la comunicación interna es utilizada por las empresas de manera estratégica, así como que actúa directamente con la cultura organizacional y la gestión del conocimiento para favorecer las actividades para alcanzar las metas, lograr los objetivos y, por consecuencia, mejorar la productividad y la competitividad de la organización (Quiroga Parra, 2007), del mismo modo que busca conexiones en la planta laboral de manera que, conjuntamente, se cumplan los programas de calidad (Blay Arraes *et al.*, 2013).

Dicha conexión entre la planta laboral puede darse de dos formas, las cuales pueden afectar la forma en que el mensaje es recibido y entendido; por lo que la comunicación organizacional interna puede ser formal o informal (Parra de Párraga y Rincón Quintero, 2009):

- Formal: sigue las directrices marcadas por la estructura de la organización (Parra de Párraga y Rincón Quintero, 2009), es decir, es la forma en que los administradores se dirigen hacia el personal de la empresa (Gómez y Sarsosa Prowesk, 2011).
- Informal: el trabajador tiene independencia para compartir los mensajes fuera de la estructura de la organización (Parra de Párraga y Rincón Quintero, 2009; Daradjad y Sugiyanto, 2017), resulta de la convivencia natural entre los trabajadores y el resto del plantel laboral de la organización (Sanchis y Bonavia, 2017). Además, reduce la complejidad de los mensajes (Kwofie, Aigbavboa y Macheche, 2019).

Así es como también es importante tener en cuenta el uso de las TIC's por el uso de las redes sociales, las cuales incrementan la comunicación que se lleva a cabo de forma interna vistas desde el punto de vista de la eficiencia costo y tiempo, además que apoyan en el incremento del alcance y consistencia de la comunicación (Huang, Baptista y Galliers, 2013),

así como también favorecen en encauzar las opiniones de los empleados, pudiendo ser involucrados en la toma de decisiones de la organización (Miles y Mangold, 2014).

La forma de comunicación interna que se utilice también influye en la manera que los públicos externos reciben la información pues las organizaciones mantienen incluso comunicación con públicos externos como pueden ser otras empresas, los consumidores finales y demás entes que son parte del contexto donde se encuentra la organización (Nosnik, 1998).

2.2.4. Comunicación Externa

En lo que se refiere a la comunicación externa, Cabrera Cabrera (2015) la describe como “los procesos de comunicación que realiza cada nivel de la organización para ser transmitida más allá de los límites de la organización”.

En cuanto a las variantes de la comunicación organizacional externa, se encuentran las descritas por Bartoli (1992), quien las distingue según su naturaleza y toma en cuenta tanto comunicación como información:

- Comunicación externa operativa: es la que se entabla entre los medios de la organización y el medio en el exterior.
- Comunicación externa estratégica: puede referirse a dos acciones, ya sea el promover la comunicación con otras empresas, así como absorber información estratégica del medio ambiente en el que se encuentra.
- Información externa de notoriedad: son las actividades de publicidad que realiza la organización.
- Información externa no intencional: es la información que no había sido considerada dentro de los planes de comunicación de la organización y se pierde el control del contenido.

- Información externa de obligada aportación: es información que la organización no puede mantener en secreto, por lo que debe difundirla o ponerla a disposición del entorno.

A fin de que la CO circule de manera libre y fluida dentro de la organización es necesario un ambiente adecuado, donde también puedan desarrollarse relaciones favorables entre los miembros que la conforman, así como entre los públicos internos, externos y especiales a los que sirve (Tu *et al.*, 2006), por lo que el comprender el clima de comunicación organizacional existente pudiera también ayudar en el desarrollo de la GC. Para esto, primero se presenta lo que se sabe del Clima de Comunicación Organizacional.

2.2.5. Clima de la Comunicación Organizacional (CCO)

El clima de la comunicación organizacional, tal como lo describen Pace y Faules (1993, 2010) es “la combinación de percepciones – una macro evaluación – de eventos de comunicación, comportamientos humanos, respuestas entre empleados, expectativas, conflictos interpersonales y oportunidades de crecimiento en la organización”. Además, el clima de la comunicación ayuda a medir cómo es el ambiente en el que fluye la información y ser capaces de advertir el nivel de libertad con el que circula dicha información dentro de la organización (Tu *et al.*, 2006).

Adicionalmente, la CCO es considerada una de las claves principales para que la organización sea efectiva pues se busca dar el apoyo, libertad de expresión, proximidad entre los departamentos y la motivación del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos (Peterson y Pace, 1976; Hassan, Maqsood y Riaz, 2011).

Asimismo, la CCO puede ser útil para comprender los sentimientos que están detrás del acto de la comunicación, así como el nivel de libertad de expresión percibido, la apertura, honestidad, calidez y aceptación de las personas que pertenecen a un grupo (Al-Kahtani y Allam, 2015). Del mismo modo, la CCO permite conocer la forma en que se producen y se mantienen las relaciones, de manera que las personas desean permanecer en la organización (Pace y Faules, 1993, 2010).

Por una parte, estudios previos también muestran un vínculo existente entre la CCO y la motivación de los trabajadores hacia el logro de los objetivos de alto rendimiento y la participación en la toma de decisiones (Weihrich y Koontz, 1993; Noknoi, Boripunt, y Ngowsiri, 2011; Sager, 2015); mientras que por otro lado, se señala la relación entre la CCO y el que el empleado reciba apoyo, confianza y apertura para expresar sus ideas y sentimientos (Petersen, 2005; Hassan, Maqsood y Riaz, 2011; Neves y Eisenberger, 2012; Park y Kim, 2012; Uysal, 2019).

Como se advirtió en la revisión sistemática realizada, se sugiere que la comunicación sea utilizada a fin de asimilar y hacer uso del conocimiento que de la organización se emane y así desarrollar una mejor gestión del conocimiento (von Krogh y Roos, 1995; Pascoe y More, 2005; Chitale y Sita Nirmala Kumaraswamy, 2012; Treem y Leonardi, 2015). Siendo así, es conveniente exponer lo referente al constructo de Gestión del Conocimiento y sus implicaciones.

2.3. Gestión del Conocimiento

En esta sección se referencian los primeros investigadores que se expusieron la posesión y uso del conocimiento como se conoce en la actualidad y la forma en que consideraron que la Gestión del Conocimiento (GC) es importante para la organización. Así mismo, se encuentran los modelos que muestran el proceso de la GC según los principales investigadores sobre el tema.

Aunque no se cuenta con un concepto único de la GC, autores como Dutta (1997), von Krogh (1998), Gold *et al.* (2001), Lee y Choi (2003), Zeleny (2005), Andreeva y Kianto (2012), entre otros, han contribuido en la estructuración de dicho concepto proporcionando ideas como:

- Es el acopio, traspaso y conversión del conocimiento (Dutta, 1997);
- La observación y admisión, así como el uso del conocimiento generado en la organización de manera que sea más competitiva (von Krogh, 1998);

- Proceso mediante el cual el conocimiento se crea, se comparte, es captado, al igual que transferido y aplicado (Gold *et al.*, 2001; Lee y Choi, 2003; Andreeva y Kianto, 2012);
- Puesta en acción de las interpretaciones o conceptos para así convertir la información en conocimiento (Zeleny, 2005).

De acuerdo con Serenko y Bontis (2004), el término 'Gestión del Conocimiento' fue utilizado por primera vez en 1975 (Goerl, 1975; Henry, 1975; McCaffery, 1975), siendo referenciado en el índice ABI Inform¹.

En su estudio, Goerl (1975), sostiene que el conocimiento es poder y que el poder es conocimiento, así que es puesto en uso de manera que presenta una guía para la sociedad. Por su parte, Henry (1975), propuso que los administradores debiesen darle mayor importancia y utilizar la GC pues el conocimiento es un punto sustancial que permite mostrar las características únicas que la organización ofrece ante la sociedad. Respecto a lo declarado por McCaffery (1975), considera que el poder puede emanar del conocimiento con el que trabaja la organización.

Así mismo, Max Boisot (1998:59), presentó el Social Learning Cycle (SLC), considerado el primer modelo de Gestión del Conocimiento en el cual se representa la forma en que se crean "formas de conocimiento incorporadas, narrativas y abstractas". Por su parte McAdam y McCreedy (1999) identificaron modelos de GC de categoría de conocimiento, de capital intelectual y socialmente construidos.

Dado que siguen realizándose estudios enfocados a la GC, es un concepto que continúa progresando y evolucionando, por lo que es probable que no se establezca una definición permanente en el futuro, siendo así inadecuado dar un pronóstico sobre la dirección que la GC va a tomar, ya que no se cuenta con suficientes antecedentes y estudios que avalen cualquier predicción (Tzortzaki y Mihiotis, 2014). Además que, al no ser estático, el

¹ https://www.proquest.com/products-services/abi_inform_complete.html

conocimiento se encuentra en constante renovación (Spender, 1996) y estas fluctuaciones hacen que los administradores dispongan actividades que les permitan mantenerlo actualizado (Dutta, 1997).

Los autores que han estudiado la GC lo dividen en diferentes etapas:

Tabla 1. Etapas del proceso de la GC según algunos investigadores.

Etapas	Fuente
1) Exploración	Biosot, 1998:60.
2) Resolución de problemas	
3) Abstracción	
4) Difusión	
5) Absorción	
6) Impacto	
1) Creación	Mayo, 1998.
2) Interpretación	
3) Difusión y uso	
4) Contención y depuración	
1) Generación	Teece, 2000.
2) Difusión	
3) Uso	
4) Protección	
1) Creación	Argote <i>et al.</i> , 2003.
2) Retención	
3) Transferencia	

Fuente: elaboración propia.

Luego, entonces, a fin de que la empresa sea dinámica y valiosa, la GC contribuye a que la organización valore, recopile, emplee y distribuya las experiencias adquiridas tanto por los individuos como por los grupos que se construyen dentro de cada departamento que conforman la organización, así como también el conocimiento original y puro emanado de las relaciones internas (Marulanda Echeverry *et al.*, 2016).

Hablando sobre el contexto de la GC, éste se encuentra dividido en tres propiedades o características (Argote *et al.*, 2003):

- 1) de las unidades: es percibida cuando se toma un atributo que contribuye a la creación, retención y transferencia del conocimiento;
- 2) de las relaciones entre las unidades: se advierte cuando existe un mejor entendimiento entre unidades de diferentes organizaciones;
- 3) del conocimiento mismo: comprende el conocimiento tácito y el explícito, la facilidad con que se puede reunir y propagar.

De manera entonces que la misión de GC es lograr que se purifique y comparta la capacidad de actuación por medio del fortalecimiento, empuje y motivación de los grupos (Sveiby, 2005).

La GC se sirve, mayormente, de tres mecanismos según el contexto en el que se encuentre la organización: la habilidad, la motivación y la oportunidad (Argote *et al.*, 2003). La primera se refiere a la forma natural en que se transmite el conocimiento. Argote *et al.*, (2003) y Nadler *et al.*, (2003) consideran que esta habilidad también puede acrecentarse mediante capacitación o entrenamiento. Por su parte, la segunda apunta a que se espera una retribución (siendo la monetaria la más importante), para compartir el conocimiento que se posee (Menos y Pfeffer, 2003; Andreeva y Kianto, 2012). La tercera señala la forma en que la observación, la experiencia, las relaciones entre los individuos, etc., contribuyen a los resultados de la GC (Argote *et al.*, 2003). Existen estudios donde se observó que los integrantes de las organizaciones son más propensos a aceptar y utilizar conocimientos que provengan de fuentes externas relegando aquellos que emanan desde la misma organización (Stasser y Titus, 1985; Argote *et al.*, 2003; Menon y Pfefer, 2003).

Aun cuando la GC sigue siendo un tema relativamente nuevo para la mayoría de las organizaciones, es necesario que no se desestime ya que juega un papel significativo al tener influencia en la administración de los niveles individual, de grupo, organizacional y de redes de conocimiento (Dutta, 1997). Respecto a lo anterior, en el estudio de Lehner y Maier (2000) se expone que las organizaciones solo utilizan el 30% de todo el conocimiento que poseen pudiendo ser capaces de tener mayor rendimiento si fuera utilizado de manera intensiva y efectiva.

Sumado a todo lo anterior, tras diversos estudios, en la literatura se encuentran modelos de GC que los investigadores que la estudian han ido aportando, presentando argumentos e ideas que permiten comprender mejor dicho constructo, así como ofrecer opciones para el ejercicio de este proceso (Tabla 1).

2.3.1. Modelos de GC

La forma en que se puede representar una teoría mental es utilizando modelos, los cuales representan una parte de la realidad y es función del modelador decidir qué aspectos son relevantes para figurar en el modelo según el objetivo trazado; el realizar modelos permite al modelador dar orden a la información con la que cuenta y así comprender de mejor manera la realidad, permitiendo percatarse de datos o errores para finalmente demostrarlos haciendo uso de ordenadores para finalmente ponerlos en práctica, analizar los resultados y ser capaces de tomar decisiones oportunas (García Sabater y Maheut, 2011).

Los modelos de GC nacieron “como una herramienta para representar de forma simplificadas, resumida, simbólica, esquemática este fenómeno [...] describir procesos y estructuras, ordenar estrategias; aportar datos importantes” (Sánchez Díaz, 2005).

Así pues, en la siguiente sección se presentan diferentes modelos de GC que permitirán conocer los pasos que conforman el proceso.

2.3.1.1. Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995).

Uno de los principales modelos de la GC es el ofrecido por Nonaka y Takeuchi (1995), los cuales proponen con éste la forma en que el conocimiento transita dentro de la organización, tendiendo cuatro momentos de transformación: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización (Figura 4), los cuales ocurren y producen un proceso cíclico (Choo, 1996; Rojas, 2012; Hernández Forte, 2016):

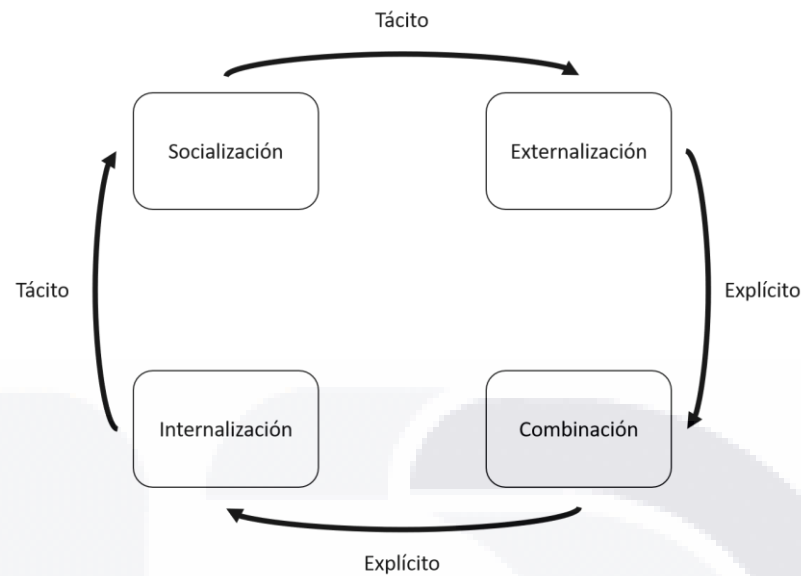


Figura 4. Modelo de GC de Nonaka y Takeuchi.

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).

- **Socialización:** transformación del conocimiento Tácito a conocimiento Tácito: es el que se da a través de la conversación directa, la cual permite la transmisión de la esencia del conocimiento, compartiendo experiencias, del emisor al receptor.
- **Externalización:** conversión del conocimiento Tácito a conocimiento Explícito: es el momento en que se lleva a cabo la transmisión de la información en forma de modelos o conceptos, acercándolo a más personas de forma que sea comprendido por cualquiera.
- **Combinación:** transformación de conocimiento Explícito a conocimiento Explícito: es cuando surge nuevo conocimiento a través del intercambio de experiencias que se manifiestan desde varias fuentes. Se puede representar dicho conocimiento como texto o red semántica.
- **Internalización:** conversión de conocimiento Explícito a conocimiento Tácito: es el momento en que el conocimiento transmitido ha sido absorbido y usado por los miembros de la organización de manera que lo reestructuran según sus propios conocimientos y conceptos, de esta forma es ampliado para convertirse en conocimiento tácito. Este momento se reconoce porque se perciben cambios en el

modo en que el personal participa en el proceso de comunicación, lo que se interpreta como un logro en el aprendizaje.

La Figura 5 muestra otra forma en que el modelo de Nonaka y Takeuchi puede ser encontrado en la literatura, esto es como el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización), exponiendo de forma gráfica las fases por las que pasa la información para convertirse en conocimiento que pudiera utilizarse en la solución de problemas.

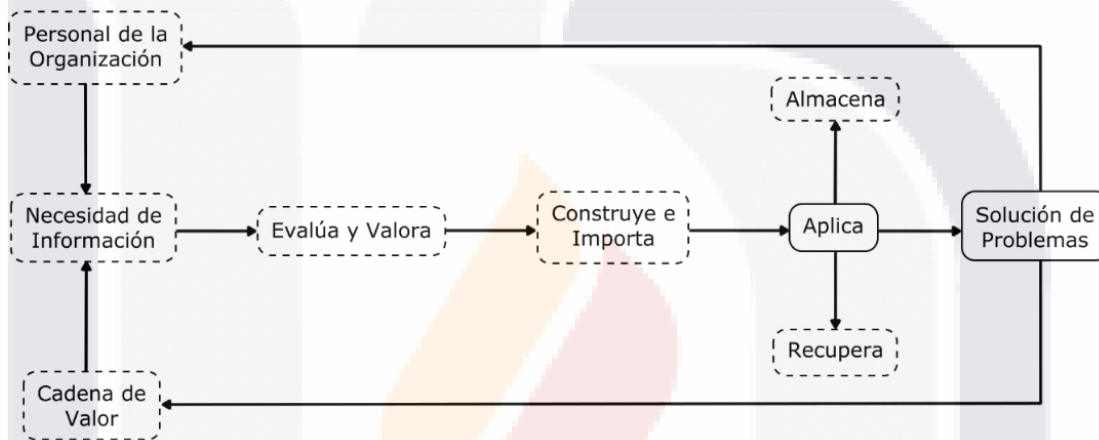


Figura 5. Modelo SECI.

Fuente: Hernández Forte (2016).

Como puede observarse, el modelo SECI muestra de una manera desarticulada los pasos o las acciones que se llevan a cabo durante la práctica de la GC, además que puede advertirse como complemento del modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), pues muestra los pasos por los cuales la información se transforma en conocimiento mientras circula dentro de la organización.

2.3.1.2. Modelo de GC de Bukowitz y Williams (1999).

Bukowits y Williams (1999) presentan el proceso que se sigue para producir, extraer e incrementar el conocimiento, el cual sucede en siete operaciones (Figura 6), comenzando por el momento de la obtención de la información. Durante este paso se realiza la búsqueda de la información, por lo que es necesario hacer uso de los recursos adecuados que se tengan a disposición, de esta manera la información puede ser actual, completa y precisa.

El siguiente paso sería la combinación de los conceptos contenidos en la información recabada, lo cual permite comenzar a producir conocimiento nuevo útil, aprendizajes que contribuyen al momento de tomar las decisiones, para así abordar los problemas y encontrar la solución óptima a ellos.

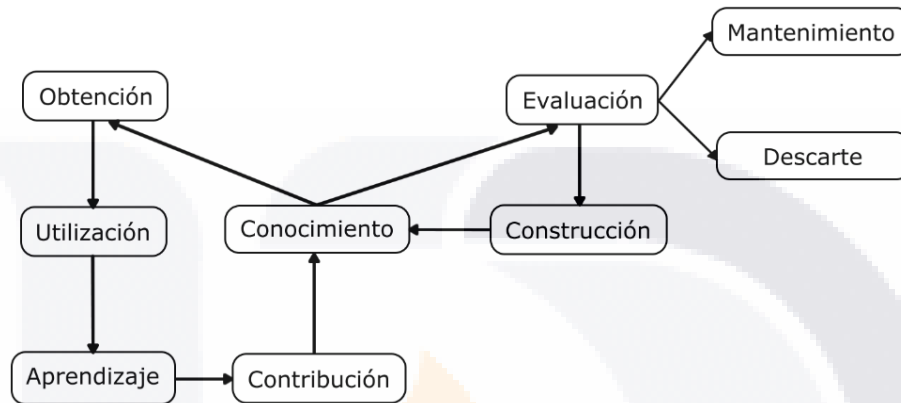


Figura 6. Modelo de Bukowits y Williams.

Fuente: Bukowits y Williams (1999), traducido por Hernández Forte (2016).

Para que la información sea utilizada de manera favorable, es necesario que los miembros de la organización contribuyan al proceso de generación del conocimiento pues llega un momento en el que su participación es evaluada para reflexionar si de verdad se está creando conocimiento valioso, si se le está dando el uso adecuado, tanto para que ayude al desarrollo de la organización como para que siga incrementándose a un ritmo satisfactorio. Adicionalmente, se debe revisar que se esté trabajando con el conocimiento más actual, desechando o excluyendo el que ya no sea apto al momento de tomar decisiones (Bukowits y Williams, 1999).

Todos los pasos anteriores son necesarios para que la organización proporcione un espacio en donde el conocimiento se mantenga en resguardo, así como un ambiente apropiado que permita tanto agregar nuevo conocimiento, así como el fácil acceso al mismo para ser capaces de imponerse ante la competencia.

2.3.1.3. Modelo de GC de Wiig (1993).

En su estudio, Wiig (1993), promovió la observación de los términos y circunstancias de conocimiento que son necesarias en las organizaciones para el incremento de la calidad en el trabajo manifestado, sobre todo en la inteligencia artificial, para así involucrarse de manera más completa a la GC.

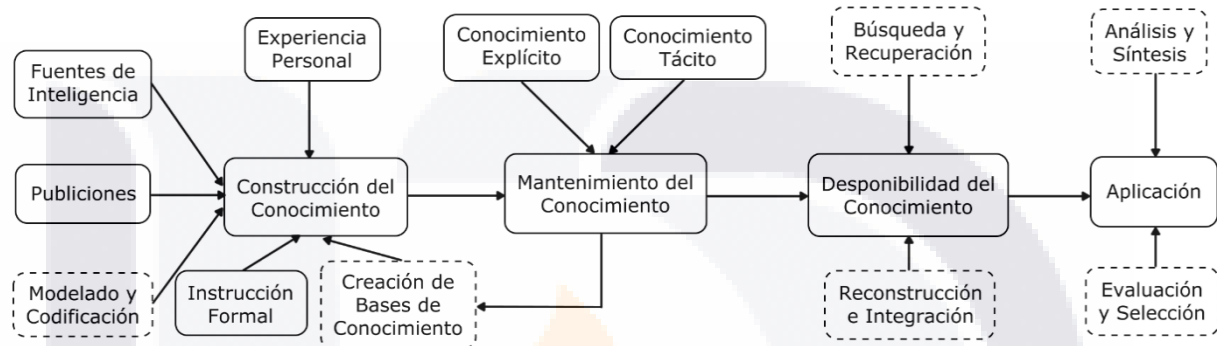


Figura 7. Modelo de GC de Wiig.

Fuente: Wiig (1993), traducida por Hernández Forte (2016).

Por su parte, el aporte que se percibe del modelo de GC presentado por Wiig (1993), es conocer las fuentes que pueden ser utilizadas para obtener el conocimiento; así es como este modelo presenta tres enfoques principales de acuerdo con las perspectivas que cada momento del proceso tiene del conocimiento (Figura 7). Una de ellas es la perspectiva del negocio con la cual se busca dar respuesta al por qué explotar el conocimiento, qué cambios deben ocurrir, qué debe evolucionar, cuáles colaboraciones, inversiones o reducción de activos son más convenientes que ocurran para que el conocimiento se desarrolle positivamente.

En la perspectiva de la dirección se emplea la administración de las actividades vinculadas con el conocimiento, es decir, permitir que el proceso de la GC se lleve a cabo con libertad, sondear y registrar las actividades que se llevan a cabo, como también apoyar y fomentar la adquisición de recursos para así ser capaces de concebir guías y reglas de la gestión del conocimiento (Wiig, 1993). En cuanto a la perspectiva de la práctica operacional se orienta al empleo de la experiencia incorporándola en las actividades que corresponden al conocimiento (Wiig, 1993).

En resumen, este modelo presenta la importancia de la explotación del conocimiento, así como los posibles resultados que se obtienen, tales como la facilidad y sencillez para obtener información la cual, posteriormente, se convertirá en conocimiento que puede ponerse en práctica, según las circunstancias que se presenten y las actividades necesarias para sortear dichas situaciones.

2.3.1.4. Modelo de GC de Meyer y Zack (1996).

Por su parte, Meyer y Zack (1996), construyeron el modelo de GC que consta de cinco etapas, durante los cuales puede ocurrir retroalimentación que permite saltar de un proceso a otro, es decir, no se exige realizarlos en un orden específico.

De forma similar al modelo SECI, Meyer y Zack (1996) presentan las etapas que observaron en el proceso de la GC. Estos mismos autores construyeron un modelo que muestra el flujo que sigue el conocimiento, todo esto en cinco etapas principales (Figura 8), sin embargo, consideraron que, por la existencia de la retroalimentación durante el proceso, dichas etapas no necesariamente deben seguir el orden presentado, sino que está permitido saltar de un proceso a otro (Hernández Forte, 2016).

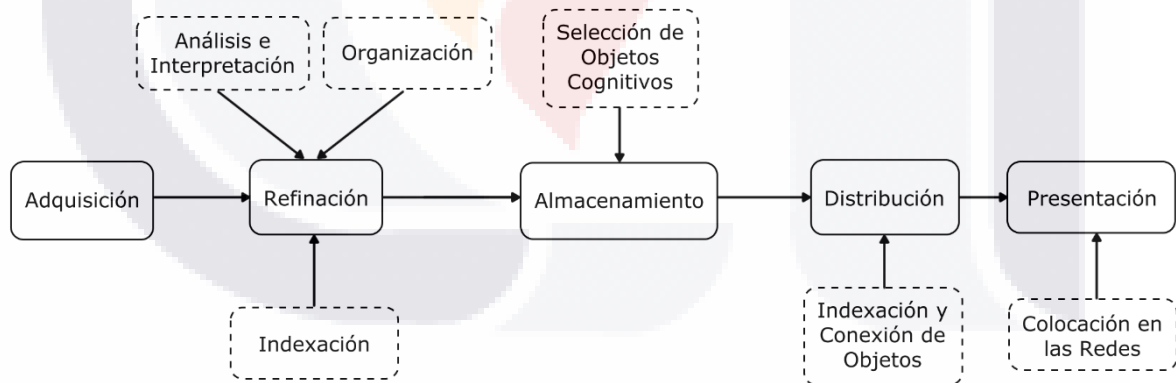


Figura 8. Modelo de GC de Meyer y Zack.

Fuente: Meyer y Zack (1996), traducida por Hernández Forte (2016).

- Adquisición: se obtienen los datos y la información de documentos o testimonios que pertenecen directamente a la organización; se debe asegurar la calidad de la fuente para no comprometer la fidelidad del proceso.

- Refinación: se purifica y se lleva a cabo una reestructuración de la información, ya sea realizando una nueva clasificación, integrándola a una categoría diferente, efectuando análisis estadísticos que permitan percibir alcances diferentes por la combinación de los elementos en lugar de observarlos individualmente, etc., por lo que la información resulta más valiosa al final de este paso.
- Almacenamiento: involucra dos acciones importantes, siempre existe la posibilidad de seguir introduciendo nuevo conocimiento organizado y categorizado, así como que permite el fácil acceso al conocimiento que la organización mantiene en su repositorio.
- Distribución: se refiere al tiempo, recurso y medio por el cual se transmite el conocimiento, procurando que los mensajes sean los adecuados según el público al cual va dirigido.
- Presentación: es el uso del conocimiento adquirido después de los procesos anteriores, es la prueba de que la inversión en el conocimiento ha sido beneficiosa y provechosa.

2.3.1.5. El Sistema Adaptable Complejo de GC – (Intelligent Complex Adaptive System-ICAS).

Es un sistema que ayuda a la organización a predecir el medio ambiente, sin embargo, es complejo encontrarlo en la realidad, ya que sería necesario que el comportamiento, la comunicación, la fuerza de trabajo ocurran de manera perfecta y pura, situación difícil de cumplir por las variaciones naturales propias del humano (Hernández Forte, 2016).

La Figura 9 muestra cómo está compuesto el sistema Intelligent Complex Adaptive System (ICAS), el cual está constituido por ocho características, las cuales tienen como propósito el preparar a la organización para así lidiar con las situaciones que se presenten en el futuro (Bennet y Bennet, 2004).

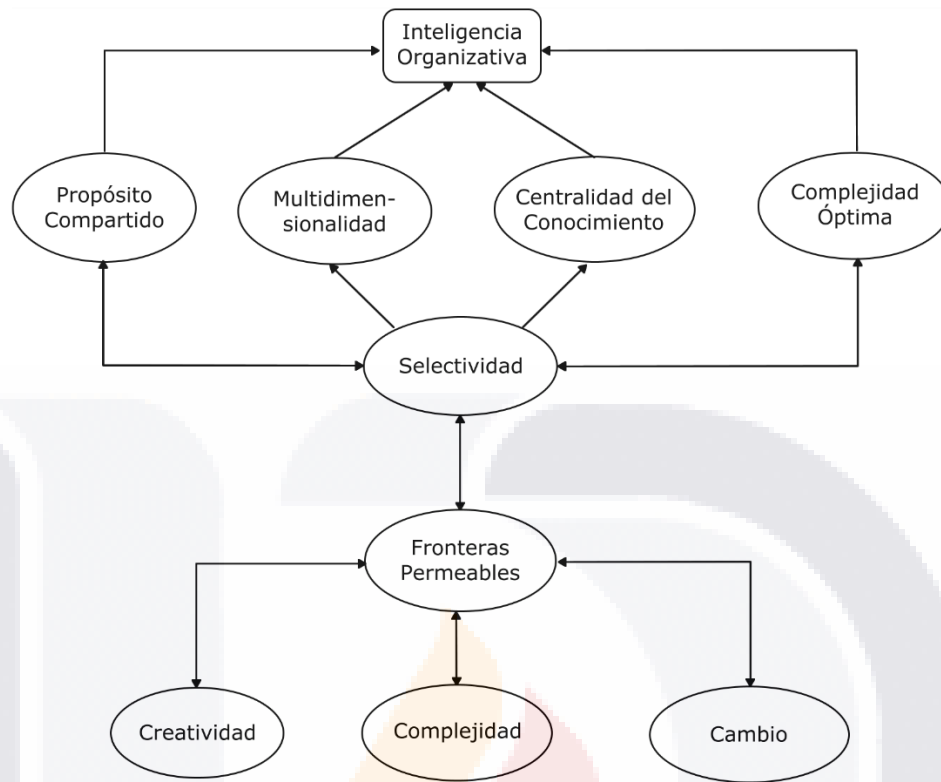


Figura 9. Sistema Adaptable Complejo de GC.

Fuente: Hernández Forte (2016).

Una de las características más importantes que ofrece este modelo es la Inteligencia Organizativa, pues es uno de los fines que se pretenden en este modelo: observar, comprender y declarar acciones que asistan al logro de objetivos. El Propósito Compartido se manifiesta cuando todas las partes de la organización aportan los recursos necesarios en el momento oportuno de manera que se gana conocimiento con la menor cantidad de esfuerzo. La Multidimensionalidad busca que la fuerza laboral amplíe su visión permitiendo los diferentes puntos de vista y estilos de pensamiento de manera que las posibilidades de reacción y solución se amplían, sin perder en ningún momento la identidad que los caracteriza.

El corazón de este modelo es llamado Centralidad del Conocimiento debido a que el conocimiento de cada miembro de la organización se sincroniza, ofreciendo mayores oportunidades de colaboración resultando en mayor cantidad de información que, al ser más reciente, ayuda mejor durante la toma de decisiones. Durante la Complejidad Óptima

se busca que los diferentes puntos de vista, opiniones, conocimientos, se coordinen de tal manera que resulte un pensamiento o un estado en común, así no caen en la inflexibilidad e inhabilidad de reacción rápida como la burocracia y se asegura que no existan conductas aisladas que frenen la pronta respuesta al contexto externo sin perder la esencia propia.

La característica que siempre ocurre es la Selectividad, debido a que la información recibida desde el ambiente externo debe ser filtrada por los grupos de la organización (sea que comunicación transite desde los natural o constituidos internamente). Es esencial que dichos grupos tengan un amplio conocimiento sobre el ambiente, el cliente y la organización misma para que puedan reconocer oportunidades que pudieran favorecer a la empresa.

Es importante que se permitan Límites Permeables ya que la misma rotación de personal en conjunto con la rapidez que cambia el ambiente, implica que se creen tantas nuevas ideas que sería imposible darles seguimiento a todas, sin embargo, tampoco es posible obstruir por completo la intrusión de nueva información pues es así como es posible seguir cultivando el conocimiento. Para que este sistema funcione es necesario que los datos, la información y el conocimiento se encuentren en constante Flujo, tanto en dirección horizontal como vertical, así como que ocurra en todos los niveles organizacionales.

Como se dijo con anterioridad, la aplicación de este modelo es complicada desde que es necesario que exista un alto nivel de comunicación, además de que sea multidireccional, que el trabajo que realizan los empleados sea impecable y que éstos estén dispuestos a compartir el conocimiento que poseen.

2.3.1.6. Modelo de Von Krogh y Roos (1995).

En este modelo se hacen preguntas sobre la razón y la vía que toma el conocimiento para llegar a la organización, tanto de forma individual a cada empleado, como a la organización en general; además, busca entender la GC respecto a los vínculos que existen entre los miembros de la organización (es decir, empleados, ejecutivos, inversores, etc.), así también, indaga las barreras que impiden al proceso de la GC durante la administración del recurso humano (von Krogh y Roos, 1995).

A la par, estos mismos investigadores ponen atención al enfoque conexionista dándole importancia a los lazos y vínculos que se forman entre los empleados y lo relaciona con la GC, más específicamente, con la creación del conocimiento desde que se toma en cuenta las aptitudes mentales y los deseos de aprender de los miembros de la organización, de esta forma es que la conciencia colectiva se hace cada vez más amplia.

Para que exista innovación en la organización, debe darse atención e importancia a lo que hace y dice la planta laboral pues esto puede trascender en resultados favorables ya que el sentirse apreciados los lleva a querer compartir su conocimiento y experiencias de una manera más fácil, asimismo la forma en que la comunicación se lleva a cabo debe ser posible tanto directa como indirecta.

De forma similar al modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), se habla de las vías que conducen a las personas a la obtención de información, así como de la existencia de lazos o nexos indispensables para el intercambio de dichos datos que, según las ambiciones de los miembros y las necesidades de la organización, serán transformados en conocimiento, sumándose así al conocimiento que ya se posee. En este modelo se percibe que puede ser útil para realizar investigaciones que comprendan la comunicación organizacional interna como tema principal del estudio.

2.3.1.7. Modelo de Atribución de Sentido de Choo (1996).

El estudio que realizó Choo (1996) indica que las personas alcanzan un momento en el que se dan cuenta que existe mayor cantidad de conocimiento sobre algún tema que creen dominar, a ese momento le denomina Atribución de Sentido.

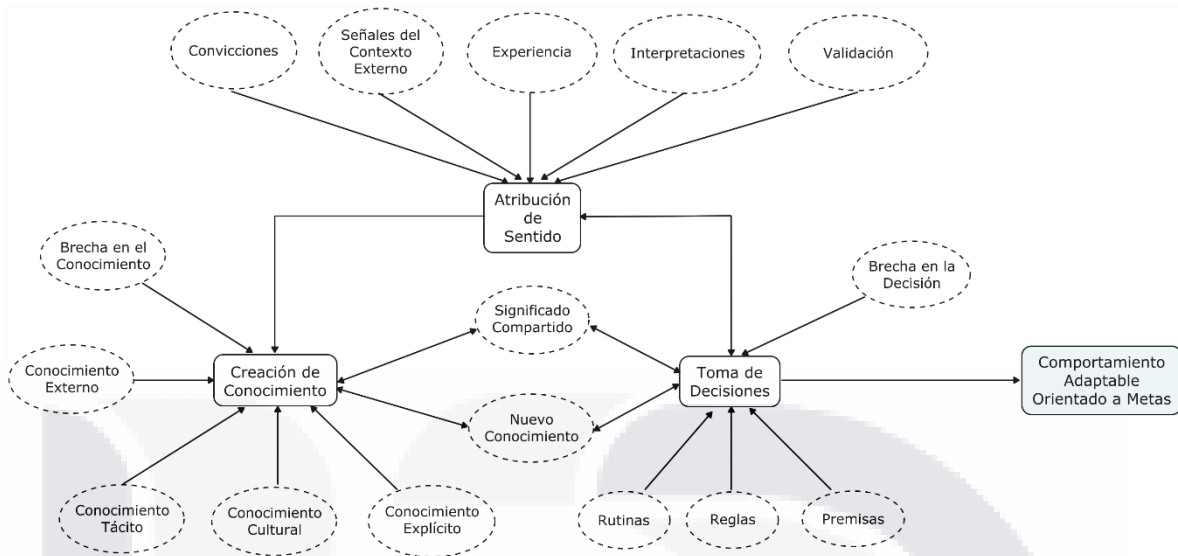


Figura 10. Modelo de Atribución de Sentido de Choo.
 Fuente: Choo (1996), traducida por Hernández Forte (2016).

Como se observa en la Figura 10, durante la etapa de la Atribución del Sentido, la organización reacciona al contexto tomando decisiones basadas en el conocimiento que ha sido creado en respuesta a los estímulos externos. Como en el modelo ICAS, es necesario que la información sea depurada; éste filtrado se realiza según las características e intereses de la organización, así como es transformada en conocimiento a través de la capacitación y las experiencias que el personal comparte. Además, dicho conocimiento puede ser incrementado por medio del diálogo y la discusión para así obtener mayor cantidad de conocimiento, el cual se adapta a las circunstancias propias de la organización de manera que, al momento de tomar decisiones, se juzguen las disponibles y, de éstas se elija la que mejor apoye las estrategias implementadas por la organización (Choo, 1996).

En el momento en que la información es filtrada, discutida y adaptada a las circunstancias propias de la organización, es posible declarar que las decisiones que se están tomando han sido estudiadas de manera concienzuda porque comprende todo lo que hay que saber sobre el tema; así pues, las actividades se realizan con inteligencia porque conocen las necesidades del entorno, lo que les permite incluso, ser más astutos que la competencia (Choo, 1996).

A pesar de todo lo anterior, la toma de decisiones aún presenta limitantes que pudieran disminuir la solidez de las disposiciones que los gerentes pretenden aportar a la organización, tal como March y Simon (1975), presentan tres limitantes:

- a) la búsqueda de alternativa satisfactorias en lugar de la óptima;
- b) abandono de alternativas valiosas por centrarse en una sola;
- c) la capacidad humana nunca podrá alcanzar un nivel de proceso absoluto de la totalidad de información que existe sobre el tema.

Como pudo observarse, diversos investigadores han presentado múltiples opciones para desarrollar la GC. Como resumen de estos modelos se presenta la Tabla 2 donde se aprecian la cantidad de componentes necesarios para que se realice la GC completa:

Tabla 2. Modelos de GC y sus componentes.

Modelo	Autor	Componentes
Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)	Nonaka y Takeuchi (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización • Externalización • Combinación • Internalización
Modelo de Gestión del Conocimiento de Bukowitz y Williams (1999)	Bukowitz y Williams (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención • Utilización • Aprendizaje • Contribución • Conocimiento • Construcción • Evaluación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento ▪ Descarte
Modelo de Gestión del Conocimiento de Wiig (1993)	Wiig (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del conocimiento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia personal ▪ Fuentes de inteligencia ▪ Publicaciones ▪ Instrucción formal ▪ Modelado y codificación ▪ Creación de bases de conocimiento • Mantenimiento del conocimiento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento explícito ▪ Conocimiento tácito

		<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad del conocimiento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda y recuperación ▪ Reconstrucción e integración • Aplicación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis y síntesis ▪ Evaluación y selección
Modelo de Gestión del Conocimiento de Meyer y Zack (1996)	Meyer y Zack (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición • Refinación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis e interpretación ▪ Organización ▪ Indexación • Almacenamiento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de objetos cognitivos • Distribución <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indexación y conexión de objetos • Presentación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocación en las redes
Sistema Adaptable Complejo de Gestión del Conocimiento (Intelligent Complex Adaptative System-ICAS)	Bennet y Bennet (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia organizativa • Propósito compartido • Multidimensionalidad • Centralidad del conocimiento • Complejidad óptima • Selectividad • Límites o fronteras permeables <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creatividad ▪ Complejidad ▪ Cambio
Modelo de Von Krogh y Roos (1995)	Von Krogh y Roos (1995)	Se hacen preguntas sobre la razón y la vía que toma el conocimiento para llegar a la organización; busca entender los vínculos que existen entre los miembros de la organización; indaga barreras que impiden la GC durante la administración del recurso humano
Modelo de Atribución de Sentido de Choo (1996)	Choo (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Atribución de sentido <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convicciones ▪ Señales del contexto externo ▪ Experiencia ▪ Interpretaciones ▪ Validación • Creación del conocimiento

-
- Brecha en el conocimiento
 - Conocimiento externo
 - Conocimiento tácito
 - Conocimiento cultural
 - Conocimiento explícito
 - Significado compartido
 - Nuevo conocimiento
 - Toma de decisiones
 - Rutinas
 - Reglas
 - Premisas
 - Brecha en la decisión
 - Significado compartido
 - Nuevo conocimiento
 - Comportamiento adaptable orientado a metas
-

Fuente: elaboración propia

Al examinar los siete modelos de la GC presentados, en tres de ellos se percibe cómo se considera el uso de la CO (Modelo Nonaka y Takeuchi, Modelo de Meyer y Zack y Modelo de von Krogh y Roos), al buscar la creación de lazos y ambientes apropiados para que suceda un intercambio de información convenientes, procurando que se lleven a cabo la menor cantidad de actividades o que influyan pocos componentes en el proceso. Por consecuencia del uso de la CO en la GC pudiera ser posible obtener beneficios que aporten mayor valor a la organización de manera que el conocimiento sea creado, transformado y puesto en uso para así exponer ventajas competitivas que, a su vez, contribuyan al aumento del nivel de Competitividad de la empresa. Para esto, primero es prudente analizar qué es la Competitividad y sus implicaciones.

2.4. Competitividad

De la misma forma que los constructos de la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento, la Competitividad no tiene una definición única ya que los cambios globales, su uso cotidiano, el tipo o nivel de empresa, incluso el nivel de país es lo que determina sentido o el alcance de la descripción. Aun así autores han ido sumando ideas que proponen que la Competitividad se refiere a una de las cualidades que las organizaciones deben

poseer cuando se tiene planeado ingresar, conservar o ampliar su presencia en mercados internacionales, intensificando el crecimiento económico del país, además que de forma interna, se logra negociar con instituciones y compañías que se encuentran en el mismo ambiente empresarial presentando ventajas al producir productos o servicios a los que se les agrega un valor extra que provoca un incremento en la productividad (Castañón Ibarra, 2005; Solleiro y Castañón, 2005; Flores, 2008).

Para el Foro Económico Mundial, la Competitividad es determinada como “el cúmulo de factores, instituciones y políticas que, a su vez, decretan el nivel de productividad que ofrece el país; productividad lograda tras el uso adecuado de los recursos naturales, el producto por unidad de trabajo y que, además, contribuye al aumento del nivel de vida del recurso humano” (Labarca, 2007).

Centrando su visión en la empresa como tal, Abdel y Romo (2004), especifican que la competitividad empresarial es “el rendimiento obtenido, tras la implementación y uso de recursos y capacidades especiales, escasas y singulares de la empresa, lo que permite ofrecer servicios y productos con características únicas, acaparando así una posición competitiva, con respecto a organizaciones similares”.

Por otra parte, la sociedad y el Estado en el que se encuentre inmersa la organización juegan un papel importante en el desarrollo de las ventajas competitivas (Amsden, 1989; Wade, 1990), pues es necesario observar más allá de los aspectos económicos que construyen a la Competitividad (Esser *et al.*, 1996, apud Instituto Alemán de Desarrollo – AID -).

En consecuencia, considerando los modelos de Competitividad considerados relevantes para investigaciones de tesis doctorales (Hernández Castorena, 2015; Cuevas Vargas, 2016), libros (Porter, 1980) y publicaciones científicas (Jiménez Ramírez, 2006; Ortiz-Ospino *et al.*, 2017; Regina de Arteché, 2018), se observan los modelos que expertos como Porter (1980), Buckley *et al.* (1988), Esser *et al.* (1996), Man *et al.* (2002) y Ambastha y Momaya (2004), ofrecen a la ciencia sobre la Competitividad y que enseguida se presentan.

2.4.1. Enfoque Estructural de Porter

Comenzando con la descripción de la Competitividad, Porter (1980) presenta la forma en que las industrias perciben la intensidad de competencia, así como el nivel de atracción que los inversionistas observan sobre la organización. Para esto, se observa lo manifestado por el propio Porter (1980):

(...) las estrategias competitivas son relativas al medio ambiente de la compañía y que la estructura de la industria tiene una gran influencia determinando las reglas del juego de la competitividad, así como las estrategias potencialmente disponibles a la firma. Fuerzas externas a la industria son significativas, primeramente, en un sentido relativo; ya que las fuerzas externas generalmente afectan a todas las firmas de la industria, la clave es encontrar cómo lidiar con ellas con las habilidades de la firma.

Para entender un poco mejor esto, el mismo autor reflejó las cinco fuerzas competitivas básicas en un modelo (Figura 11); con esto no se proclama un resultado favorable idéntico para todas las industrias pues el beneficio potencial tampoco se comporta de la misma manera a razón de que, al unir la facultad de estas fuerzas, también se presenta una discrepancia en el beneficio potencial final.

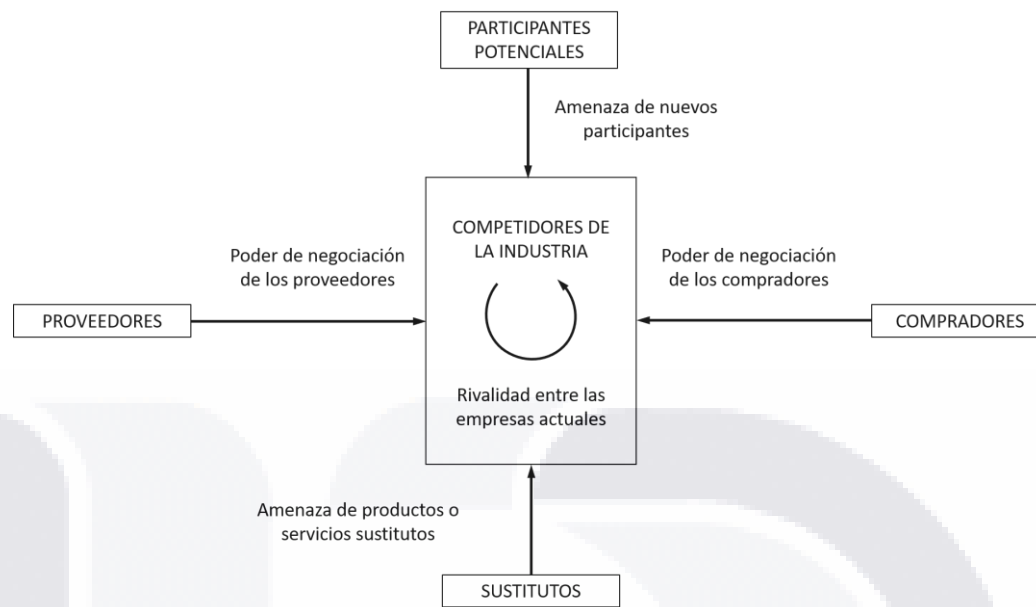


Figura 11. Fuerzas que guían la competitividad de la industria.

Fuente: Porter (1980).

La forma en que los nuevos participantes hacen fluctuar el resultado del beneficio potencial se manifiesta cuando se presentan con cualidades y habilidades nuevas o diferentes, además que ambicionan poseer la más alta cuota de mercado; no obstante, deben lidiar con barreras, tales como las acciones que ejecutan los competidores para evitar su libre acceso a la industria (Porter, 1980).

Por otro lado, las empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos, además de reducir las ganancias, hacen que la tranquilidad que se goza en la industria disminuya; por su parte, tanto proveedores como compradores tienen poder de negociación y pueden hacer uso de éste, ya sea sugiriendo una modificación del precio o provocando una disminución en la calidad de los productos que ya adquirieron; por su parte los proveedores manifiestan su poder, mientras que los consumidores lo revelan al pedir la reducción del precio exigiendo aumento significativos en calidad o cantidad de servicios recibidos (Porter, 1980).

Los consumidores también tienen la capacidad de incitar rivalidades entre las empresas sin importarles que sea perjudicial para la totalidad de la industria; a su vez, entre las empresas surge un antagonismo cuando se perciben diferencias de preferencia en el mercado (Porter, 1980).

En resumen, desde este enfoque, las fuerzas externas a la organización son las que dirigen la Competitividad de la empresa, ya que según la estructura que presenta el entorno es lo que da pauta para la elección de las estrategias propias de la empresa.

2.4.2. Enfoque Competitivo de Buckley et al. (1988)

Tomando como idea principal la existencia de una cuota de mercado mundial, Buckley *et al.* (1988) han llegado a una definición de Competitividad que implica tanto medidas cuantitativas como cualitativas: los costos, precios y rentabilidad para las cuantitativas y la calidad para las cualitativas.

En cuanto a Competitividad se trata, esta puede alcanzar niveles en el exterior del territorio nacional pues algunos investigadores observan que la obtención de dividendos de sus recursos, no solo se percibe la competitividad de la empresa, sino de todo el país, al ser capaz de elaborar, fabricar y entregar productos y/o servicios a nivel internacional (Scott y Lodge, 1985).

Así es como fue posible construir el modelo conocido como de las 3 P's, el cual refiere el Potencial a las entradas de la operación, el Performance (rendimiento) que calcula las salidas del ejercicio y el Proceso (de dirección), el cual puntualiza la gestión de la operación, todo esto expuesto en el modelo presentado por Buckley *et al.* (1988), como lo muestra la Figura 12.

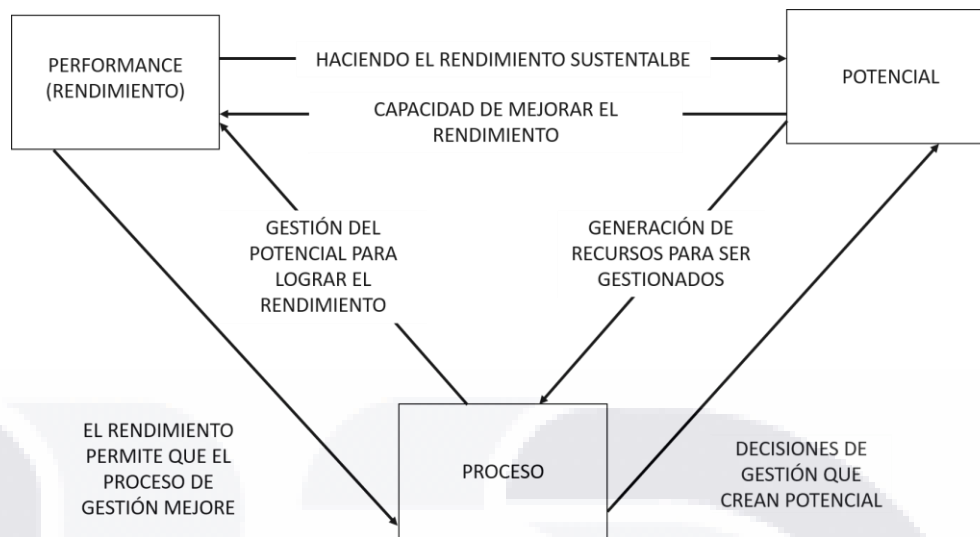


Figura 12. Las interrelaciones entre las medidas de competitividad.

Fuente: Buckley *et al.*, (1988).

Para lograr una medición de la Competitividad, siguiendo este modelo, los autores consideran la observación de varios indicadores, entre los que destacan:

1. Performance (Rendimiento): se toma en cuenta el resultado de los procesos competitivos vigentes y los pasados, como son crecimiento de las ventas por exportaciones, porcentaje de la cuota de mercado y la rentabilidad (Buckley *et al.*, 1988).
2. Potencial (competitivo): según Buckley *et al.* (1988), habría que estar atentos a los elementos de potencial competitivo como el desarrollo tecnológico y la eficacia de la relación entre precio y costo, así como considerar indicadores de potencial competitivo como competitividad de costos, productividad del trabajo, competitividad en precios y calidad, etc.
3. Proceso (de gestión): medida por indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, tales como la ventaja de propiedad, compromiso a internacionalizar el negocio, gestión de relaciones, etc. (Buckley *et al.*, 1988).

Para Buckley *et al.* (1988), es vital que estos tres indicadores intervengan al mismo tiempo, pues al actuar individualmente no se obtienen resultados favorables dado que, si el

potencial sufre cambios, el proceso de la dirección se modifica y, en consecuencia, el rendimiento también será diferente.

2.4.3. Enfoque Competitivo de Esser et al. (1996)

Existe otra definición de la Competitividad, la cual exhibe a la sociedad como la base de la competitividad de la empresa por tener un patrón organizativo, además que puede otorgársele un carácter sistémico ya que se distinguen cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro), vinculándose los elementos de la economía industrial, la teoría de la investigación y sociología industrial con la gestión económica desarrollada en las ciencias políticas (Esser, 1996).

Uno de los primeros pasos que las empresas deben considerar al proponer la Competitividad como su diferenciador es asegurar que el contexto macroeconómico les permita un efectivo desarrollo, pues es fundamental conseguir la confianza de los inversionistas al mostrarles que sus transacciones cuentan con un respaldo seguro cuando los niveles de la inflación, el tipo de cambio, la deuda externa y el déficit presupuestario puedan ser relativamente controlados, así como que la economía se mantenga estable, adicionalmente, que existan políticas antimonopólicas que les permita una competencia justa (Messner, 1998).

Adicionalmente, el tener un mayor conocimiento de su organización, pueden realizar acciones que pueden conducir a un aumento de eficiencia, productividad y competitividad (Ibarra Cisneros, González Torres, Demuner Flores, 2017); tomando como punto de partida los cuatro niveles de Competitividad prestados en el modelo de Esser (Figura 13), por Messner (1998):

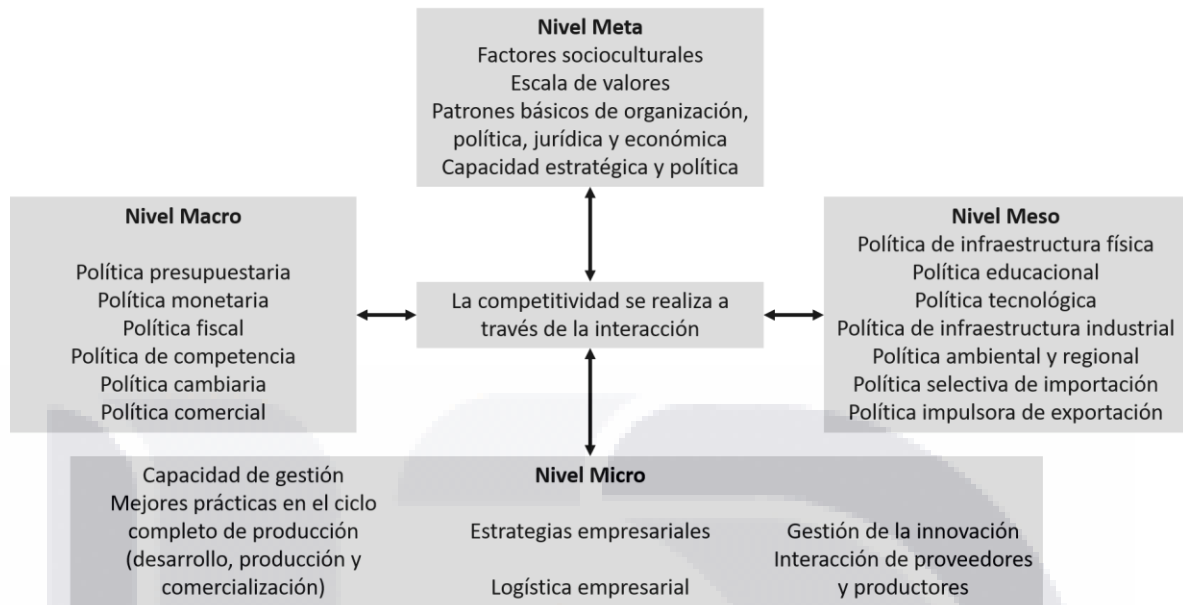


Figura 13. Enfoque competitivo de Esser
Fuente: Porter (1980).

- Nivel Micro: se refiere a los elementos internos de la empresa tales como las estrategias, relaciones desarrolladas entre proveedores, productores y clientes, gestión o administración, etc. (Saavedra García, Milla Toro y Tapia Sánchez, 2013), con los cuales se persigue un aumento de calidad, mayor flexibilidad, mejor respuesta a situaciones complicadas y eficiencia (Ibarra Cisneros *et al.*, 2017).
- Nivel Macro: es la presión que las políticas impuestas por entes ajenos a la organización imponen en el entorno para mantener un equilibrio económico y jurídico, tales como la monetaria, la presupuestaria, la fiscal, la comercial, la de competencia, etc. (Saavedra García, Milla Toro y Tapia Sánchez, 2013; Ibarra Cisneros *et al.*, 2017).
- Nivel Meta: se observan las estrategias sociales y culturales que el gobierno aplica en las poblaciones de manera que la sociedad sea capaz de constituir empresas (Messner, 1998; Saavedra García, Milla Toro y Tapia Sánchez, 2013).
- Nivel Meso: es el que trabaja para que el ambiente del país en el que se encuentra la empresa sea adecuado, que exista infraestructura, educación, tecnología,

políticas de importación y exportación, estructuras y procesos de aprendizaje para que la sociedad sea capaz de trabajar en conjunto a nivel empresa para que ésta sea capaz de crear ventajas competitivas (Messner, 1998; Saavedra García, Milla Toro y Tapia Sánchez, 2013; Ibarra Cisneros *et al.*, 2017).

En resumen, las organizaciones necesitan ver más allá de sus paredes, pues es necesario cultivar relaciones estrechas con sectores externos de conocimiento e investigación, tecnología, instituciones financieras, etc., esto sin descuidar la regulación interna de la empresa, además que dicha visión sistémica de la Competitividad destaca los retos a los que se enfrenta la empresa, la región y el país, según los requerimientos de la industria (Cuevas Vargas, Aguilera Enríques, López Torres y González Adame, 2016).

2.4.4. Enfoque Competitivo a Nivel Empresa de Man et al. (2002)

Puesto que las empresas factores del ambiente interno y externo ejercen influencia en las empresas, es incorrecto tratar de hacer comparaciones entre las de tamaño grande con aquellas de tamaño pequeño, pues su visión de Competitividad varía según el potencial, el proceso y el rendimiento, además que se caracteriza por ser capaz de obtener mediciones a largo plazo, ser controlable, relativa y dinámica (Man, Lau y Chan, 2002).

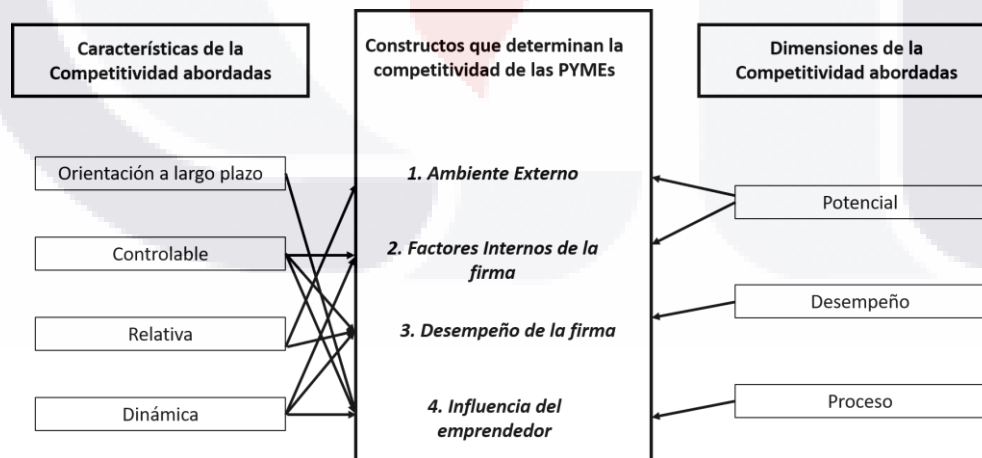


Figura 14. Relación entre los constructos que determinan la competitividad de las pymes, las características y las dimensiones de competitividad de las pymes.

Fuente: Man *et al.* (2002).

El modelo presentado en la Figura 14, muestra cómo puede ser observado el comportamiento de una pyme, pues en estudios enfocados en éstas se encontraron tres aspectos o constructos que actúan sobre ellas, siendo los factores internos de la forma, el ambiente externo y la influencia que ejerce el emprendedor o dueño; a su vez, estos tres mismos factores ejercen un impacto en el desempeño de la firma (Man *et al.*, 2002):

1. Factores Internos de la Firma: los cuales existen a lo largo y ancho de la empresa como recursos, la estructura, los procesos y demás factores que la componen y que juntos producen mayor competitividad, y
2. Desempeño de la Firma: el que dará resultados a largo plazo y lo conforman tres aspectos: las medidas de eficiencia y rentabilidad, el crecimiento y el rendimiento relativo (Man *et al.*, 2002).

Según Siggel (2006), los indicadores de la Competitividad a nivel micro se consideran como los que tienen mayor solidez, ya que son con los que se busca participación en el mercado, la producción de utilidades o desarrollar su habilidad para exportar.

2.4.5. Enfoque Competitivo a Nivel Empresa de Ambastha y Momaya (2004)

Según otra visión de Competitividad, las fuentes y lo que otorga ventajas competitivas a una empresa son sus activos y procesos, además que éstos pueden ser tangibles o intangibles. Adicionalmente, dichos activos y procesos fueron ubicados por los investigadores como Activos, Procesos y Rendimiento, además que fueron clasificados según si la fuente es estratégica u operacional (Ambastha y Momaya, 2004).

Es por lo que “la competitividad involucra una combinación de activos y procesos, donde los activos son inherentes (recursos naturales) o creados (infraestructura) y los procesos transforman los activos para lograr ganancias económicas a través de venta a los consumidores” (DC, 2001).

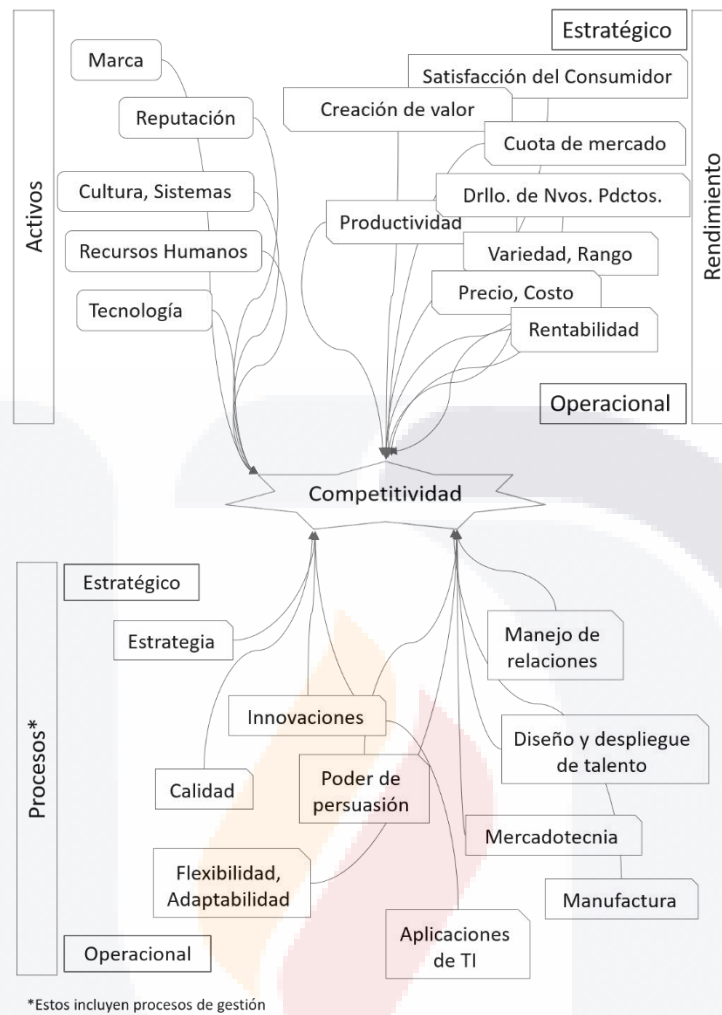


Figura 15. Selección de vínculos de competitividad a nivel empresa.

Fuente: Ambastha y Momaya (2004).

Tal como lo muestra la Figura 15, de acuerdo con Ambastha y Momaya, en su modelo de Enfoque competitivo a nivel empresa, a los activos los componen elementos tanto tangibles como los recursos humanos, así como intangibles como la marca, la reputación, la cultura y sistemas empresariales y la tecnología. Por su parte, el rendimiento es medido por la satisfacción del consumidor, la rentabilidad, la creación de valor, la cuota de mercado que posee, el desarrollo de nuevos productos, la variedad, el precio/costo y la productividad obtenida. Del mismo modo, los procesos, los cuales incluyen aquellos de la gestión, son determinados por las innovaciones, el manejo de relaciones, el poder de persuasión, la

calidad, la flexibilidad y adaptabilidad al mercado, las aplicaciones tecnológicas, el diseño y despliegue del talento, la manufactura y la mercadotecnia utilizada por la empresa.

De igual manera, se presenta el resumen de los componentes necesarios para medir la Competitividad, esto en la **Tabla 3:**

Tabla 3. Modelos de Competitividad y sus componentes.

Modelo	Autor	Componentes
Enfoque Estructural de Porter	Porter (1980)	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores de la industria <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participantes potenciales ▪ Proveedores ▪ Compradores ▪ Sustitutos
Enfoque Competitivo de Buckley <i>et al.</i> (1988)	Buckley <i>et al.</i> (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Performance (Rendimiento) • Potencial (competitivo) • Proceso (de gestión)
Enfoque Competitivo de Esser <i>et al.</i> (1996)	Esser <i>et al.</i> (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel meta ▪ Nivel macro ▪ Nivel meso ▪ Nivel micro
Enfoque Competitivo a Nivel Empresa de Man <i>et al.</i> (2002)	Man <i>et al.</i> (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Constructos que determinan la competitividad de las PYMEs <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente externo ▪ Factores internos de la firma ▪ Desempeño de la firma ▪ Influencia del emprendedor • Características de la competitividad abordadas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a largo plazo ▪ Controlable ▪ Relativa ▪ Dinámica • Dimensiones de la competitividad abordadas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencial ▪ Desempeño ▪ Proceso
Enfoque Competitivo a Nivel Empresa de Ambastha y Momaya (2004)	Ambastha y Momaya (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Activos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marca ▪ Reputación ▪ Cultura, sistemas

-
- Recursos humanos
 - Tecnología
 - Rendimiento
 - Satisfacción del consumidor
 - Creación de valor
 - Cuota de mercado
 - Desarrollo de nuevos productos
 - Productividad
 - Variedad, rango
 - Precio, costo
 - Rentabilidad
 - Procesos
 - Estrategia
 - Calidad
 - Innovaciones
 - Poder de persuasión
 - Flexibilidad, adaptabilidad
 - Aplicaciones de TI
 - Manejo de relaciones
 - Diseño y despliegue de talento
 - Mercadotecnia
 - Manufactura
-

Fuente: elaboración propia.

Después de analizar los modelos de Competitividad presentados, es posible observar que los cinco contemplan el interés en organizaciones que realicen actividades similares, sin embargo, varía la cantidad de condiciones que deben existir para la Competitividad sea considerada existente. Al estar esta investigación enfocada principalmente en las relaciones entre los miembros de la organización y la administración de los conocimientos que se generen, se enfoca el interés en el modelo de Enfoque Competitivo de Buckley *et al.* (1988) ya que apunta a un trabajo conjunto de sus componentes para una mejor medición de la Competitividad.

2.4.6. Contexto de la Competitividad en México

Según la revisión sistemática realizada (ver sección 2.1), sobre la Competitividad en México, se observaron estudios realizados por investigadores que analizaron diferentes regiones dentro del territorio mexicano.

Tabla 4. Estudios sobre competitividad en México (2005-2014).

Estudio	Lugar	Fuente
Gestión del conocimiento, capital intelectual y competitividad en pymes manufactureras en México.	Región Centro Occidente, en Jalisco, Colima, Querétaro y Aguascalientes.	Vázquez, Guerrero y Nuñez, 2014.
Innovation and competitiveness in SMEs: The local experience in San Luis Potosí, México.	San Luis Potosí.	Martínez, Palos, León y Ramos, 2013.
Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz.	Tabasco.	Ramírez Montalvo, Pérez Nova y Chablé Sangeado, 2012.
La competitividad de las pymes morelianas.	Morelia, Michoacán.	Flores y González, 2009.
Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: Estudio empírico en México.	Hidalgo.	Estrada, García y Sánchez, 2009.
Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz.	Veracruz	Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2005.

Fuente: elaboración propia con datos de la revisión sistemática de literatura.

Los resultados de los estudios presentados en la Tabla 4 evocan los recursos o áreas que hacen algún aporte al incremento de la Competitividad, entre ellos los recursos tecnológicos, la innovación, la calidad de los productos, los recursos humanos, capacidad financiera, la mercadotecnia, las relaciones con el exterior, las políticas de costos, las relaciones con los proveedores, las tecnologías de la información y la planeación estratégica (Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2005; Flores y González, 2009; Estrada, García y Sánchez, 2009; Aragón Sánchez *et al.*, 2010; Martínez *et al.*, 2013; Vázquez, Guerrero y Núñez, 2014).

Aun cuando la red PYME-Cumex, en su investigación realizada en el contexto de estados mexicanos como el Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas en el 2010, habría que considerar si las dimensiones que identificaron son similares en otros contextos y en otro tipo de industrias.

Al observar desde un punto más amplio, los países de Latinoamérica se muestran interesados en ejecutar programas que estimulen y permitan el desarrollo integral de la empresa para obtener como resultado efectos positivos en la Competitividad (Morales y Castellanos, 2007). Por ejemplo, estudios sobre PYMEs en países de Centroamérica sugieren la adopción de las TIC's por las PYMEs ya que otorga oportunidades de creación de empleos (González, Alfaro-Azofeifa y Alfaro-Chamberlain, 2005) y mejoras en el desempeño de la organización al realizar una apropiación real de estas tecnologías (Albeiro Patiño, 2015).

Luego de observar los componentes que integran a la CO, así como los que constituyen la GC en capítulos anteriores que componen el presente documento, es posible tener un panorama más amplio de cada uno de estos constructos a nivel individual, sin embargo, se considera esencial el análisis de estudios previos en los cuales se haya explorado la relación que pudiera existir entre la CO, la GC y la Competitividad. En atención a lo anterior, se realizó un análisis de las relaciones entre CO y GC, CO y Competitividad y GC y Competitividad.

2.5. Comunicación Organizacional y Gestión del Conocimiento

Como se ha apuntado con anterioridad, se llevó a cabo una revisión sistemática de artículos (ver sección 2.1.), que fueron publicados dentro de las áreas de negocios, gestión y

contabilidad, en revistas indizadas Scopus e ISI WoS. Así fue como fueron localizadas investigaciones que exponen que algunas de las necesidades que la GC tiene pudieran ser cubiertas por los componentes de la comunicación de manera que el conocimiento generado sea más amplio y apropiado para ser utilizado dentro de la organización. Así lo manifiestan Thierauf (1999) y, más actualmente, Frost (2017), quienes concluyen que el conocimiento, al estar compuesto por datos e información, éstos pueden ser procesados y convertidos en conocimiento, por lo que pudiera ser considerado que un uso mayor de la CO originaría que las funciones de la GC se llevaran a cabo de manera completa, tal como se muestra en la Figura 16.

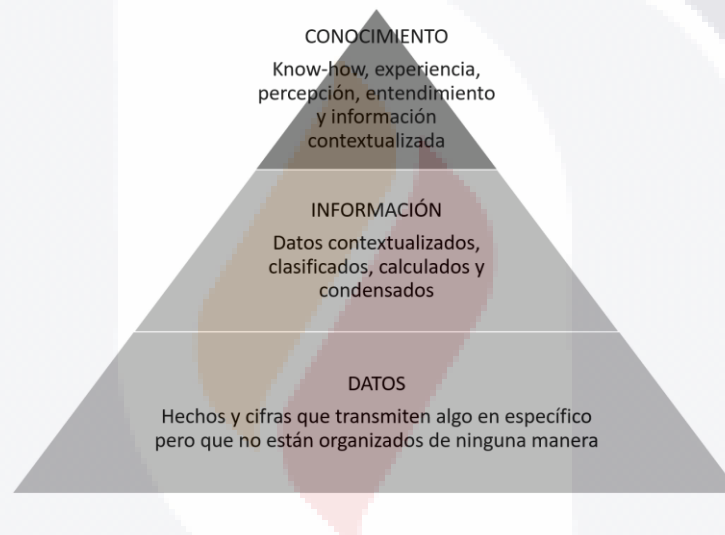


Figura 16. Tres componentes del conocimiento.
Fuente: Thierauf (1999), adaptado por Frost (2017).

Para que el intercambio de conocimientos se considere exitoso, es necesario que exista comunicación entre el personal de la empresa (Alawi, Marzooqui y Fraidoon, 2007), lo cual se logra tras el uso de una comunicación más abierta y humana, donde el trabajo colaborativo se vea como prioridad, así como se busque una integración entre el personal (Arévalo Martínez *et al.*, 2017).

Dicha comunicación puede ser transmitida de forma que se busque el logro de los objetivos, esto es utilizando la comunicación interna, la cual considera que para una adecuada GC depende de que la dirección y el contenido del mensaje sean los convenientes, esto según

el contexto y el ambiente de trabajo existentes (Rojas, 2012). En dicho caso, es inevitable que la comunicación tenga una dirección en ambos sentidos, es decir que tanto el emisor como el receptor se mantengan en disposición positiva permitir la transmisión de mensajes de manera que sean puntuales, precisos, útiles y que tomen el tiempo conveniente para dar oportunidad de continuar con las actividades laborales.

La participación de la comunicación interna es fundamental durante el proceso de la GC, ya que al existir una convivencia armoniosa entre los miembros de la organización (Cervera, 2004), el conocimiento transita de forma cíclica (Nonaka y Takeuchi, 1995) (Figura 4, p. 45), de la siguiente manera:

- Socialización: el conocimiento es transmitido “a través de la conversación” (Gádamer, 2000).
- Externalización: el conocimiento tácito es compartido de manera que cualquier persona de la organización puede entenderlo.
- Combinación: el conocimiento es generado en contextos externos a la organización, por lo que, al compartir las experiencias, es posible lograr generar nuevo conocimiento.
- Internalización: al recopilarse el conocimiento, es transmitido hacia el resto del personal, quien lo convierte en conocimiento tácito (Salazar del Castillo, 2004).

También es importante reflexionar en que la estrategia utilizada para la comunicación de dicho conocimiento debe estar enfocada a ser atractiva de manera que genere reacciones en el público hacia la cual fue dirigida (Rojas, 2012).

En la actualidad, se ha estado construyendo la GC y trabajando con ella dentro de las organizaciones, sin embargo, se ha estado dejando de lado a la comunicación para lograrlo (Pascoe y More, 2005 apud Ash, 1998), hecho con el que concuerda More (1999), al decir que la comunicación dentro de la GC solo es observada como un medio para conservar o transmitir la información, pero no para el intercambio del conocimiento, el cual se logra al

haber un intercambio de experiencias, conocimiento e información (Wang, Yen y Tseng, 2015).

Dado que uno de los aspectos de la Gestión del Conocimiento es la transferencia del conocimiento, las empresas han tenido que encontrar una manera de motivar al empleado de realizarlo, los investigadores han advertido que el presentarles un incentivo o una remuneración hace que el tránsito de conocimiento no se vea limitado o bloqueado (Marulanda Echeverry *et al.*, 2016). Esta motivación pudiera ser explicada desde la teoría del intercambio social, donde investigadores como Meeker (1971), presenta seis conceptos críticos; tres de ellos explican la forma en que las personas realizan actividades buscando obtener algún beneficio:

- a) Reciprocidad: se desarrolla el intercambio sin ejercer abuso de poder y acrecentando la confianza y elevando el nivel de compromiso de las personas.
- b) Racionalidad: los beneficios obtenidos se consiguen para ambas partes en la relación de intercambio.
- c) Lo que gana el grupo: se busca la maximización de los beneficios para los participantes del grupo.

Entre las alternativas de transmisión de conocimiento dentro de las organizaciones ha estado ganando terreno el aprendizaje virtual o e-Learning, el cual ofrece menor presión al empleado permitiéndole elegir un horario y lugar de estudio óptimo para que se logre una mayor asimilación de conocimiento, lo que, a su vez, provoca mayor productividad y, por consiguiente, se presenta una mayor Competitividad (Albeiro Patiño, 2015).

Por otra parte, existen investigaciones que al hablar del paso de 'intercambio de conocimiento' o '*knowledge sharing*', lo manifiestan como un concepto similar a la CO (Jonsson, 2015; Treem y Leonardi, 2015), sin embargo, Pascoe y More (2005), consideran que el desarrollo del clima de la comunicación organizacional es el que permite a los miembros de la organización la apertura y confianza suficiente para que estén dispuestos a entregar la información y convertirla en conocimiento que favorezca a su grupo de trabajo y, en suma, a la organización.

Para que la GC obtenga beneficios de la CO, es necesario que la intervención de la CO se realice de una manera que los miembros de la organización consideren que existe una CCO adecuada al sentirse apoyados, con la confianza que sus ideas y sentimientos que están siendo escuchados por los niveles superiores, así como que los mensajes consiguen ser entendidos por los niveles inferiores. Así entonces, las relaciones entre los participantes del proceso de CO resultando en una interacción fructífera y un intercambio de información y conocimiento provechoso para la organización pues, tal como lo declara Nonaka (1999) “el conocimiento humano es creado y difundido a través de interacciones sociales entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito”.

Consecuentemente, tras el uso eficiente de la CO por los participantes de la organización, se pudiera producir un interés en el uso de la GC la cual, si fuera aceptada y desarrollada por todos, pudiera concluir en un aumento del nivel de Competitividad de la empresa.

2.6. Gestión del Conocimiento y Competitividad

Ahora habría que considerar que la forma en que el conocimiento pueda ser adquirido pudiera significar una fuente de Competitividad, por ejemplo, el que las organizaciones logran crear, difundir y utilizar conocimiento especial que el resto ignora o al que no tiene acceso, es capaz de lograr mayor poder y ventajas competitivas que las diferencia del resto de la competencia (Yang y Wu, 2008), incluso información o conocimiento técnico sobre el cual hayan perdido el derecho intelectual o derecho de propiedad sobre patentes.

También existen otras fuentes, como pueden ser los propios consumidores, estudios técnicos, proveedores, etc. Sin embargo, entre más especializado sea el conocimiento alcanzado, mayor será la preparación educativa o profesional, incluso, sería imperativo que rápidamente consiguiera el dominio del conocimiento adquirido, transformándolo así en experiencia, lo cual permitiría ostentar un mayor nivel de Competitividad (Porter, 1980).

Otra oportunidad que tiene la GC de contribuir a la Competitividad de la organización pudiera ser adquirida a través del uso de las TIC's, las cuales permiten una gestión del conocimiento de manera personal (Paroutis y Saleh, 2009), aunque es necesario la

disposición de los empleados a utilizarlas para compartir la información, así como se requiere el apoyo de la alta dirección para su implementación (Arribas Urrutia, 2000) de manera que, al conocer los beneficios del uso de dichas tecnologías, la forma en que ajustan en las estrategias de GC, colaboren en conjunto hacia el logro de los objetivos de la organización (Paroutis y Saleh, 2009).

Al no encontrar escalas específicas para medir las variables al momento de su investigación sobre el vínculo de la GC, la Competitividad de la empresa y el desempeño económico, Andreeva y Kianto (2012), construyeron una escala para medir la Competitividad tomando la validada por Deshpande *et al.* (1993), y después utilizada por Lee y Choi (2003), dentro de un contexto de GC. Por su parte, Tzortzaki y Mihiotis (2014) observaron que el aplicar la GC en etapas resulta en la suspensión tanto de la creatividad como de la innovación pues cuando se trata de un conocimiento tácito, un poco complicado de explicar y estimando que la conversión de la información a conocimiento debe realizarse siguiendo pasos específicos, la preocupación está en realizar rigurosamente cada uno de los pasos para que el conocimiento sea válido, pudiendo omitir el disfrutar el logro de la obtención de dicho conocimiento.

Según lo observado por Dutta (1997), el conocimiento es un activo difícil de identificar, por lo que los gerentes de las PYMEs deben poner mayor atención a cómo está dispuesto dentro de su organización (Wong y Aspinwall, 2004), puesto que la evaluación y despliegue el conocimiento es también una actividad compleja, se considera que la difusión e intercambio de dicho conocimiento conduce a la creación de una ventaja competitiva de la organización (Dutta, 1997).

El conocimiento ha sido considerado por varios investigadores como uno de los principales elementos de la organización para el alcance del éxito (Allameh, Zamani y Reza, 2011), incluso es reconocido como el componente que estimula la creación y aumento de la ventaja competitiva (Lee y Lan, 2011) y creación de valor. Por su parte, Haas y Hansen (2005), advierten que la Competitividad también puede depender, no precisamente de la cantidad de conocimiento que se maneja en la organización, sino del uso que se hace de

éste, favoreciendo de manera relevante, el nivel de Competitividad al momento de hacer negocios (Wong y Aspinwall, 2004).

Desde la perspectiva de las PYMEs, las limitaciones a las que se pueden enfrentar por la carencia de recursos hacen que el conocimiento sea un elemento clave para su supervivencia, pues al ponerlo en práctica puede alcanzar una posición competitiva, la cual al ser gestionada de manera eficaz, puede lograr que se extienda por tiempo indefinido (Casallas Cardona, 2015).

2.7. Comunicación Organizacional y Competitividad

Después de analizar los resultados de la revisión sistemática realizada (ver punto 2.1.), se logró percibir la posibilidad de que las empresas modifiquen su percepción de la comunicación, siendo conscientes de las oportunidades que pueden estar perdiendo por centrarla principalmente en lo comercial y marketing, dejando de lado los beneficios otorgados por el uso de la CO a nivel interno (Trethewey y Corman, 2001).

La incorporación del uso de las TIC's, aunque precisaría modificaciones de estructura, de la organización y en el comportamiento de los miembros de la empresa, pudieran asistir en la formación de Competitividad a corto, mediano y largo plazo (Arribas Urrutia, 2000; Albeiro Patiño, 2015), de igual manera, sería posible gozar de una comunicación más efectiva al lograr tener información y retroalimentación por actividades realizadas (Paroutis y Saleh, 2009). Aunque no habría que descuidar las barreras que se presentan por el uso de las TIC's, entre ellas pudieran presentarse la sobrecarga de información, la falta de reconocimiento por la participación en la entrega de información, la falta de conocimiento por el uso de las herramientas tecnológicas y el poco apoyo a recibir entrenamiento y recompensas (Paroutis y Saleh, 2009). De forma externa, el uso de las TIC's pudiera contribuir a la manifestación de modificaciones en los mercados y en la competencia (Arribas Urrutia, 2000).

Asimismo, el uso de las TIC's pudiera contribuir a la creación de ventajas competitivas durante los primeros años de implementación, atribuyéndole una mayor Competitividad a

la organización hasta antes de que se popularice su uso en el sector al que pertenece la organización (Weill, 1992).

Por otra parte, se han llevado a cabo investigaciones sobre cómo el clima de la comunicación tiene relación con los niveles de compromiso organizacional, la apertura de comunicación y el afán de elevar el esfuerzo innovador (Hosmer, 1994, 1996; Ruppel y Harrington, 2000), sin embargo, los estudios que relacionan a la CO y al clima de la comunicación con la Competitividad, aún son escasos.

De esta manera es que se extiende la búsqueda a los componentes que constituyen la CO, así fue como se observó que los investigadores han considerado a la confianza como un componente importante para el desarrollo de la Competitividad de la empresa, ya que se lleva a cabo el traspaso de información y experiencias de una manera más natural para una favorable toma de decisiones (Biggiero y Sevi, 2016).

Al considerar que las labores de la empresa se realizan después de reflexionar las opciones y tomando la decisión de lo que es necesario desarrollar para el logro de los objetivos, también es imperioso tener en cuenta que no pueden ser juzgadas de la misma manera, pues los resultados pueden diferir según del tamaño que sean, pues las grandes corporaciones no pudieran tener los mismos resultados que las PYMEs (Vukašinović, Vasić y Tavčar, 2018), por lo que es sustancial primero conocer la clasificación de las empresas.

2.7.1. Marco Contextual de la PYME

En el territorio mexicano las empresas pueden ser clasificadas según la cantidad de trabajadores en activo con los que cuentan o el monto de ventas anuales (Diario Oficial de la Federación, 2009, Paredes, 2019).

Por lo que, al considerar que las PYMEs aportan aproximadamente el 80% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial (Álvarez Torres, 2018), observando la existencia de estudios que sugieren se otorgue mayor importancia al análisis de PYMEs de países emergentes (Najib *et al.*, 2001; Venkataramanaiah y Parashar, 2007; Singh *et al.*, 2008; Singh *et al.*, 2010; Maldonado *et al.*, 2012) y considerando que la mayor parte de las empresas que existen en

México (99.4%) (INEGI, 2018) están clasificadas como PYMEs, se consideran éstas como la unidad de análisis de la investigación.

Considerando los estudios realizados con anterioridad, se sabe que se han llevado a cabo investigaciones en organizaciones dedicadas a diferentes actividades económicas, tales como el turismo (hoteles), la salud (hospitales), la educación (universidades), manufactura, entre otros; así pues, y al observar la proporción de las industrias en el estado de Aguascalientes, para la presente investigación se utilizó un instrumento de recolección de datos, el cual fue aplicado a las pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios.

Las PYMEs son una parte integral de la estructura de producción en países desarrollados; estas contribuyen significativamente a satisfacer los indicadores más importantes del desarrollo de la economía nacional, además que contribuyen al producto interno bruto nacional y le agregan valor (Vojtovič, 2016).

En el siguiente apartado desarrolla la información relevante de las PYMEs tanto en el territorio mexicano como en el estado de Aguascalientes, lugar donde se realizó la investigación.

2.7.2. Clasificación de Empresas en México

Según la Secretaría de Economía (SEECO), así como la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), las empresas son clasificadas en diferentes tamaños, ya sea por la cantidad de personal ocupado o por la cantidad de ventas generadas (SEECO, 2010; Bautista, 2019):

- Micro: tienen menos de 10 trabajadores y generan hasta 4 millones de pesos en ventas. El 95% de las empresas del país se encuentran clasificadas en este tamaño y dan 40% del empleo del país, además que producen el 15% del PIB.

- Pequeñas: cuentan entre 11 y 30 trabajadores, que generan entre 4 y 100 millones de pesos en ventas. Aun cuando representan el 3% del total de las empresas, producen el 14% del PIB.
- Medianas: tienen entre 31 y 100 trabajadores que generan desde 100 millones de pesos y pueden superar los 250 millones de pesos. Representan el 1% de las empresas del país y producen el 22 % del PIB.
- Grandes: tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y superan sus ventas de 250 millones de pesos.

En México, el término utilizado para nombrar a las empresas que comprenden el 99.39% del total es el de PYMEs, según datos del INEGI y como se observa en la Figura 17. Así también, 37.74% del total de las empresas ofrecen y entregan diferentes tipos de servicios, mientras que el 44.64% se dedican al comercio, siendo estos dos giros los que representan un 82.38% de la totalidad de las empresas, seguidas por la industria manufacturera con un 10.43%, mientras que un 0.54% se dedica a la construcción (Figura 18).

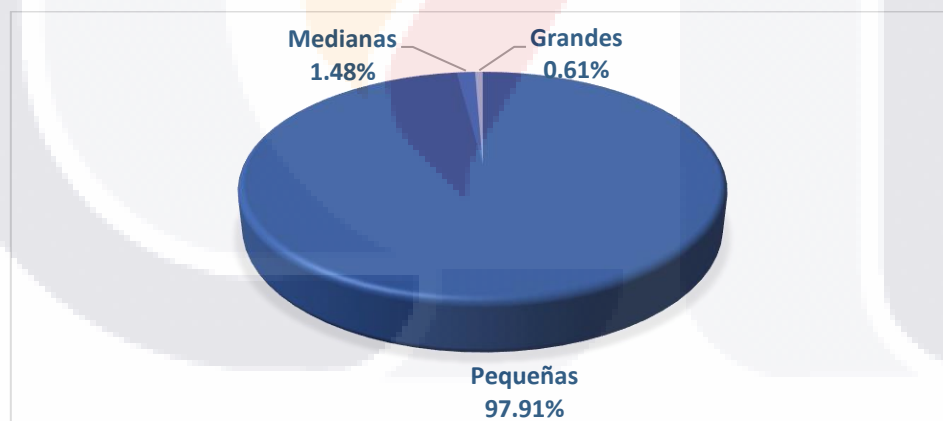


Figura 17. Distribución nacional de empresas por tamaño.

Fuente: INEGI, 2018.

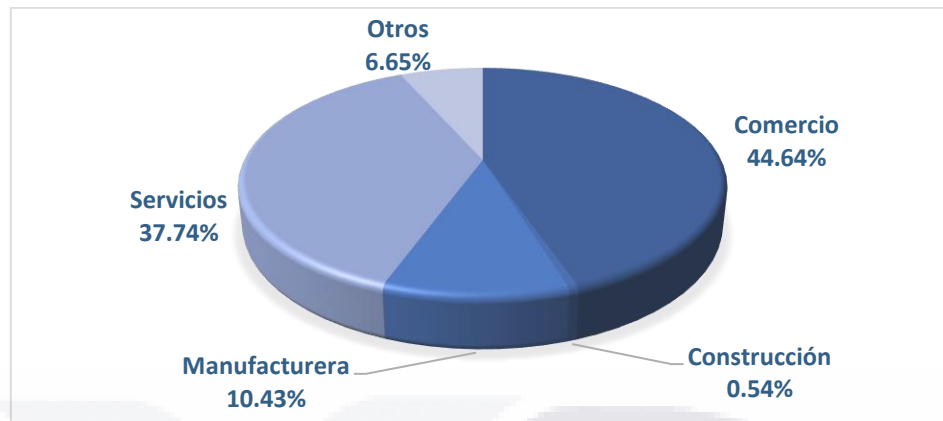


Figura 18. Distribución de empresas por tipo de industria.

Fuente: INEGI, 2018.

En vista de que la investigación tiene a la PYMEs como objeto de estudio, en el siguiente apartado se presenta una descripción de su clasificación, así como la contextualización tanto a nivel nacional como se encuentra en el estado de Aguascalientes; asimismo se presenta una reseña de cada uno de los tipos de empresa donde se realiza el estudio.

2.7.3. La Pequeña y Mediana Empresa en Aguascalientes

En el estado de Aguascalientes existen 56,955 empresas que tienen menos de 100 empleados. Según la clasificación de las empresas determinada con anterioridad, un 98.16% son denominadas pequeñas, mientras que el 1.84% restante pertenece a las empresas medianas (Figura 19).

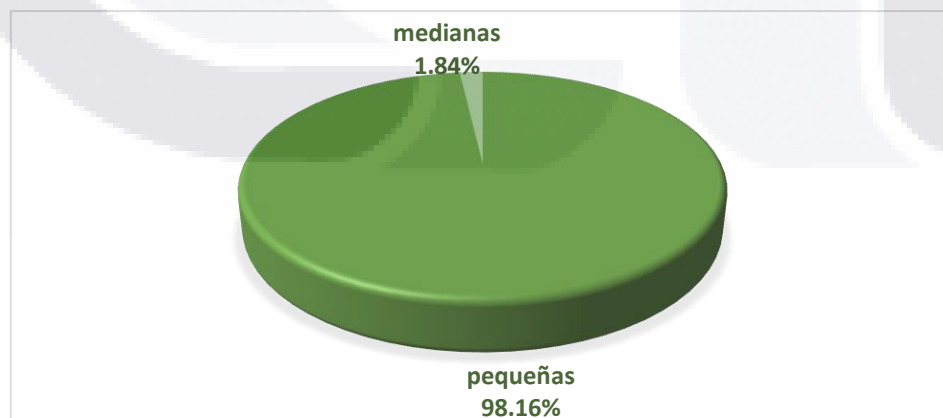


Figura 19. Distribución estatal de PYMEs.

Fuente: INEGI, 2018.

Del total de PYMEs, 9.63% se dedica a actividades de manufactura, 0.88% a la construcción, 44.56% son empresas que ofrecen servicios y 44.94% se dedica al comercio, siendo éstos últimos dos giros a los que se dedican casi 90% de las PYMEs en el estado de Aguascalientes.

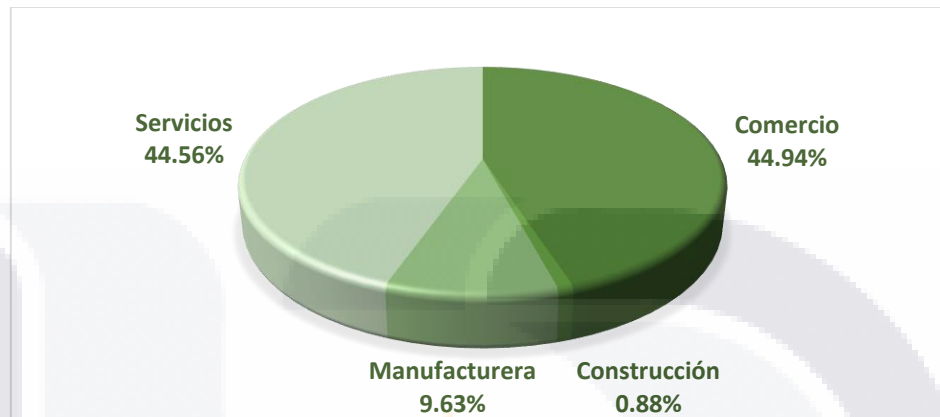


Figura 20. Distribución estatal de PYMEs por tipo de industria.

Fuente: INEGI, 2018.

Como lo muestran las figuras 19 y 20, las empresas pequeñas y aquellas dedicadas al comercio y a ofrecer servicios son las que abundan en el estado de Aguascalientes, con un 98.16% y 89.5%, respectivamente.

2.7.4. La Industria Manufacturera

El concepto con el que se conoce a la industria manufacturera, según información proporcionada por el INEGI (2018), es aquella dedicada a la transformación de materiales o sustancias de forma mecánica, física o química para obtener productos nuevos. También son unidades económicas contratadas para realizar dichas actividades (maquila).

Adicionalmente, se consideran actividades de ensamble en serie, la reconstrucción en serie de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros, así como al acabado de productos realizados mediante el teñido, tratamiento calórico, enchapado y procesos similares. Estos trabajos de manufactura pueden ser realizados en lugares como plantas, fábricas, talleres, maquiladoras u hogares.

Tabla 5. Distribución total y de PYMEs dedicadas a la manufactura, en el estado de Aguascalientes.

Tamaño	% Total	% PYMEs
Pequeña	94.21	96.48
Mediana	3.44	3.53
Grande	2.35	

Fuente: INEGI, 2018.

Como se observa en la Tabla 5, del total de las empresas que se encuentran en el estado de Aguascalientes, 5,161 se dedican a la manufactura, lo que representa un 9.63% del total de las industrias observadas en la presente investigación (Figura 20).

2.7.5. La Empresa de Construcción

Por su parte, las empresas dedicadas a la edificación, construcción de obras de ingeniería civil y trabajos especializados de construcción, son catalogadas como empresas dedicadas a la construcción (INEGI, 2018). Aquí también se encuentran los recursos para producir bienes o servicios que son necesario en terrenos y edificios, materiales, máquinas y mano de obra, además que deben considerarse también la información y el tiempo en que se realiza el trabajo (Stevenson, 1993).

Los tipos de construcción conocidos son la construcción residencial, la comercial, la industrial, la de obras públicas y las institucionales (Quiminet, 2012).

Tabla 6. Distribución total y de PYMEs de empresas dedicadas a la construcción, del estado de Aguascalientes.

Tamaño	% Total	% PYMEs
Pequeña	77.51	82.12
Mediana	16.87	17.87
Grande	5.62	

Fuente: INEGI, 2018.

Tal como lo muestra la Figura 20, 0.88% de las empresas del estado de Aguascalientes se dedican a la construcción, siendo las pequeñas las que se manifiestan en mayor proporción con un 77.51% y las medianas con un 16.87% (Tabla 6).

2.7.6. La Empresa Comercial

Son aquellas que reciben sus ingresos por el suministro de bienes y servicios, así como por gastos que las empresas comerciales consumen, tanto al por mayor como al por menor (INEGI, 2018).

Se divide en comercio al por mayor y comercio al por menor. Las empresas dedicadas a la venta al por mayor son aquellas que compran-venden bienes como materias primas y suministros para la producción; también aquellas que son intermediarias entre negocios, ya sea por medios tradicionales o internet. Mientras, las empresas que venden al por menor son las que se dedican a la compra-venta de bienes para uso personal, para el hogar, las que revenden mercancías; son conocidos como tiendas, supermercados, tlalpalerías, etc. (SCIAN, 2018).

Tabla 7. Distribución total y de PYMEs de empresas dedicadas al comercio, del estado de Aguascalientes.

Tamaño	% Total	% PYMEs
Pequeña	98.88	99.24
Mediana	0.75	0.76
Grande	0.36	

Fuente: INEGI, 2018.

Según lo observado en la Tabla 7, la mayor proporción de empresas son las dedicadas al comercio son pequeñas pues representan un 98.88%, así como son casi la totalidad de las PYMEs del estado de Aguascalientes.

2.7.7. La Empresa de Servicios

Por último, se observan aquellas empresas dedicadas a proporcionar servicios, tales como la información en medios masivos, servicios inmobiliarios y alquiler de bienes inmuebles e intangibles, servicios profesionales, científicos y técnicos, corporativos, educativos, de la salud y de asistencia social, de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas y otros excepto actividades gubernamentales (SCIAN, 2018).

Tabla 8. Distribución total y de PYMEs de empresas dedicadas a los servicios, del estado de Aguascalientes.

Tamaño	% Total	% PYMEs
Pequeña	97.99	98.29
Mediana	1.71	1.71
Grande	0.30	

Fuente: INEGI, 2018.

En el estado de Aguascalientes, de las 23,870 empresas que arroja el directorio de empresas que ofrece el INEGI, 97.99% de ellas son consideradas pequeñas empresas, mientras que el resto se distribuye en empresas medianas y grandes (Tabla 8). Es así como se confirma que las PYMEs muestran el mayor porcentaje de unidades económicas, por lo que se consolida la elección de éstas como el objeto de estudio de la presente investigación.

Por lo tanto, después de observar la forma en que se han realizado las investigaciones referentes a la CO, la GC y la Competitividad tanto a nivel nacional como internacional se da cierre a este capítulo para, posteriormente presentar las hipótesis construidas sobre la influencia de la CO y la GC sobre la Competitividad.



3. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS

3. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS

El término hipótesis puede referirse a la brújula que guía la generación de conocimiento científico y equivale a presentar un enunciado en forma de oración declarativa que servirá como guía del trabajo de investigación, por lo cual debe, se debe tener respaldo de estudios e investigaciones previas; las hipótesis deben representar la conclusión de un razonamiento que posee cierta posibilidad o verosimilitud (Pájaro, 2002).

En este capítulo se presentan los modelos conceptuales de la CO, la GC y la Competitividad, constructos que construyen la presente investigación. Cada modelo conceptual presenta las variables que lo componen; así es como, primero se presenta el constructo de CO, donde se decidió utilizar el modelo de Clima de Comunicación Organizacional de Pace y Peterson (1976), ya que es el que permite percepciones, actitudes y expectativas de los miembros de la organización y es evaluado por 12 ítems que conforman 2 factores.

Enseguida, se presenta el modelo conceptual de la GC, donde se observan los factores que la miden, según lo propuesto por Maldonado Guzmán, Martínez Serna y García Ramírez (2012), al adaptarlo de Bozbura (2004, 2007), OECD (2003) y Bontis (2000), utilizando 27 ítems que construyen cuatro factores. Posteriormente, se encuentra el constructo de Competitividad, medido por 18 ítems, comprendidos en tres factores lo cual se representa gracias el modelo de Maldonado *et al.* (2012), tras su adaptación del de Buckley *et al.* (1988).

De modo que, el modelo general, el cual incluye los tres constructos, sus variables e ítems, se presenta en forma gráfica (Figura 24) para una mejor apreciación.

3.1. Modelo Conceptual de la Comunicación Organizacional (CO)

Para realizar el análisis de la CO entre los miembros de la organización, se realiza la observación del clima de comunicación organizacional (CCO) ya que, con éste, se manifiesta el empleo de una CO óptima que exhibe la reacción de las personas ante acontecimientos o situaciones que ocurren dentro de la organización (Pace y Faules, 1993, 2010), además

que el CCO permite medir el deseo de compartir experiencias entre los subordinados de una organización (Al-Kahtani y Allam, 2015).

El CCO influye sobre la forma en que suceden las relaciones de los miembros de la organización, ya que afecta el entusiasmo con que se desarrollan esas relaciones, la forma en que se vive dentro de la organización, con quién se tienen conversaciones, la motivación para trabajar, el empeño que se pone para lograr los objetivos y el nivel de pertenencia que se percibe; según Pace y Fules (1993, 2010), el clima de la comunicación es “un compuesto de percepciones – a nivel macro-evaluación- de eventos de comunicación, comportamientos humanos, respuesta de empleados entre sí, expectativas, conflictos interpersonales y oportunidades de crecimiento en la organización”.

De acuerdo con la literatura revisada, la CO puede ser entendida al analizar las variables que determinan a la CCO. Es así como son utilizados dos factores fundamentales para lograr la medición de la CO: la Comunicación Bidireccional Óptima (Figura 21), la cual mide la confianza, el apoyo, la apertura de comunicación descendiente, así como apertura en comunicación ascendente, mientras que la Planeación Organizativa la conforman la participación en la toma de decisiones y la preocupación por los objetivos de alto rendimiento (Figura 21).

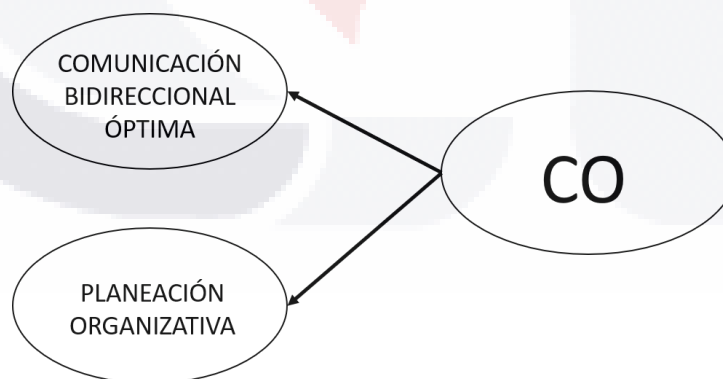


Figura 21. Modelo conceptual de la Comunicación Organizacional.

Fuente: elaboración propia, basado en Pace y Faules (1993, 2010).

Tomando en cuenta lo anterior, es notable apuntar que los altos mandos tomen en cuenta otros factores durante la construcción de una CO que refleje mayor eficiencia, entre esto se

cuenta el que los canales de comunicación utilizados aumenten en cantidad y tipo, además que las partes involucradas en el proceso de comunicación tengan la misma oportunidad de manifestar sus ideas; así como que el CCO no solo provoque relaciones entre los miembros de la organización sino que además estimule una atmósfera de confianza entre la planta laboral completa (Noknoi, Boripunt y Ngowsiri, 2011).

Del mismo modo, al tener una mayor variedad de mecanismos por los que pueda ser posible la transmisión de información y mensajes, los miembros de la organización pudieran considerar un aumento en el nivel de confianza que se les concede ya que los mensajes no solo viajarían de forma descendente, sino que habría espacio para que la comunicación ascendente exista dentro de la organización (Noknoi, Boripunt y Ngowsiri, 2011).

Cuando la situación en la que se manifiesta la comunicación entre los diferentes niveles de la organización cae en la rutina, los empleados pueden encontrar apoyo aun cuando la relación entre los altos mandos y los puestos inferiores no progrese a una mayor cercanía (Lee y Jablin, 1995).

3.2. Modelo Conceptual de la Gestión del Conocimiento (GC)

La GC es un elemento que las organizaciones deben mantener identificado, así como las categorías en que se encuentra dividido, de forma que apoyen en la planeación y puesta en acción de estrategias empresariales, además que se mantenga una evaluación permanente del conocimiento que posee la organización, para que pueda ser transformado en uno más robusto y potente (Earl y Scott, 1999).

Es así como, según los estudios previos analizados sobre la GC, para realizar una medición oportuna de esta variable que impera en la organización, es necesario analizar cuatro factores (Figura 22): entrenamiento de los empleados, políticas y estrategias de gestión del conocimiento, creación y adquisición de conocimiento externo y efectos de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento (Bozbura, 2007) haciendo adaptaciones de escalas de Bontis (2000) y OECD (2003).

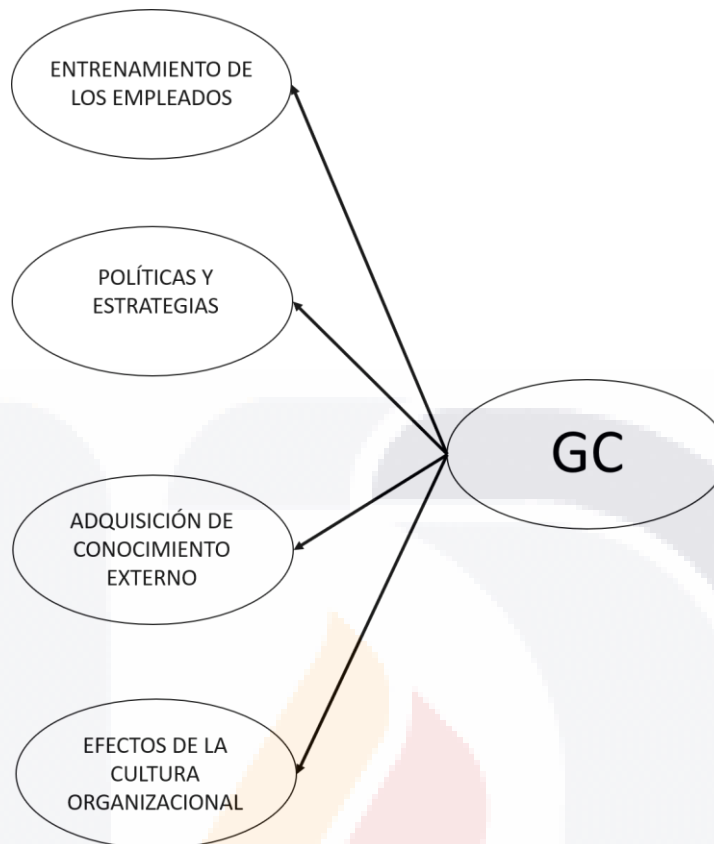


Figura 22. Modelo conceptual de la GC.

Fuente: elaboración propia, basado en Maldonado *et al.*, (2012), adaptado de Bozbura (2007, 2004), OECD (2003) y Bontis (2000).

3.3. Modelo Conceptual de la Competitividad

Según los estudios previos sobre la Competitividad, para poder analizarla es necesario observar el comportamiento del desempeño financiero, el costo de las compras y el uso de la tecnología, dentro de las organizaciones (Pavitt, 1984; Williamson, 1985; Sciberras, 1986; Arto, 1987; Cantwell, 1987; Patel y Pavitt, 1987; Buckley *et al.*, 1988; Ellram, 1995; Dröge y Germain, 2000; Cannon y Homburg, 2001; Corsten y Felde, 2005; Gorynia, 2005).

De forma más específica en el contexto mexicano, Maldonado *et al.* (2012), tras la adaptación y uso del instrumento construido por Buckley *et al.* (1988), el cual fue aplicado a PYMEs manufactureras de la ciudad de Aguascalientes, demostraron que las PYMEs deberían incrementar el desempeño financiero, reducir sus costos y hacer uso de su

tecnología de manera eficiente, así como que estas tres variables no influyen en la misma proporción sobre la Competitividad (Figura 23).

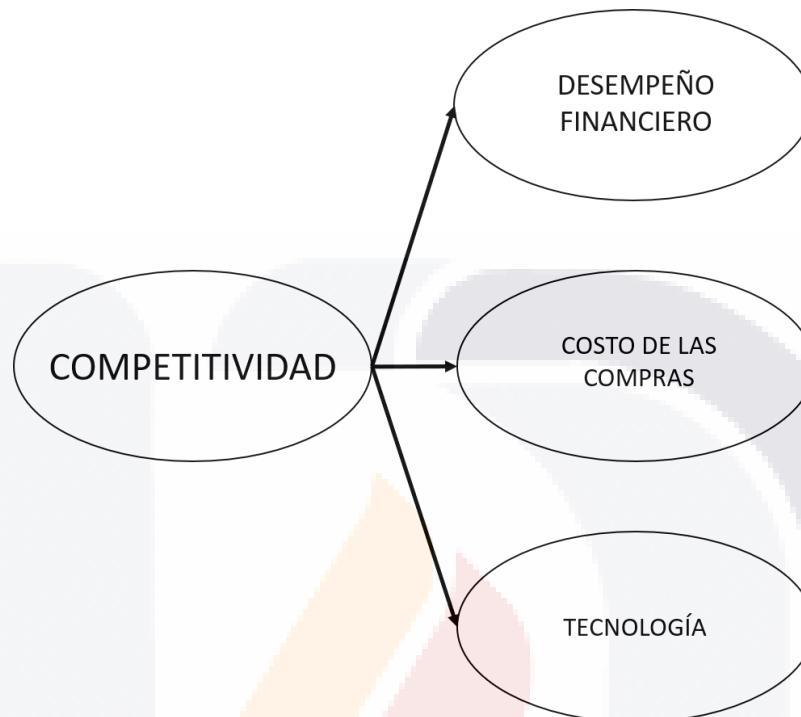


Figura 23. Modelo conceptual de la Competitividad.

Fuente: basado en Maldonado *et al.* (2012), adaptado de Buckley *et al.* (1988).

3.4. Modelo Conceptual General

Derivado de la integración de los hallazgos en la revisión de la literatura, fue compuesto el modelo general conceptual (Figura 24). Su estructura muestra la influencia de dos variables independientes (Comunicación Organizacional -CO- y Gestión del Conocimiento -GC-) sobre una variable dependiente (Competitividad), ya que estudios previos consideran a la CO y GC como componentes administrativos significativos para el aumento de la Competitividad.

Así mismo, el modelo se complementa observando el impacto de una variable independiente (Comunicación Organizacional) sobre una variable dependiente (Gestión del Conocimiento) puesto que estudios anteriores muestran una relación significativa, de manera que un mayor uso de la Comunicación Organizacional deriva en una mejor Gestión del Conocimiento.

Al presentar la estructura del modelo conceptual general de esta investigación, se cumple el primer paso necesario para la aplicación de la técnica estadística de ecuaciones estructurales (Hair *et al.*, 2014), por lo cual es posible evaluar las interrelaciones de dependencia, así como incorporar los efectos del error de medida sobre los coeficientes estructurales al mismo tiempo (Cupani, 2012).

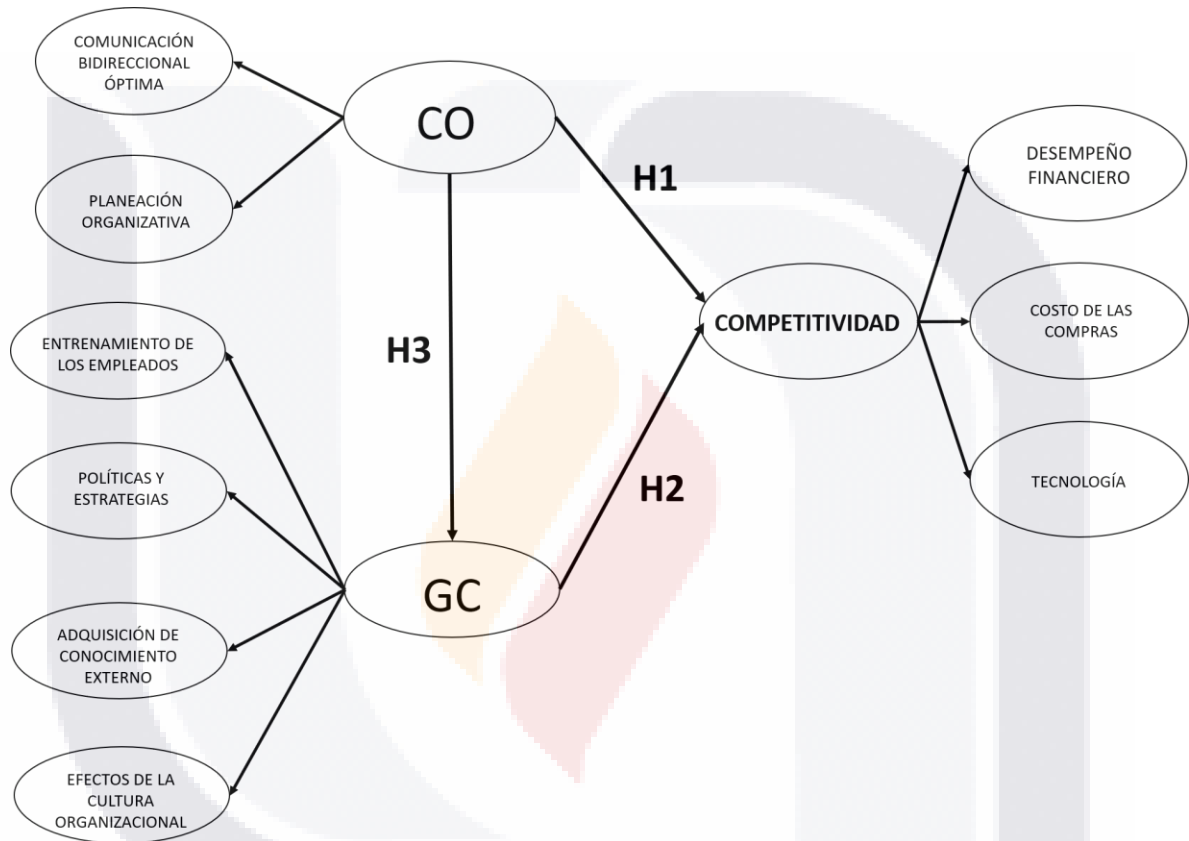


Figura 24. Modelo conceptual general.

Fuente: elaboración propia, basada en la revisión de la literatura.

De acuerdo con el modelo conceptual general, las variables exógenas presentan una escala reflectiva de segundo orden. Dicho modelo logró ser construido con base al análisis de la literatura presentada en el capítulo 2 de este documento, lo que, a su vez, contribuyó a dar sustento para la formulación de las tres hipótesis de investigación que se describen a continuación.

3.5. Hipótesis de Investigación

H1: El impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Competitividad de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.

H2: El impacto de la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.

H3: El impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.

3.6. Preguntas de Investigación

De acuerdo con la problemática de investigación descrita en el punto 1.1. del presente documento, se busca dar respuesta a las preguntas que contienen las variables que interesa observar para generar un marco empírico de manera que entregue suficientes datos capaces de exponer el impacto que pudiera tener la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento en la Competitividad de la empresa.

P1: ¿Cómo es el impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Competitividad de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes?

P2: ¿Cómo es el impacto de la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes?

P3: ¿Cómo es el impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes?

3.7. Objetivo General de la Investigación

Determinar el impacto de la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad, además, determinar el impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento en las PYMEs de los sectores dedicados a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, a través de la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales como análisis estadísticos de correlación para observar el impacto que existe en la relación entre dos variables independientes sobre una variable dependiente.

3.8. Objetivos Específicos de la investigación

1. Medir el impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Competitividad en las PYMEs dedicadas a manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes.
2. Medir el impacto de la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad de las PYMEs dedicadas a manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes.
3. Medir el impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento de las PYMEs dedicadas a manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes.



4. METODOLOGÍA

4. METODOLOGÍA

En este capítulo de metodología se presentan los conceptos básicos del paradigma filosófico, así como se exhiben estudios previos donde han sido analizadas las relaciones entre las variables CO, GC y Competitividad. Adicionalmente, se presenta el contexto y paradigma científico y filosófico que rigen la presente investigación. En este capítulo también se presentan los instrumentos de recolección de datos, desde su identificación hasta su adaptación, para recaudar la información concedida por los gerentes y dueños de las PYMEs entrevistados, los cuales se especifican en la sección del muestreo.

Asimismo, se plantean las relaciones investigadas en forma de ecuaciones, se hace una descripción de la forma en que se recolectaron los datos y la forma en que fueron analizados, tanto de manera descriptiva, así como la razón del uso de las ecuaciones estructurales.

4.1. Antecedentes de Filosofías de Investigación

Antes de tomar la decisión de qué metodología se utilizará durante la investigación a realizar, es necesario conocer los paradigmas filosóficos que pueden regir un estudio y, así, colaborar en el desarrollo de los planteamientos que investigadores, profesionales y alumnos construyan acerca del contexto que investiguen (Ricoy, 2006). Valiéndose de los conceptos básicos del paradigma científico (Figura 25), se observa que la ontología presenta lo que se establece como real y la forma en que se entiende su existencia (Raddon, 2010). Para lograr tener una perspectiva ontológica, el individuo necesita tomar en cuenta aspectos vitales como la cultura, el entorno, la educación, la sociedad, la religión, entre otros (Pandey, 2016). A su vez, la epistemología da el contexto que determina lo que es un conocimiento válido y las vías para acercarse a él (Raddon, 2010), a su naturaleza y alcance (Pandey, 2016).

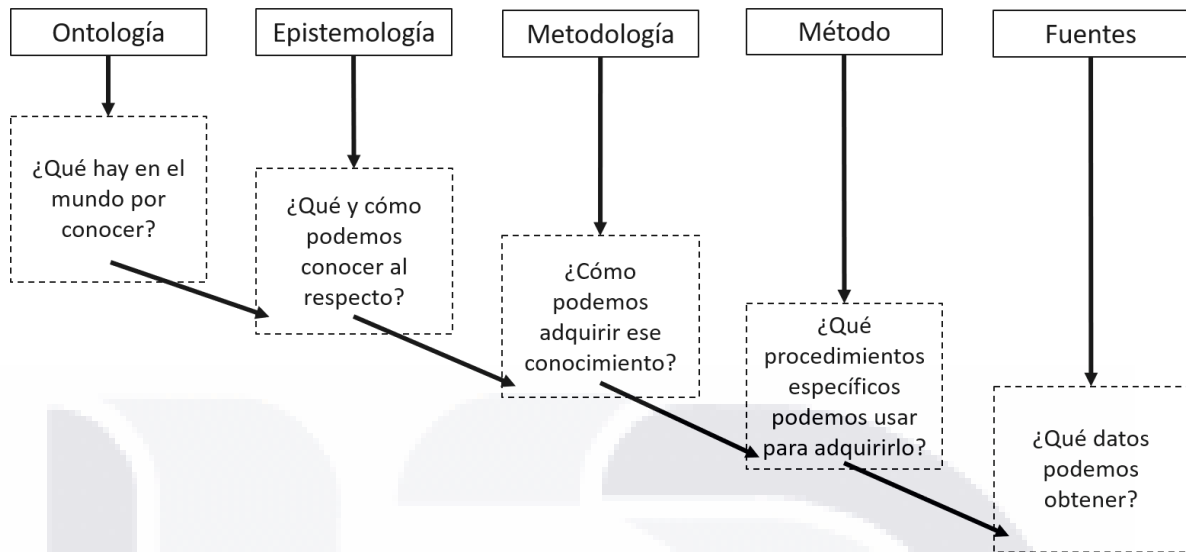


Figura 25. Conceptos básicos del paradigma científico.
 Fuente: Adaptado de Pandey (2016).

Así pues, al observar las características de cada uno de los paradigmas (Richardson, 2001) se pueden observar los atributos de cada una (Tabla 9), de manera que al analizarlas y teniendo en cuenta la naturaleza de la presente investigación, puede percibirse una aproximación al paradigma post-positivista.

Tabla 9. Paradigmas de investigación.

Descriptiva	Positivista	Post-Positivista	Interpretativismo	Teoría Crítica	Pragmatismo
Verbo orientador	Verificar	Predecir	Emprender / Interpretar	Emancipar	Dialéctico
Ontología ¿Qué es real?	Objetivista; resultados=verdad. Realismo	Objetivista modificado. Los resultados son probablemente verdad, realismo trascendental	Local, relativo, realidades co-construidas, objetividad, subjetiva, relativismo	Histórico, realismo virtual modificado por fuerzas externas, material subjetivo	Construido basado en el mundo que vivimos y las explicaciones que produce son los mejores y deseados resultados
Epistemología ¿Qué es la verdad?	El único conocimiento es el conocimiento científico	Los resultados aproximan a la verdad. La realidad nunca es	Co-creada a través de múltiples realidades y verdades	Los resultados están basados en valores y ejemplos	Objetivos y subjetivos puntos de vista

completamente
comprendida

locales de
verdad

Metodología ¿Cómo examinar que es lo real?	Cuantitativo experimental y cuasi-experimental	Usualmente cuantitativo, experimental y cualitativo	Mayormente cualitativo, cuantitativo	Usualmente cualitativo, pero también cuantitativo	Cuantitativo y cualitativo
---	--	--	--	---	-------------------------------

Fuente: Álvarez Torres, 2018, adaptado de Richardson, 2001.

Al seguir el paradigma post-positivista, se busca realizar predicciones a través de la observación de inferencias que pueden dar una visión de la realidad, teniendo en cuenta que los resultados posiblemente reflejen la verdad, sin olvidar que al estar observando percepciones que los humanos tienen sobre la realidad, no es posible comprenderla de manera integral.

El post-positivismo considera ambos tipos de presentación de los datos a observar: cuantitativo y cualitativo de manera que tras el uso de modelos estadísticos y modelos matemáticos contribuyen a dar un panorama del fenómeno a estudiar.

4.2. Antecedentes Metodológicos

Al analizar estudios previos sobre las relaciones existentes entre la CO, la GC y la Competitividad, fue posible identificar la metodología utilizada en cada uno de ellos, por ejemplo, se han realizado análisis factorial, análisis de componentes principales y de coeficientes de correlación de Spearman, así como casos de estudio, regresión múltiple, análisis de medidas de tendencia central e índices de correlación como el coeficiente r de Pearson, observación indirecta y modelos de ecuaciones estructurales mediante el método de estimación de máxima verosimilitud y LISREL 8. Para ello, se presenta la Tabla 10, la cual contiene el extracto de cada de las investigaciones analizadas sobre la relación entre la CO, GC y la Competitividad, además, se resalta la metodología utilizada en cada uno de ellos.

Tabla 10. Estudios previos y metodología utilizada.

Investigaciones previas	Metodología utilizada
Uslu y Çubuk, 2015	Uslu y Çubuk (2015), sugieren a los gerentes incrementar el uso de la GC a razón de elevar la CO dentro de la organización, de manera que la creatividad también se intensifique. Para llegar a esta conclusión fueron verificados diferentes modelos a través del análisis factorial, haciendo uso del software SPSS 18.
Ortiz-Ospino <i>et al.</i> , 2017	Ortiz-Ospino <i>et al.</i> (2017), presentan un modelo de GC orientado a empresas medianas, de manera que sean capaces de implementar la GC durante el planteamiento de objetivos ajustados a necesidades realistas. El estudio fue realizado en empresas afiliadas a la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI). El alcance de las observaciones fue correlacional, presentando análisis de frecuencias relativa, posteriormente se hizo uso del análisis de componentes principales y de coeficientes de correlación de Sperman.
O'Connor y Kelly, 2017	Utilizando datos almacenados en Dunnhumby, así como información obtenida de 300 participantes de PYMEs del Reino Unido, O'Connor y Kelly (2017), realizaron siete casos de estudio en empresas agrícolas del Reino Unido donde los resultados sugieren se implementen acciones de GC que permitan comprender los patrones y demás información útil contenida en el big data de la organización.
Jantarajaturapath, Imsuwan y Wongsim, 2016	Durante el estudio realizado por Jantarajaturapath, Imsuwan y Wongsim (2016), proponen que la GC influye en la innovación de producto, principalmente el intercambio de conocimiento. 104 encuestas fueron aplicadas en empresas de electricidad y electrónica en Tailandia; siendo analizados los datos con regresión lineal múltiple.
Escobar, Velandia y Navarro, 2018	Escobar, Velandia y (2018) analizaron la relación existente entre la GC y la competitividad en empresas que ofrecen servicios financieros, tales como las cooperativas de ahorro y

	<p>crédito en Barranquilla. Basados en un enfoque racionalista crítico, con un paradigma cuantitativo, de alcance correlacional y diseño no experimental transversal, fue aplicada una encuesta a 30 gerentes y analizados mediante medidas de tendencia central e índices de correlación como el coeficiente r de Pearson.</p> <p>Los resultados se presentan contrarios a lo determinado por la teoría, declarando que la GC no tiene influencia sobre los factores claves de éxito en empresas cooperativas de ahorro y crédito.</p>
Buitrago, 2017	<p>En su artículo, Buitrago (2017), encontró que las empresas están dándole mayor importancia al conocimiento que poseen, por lo que ponen mayor interés en el desarrollo del capital intelectual. Dicho estudio fue realizado bajo el paradigma cualitativo, con método hermenéutico, del tipo descriptivo y documental, utilizando la observación indirecta.</p>
Pak, Ra y Lee, 2015	<p>Pak, Ra y Lee (2015), estudiaron cómo las empresas utilizaban la GC, principalmente el flujo de conocimiento, cuando se trataba de un proyecto de empresas conjuntas (joint venture). Observaron empresas medianas y grandes ubicadas en Corea, recolectando datos a través del empleo de dos tipos de encuestas, aplicadas en dos tiempos diferentes, para reducir el sesgo de no respuesta. Las hipótesis fueron evaluadas por medio de modelos de ecuaciones estructurales mediante el método de estimación de máxima verosimilitud y LISREL 8.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión sistemática.

La Tabla 11 exhibe un resumen que muestra el uso de los diferentes estudios aplicados en investigaciones previas:

Tabla 11. Análisis cualitativos y cuantitativos utilizados en estudios posteriores.

Técnica	Objetivo	Análisis
Hermenéutico (Martínez, 2004).	- Descubrir el significado conjunto de toda expresión de la vida humana (actos, gestos, habla, textos, comportamiento, etc.) cuando son muy complejos.	- Círculo hermenéutico. - Cánones lingüísticos y psicológicos. - Entrevista semiestructurada. - Observación participativa.

Análisis de regresión múltiple (Hair <i>et al</i> , 2008).	<ul style="list-style-type: none">- Es apropiado cuando el problema incluye una única variable métrica dependiente que se supone está relacionada con una o más variables métricas independientes.- Ayuda a predecir los cambios en la variable dependiente en respuesta a cambios en varias de las variables independientes.- Se logra muy a menudo a través de la regla de los mínimos cuadrados.	Cada variable predictor es ponderada, de forma que las ponderaciones indican su contribución relativa a la predicción conjunta.
Análisis factorial (Hair <i>et al</i> , 2008).	<ul style="list-style-type: none">- Analiza la estructura de las interrelaciones (correlaciones) entre un gran número de variables con la definición de una serie de dimensiones subyacentes comunes, conocidas como factores.- Es una aproximación estadística que puede usarse para analizar interrelaciones entre un gran número de variables y explicar estas variables en términos de sus dimensiones subyacentes comunes (factores).	Se identifican las dimensiones separadas de las estructuras y después se determina el grado en que se justifican cada variable por cada dimensión. Puede incluir variaciones tales como el análisis de componentes y el análisis factorial común.
Componentes principales (Hair <i>et al</i> , 2008).	<ul style="list-style-type: none">- Resumir la mayoría de la información original (varianza) en una cantidad mínima de factores con propósitos de predicción.- Es apropiado cuando el interés primordial se centra en la predicción o el mínimo número de factores necesarios para justificar la porción máxima de la varianza representada en la serie de variables original, y cuando el conocimiento previo sugiere que la varianza específica y de error representan una proporción	Considera la varianza total y estima los factores que contiene proporciones bajas de la varianza única y, en algunos casos, la varianza de error.

	relativamente pequeña de la varianza total.	
Modelos de ecuaciones estructurales (Hair <i>et al</i> , 2008).	<ul style="list-style-type: none">- Permite analizar varias relaciones de dependencia que se presentan simultáneamente (Lévy y Varela, 2005).- Capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación (Hair y Taham, 2008).- Permite separar las relaciones para cada conjunto de variables dependientes.- Presenta dos componentes básicos: 1) modelo estructural, el cual es la 'guía', que relaciona variables independientes y variables dependientes y 2) modelo de medida el cual permite usar varias variables (indicadores), para una única variable dependiente o independiente (Hair <i>et al</i>, 2008).	<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Observaciones independientes.- Muestra aleatoria de los encuestados.- Linealidad de las relaciones. <p>Es más sensible al incumplimiento de la normalidad multivariante (Hair y Taham, 2008).</p> <p>Proporciona la técnica de estimación más adecuada y eficiente para series de estimaciones de ecuaciones simultáneas mediante regresiones múltiples (Hair <i>et al</i>, 2008).</p> <p>Abarca una familia entera de modelos conocidos con muchos nombres: análisis de variables latentes, análisis de factor confirmatorio (Hair y Taham, 2008).</p>

Fuente: elaboración propia en base a Martínez (2004), Levy y Varela (2005), Hair *et al*. (2008) y Hair y Taham (2008).

Tomando estos estudios como antecedente y observando la construcción del modelo conceptual que rige la presente investigación, es posible tener una visión más clara sobre los análisis estadísticos que permitan dar respuesta a las hipótesis planteadas en el apartado 3.5. Hipótesis de Investigación.

4.3. Contexto y Paradigma Científico de la Investigación

Con base en lo analizado en la revisión de la literatura y considerando el planteamiento de las hipótesis, se determina que el presente estudio será aplicado a PYMEs, dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, siguiendo un

modelo de investigación exploratorio, descriptivo y correlacional, pues se persigue explorar la influencia de la CO y la GC como variables independientes y de la Competitividad como variable dependiente, además de describir las características de la población de estudio.

Puesto que la información será recabada a través de la aplicación de encuestas, se trata de una investigación empírica pues se pretende dar respuesta a hipótesis planteadas tras considerar estudios previos sobre el tema, además que, al no haber manipulación de las variables, es de naturaleza no experimental (Tabla 12); además que se busca describir las características de la unidad de análisis; asimismo, se trata de un estudio transversal ya que los datos serán tomados solo una vez.

Tabla 12. Contexto de la investigación.

Estructura	Aplicada/General (Grupo de empresas. PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios).
Modelo	Exploratoria, empírica, descriptiva, correlacional y transversal.
Análisis	Investigación empírica.
Fuentes de información	Cuestionario.
Experimental/No experimental	Al no haber manipulación de variables, es una investigación No experimental.
Ontología/Epistemología/ Metodología	Post-positivista/Cuantitativa.
Población de estudio	Pequeñas y medianas empresas dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios.
Tamaño estimado de la muestra	382 pequeñas y medianas empresas dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios
Área geográfica	Estado de Aguascalientes
Muestra	Pequeñas y medianas empresas (PYMEs) (0 a 100 trabajadores), dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios.

Fuente: elaboración propia.

4.3.1. Paradigma Filosófico de la Investigación.

Como se dijo anteriormente, se advirtió el paradigma post-positivista como aquel por el cual se rige la investigación de tesis presente, pues mientras que el paradigma positivista sustenta una investigación donde el objetivo es comprobar hipótesis a través de medios estadísticos (Ricoy, 2006), el post-positivismo estipula que, aunque la realidad existe, ésta no puede ser comprendida en su totalidad (Flores, 2004) (Tabla 13), puesto que el humano es imperfecto, así como sus mecanismos intelectuales y perceptivos, por lo que siempre existirá un nivel de error en las mediciones que se realicen y los resultados y hallazgos deberán ser fundamentados de forma teórica (Hernández *et al.*, 2010).

Tabla 13. Paradigma de la investigación.

Positivista	Post-Positivista
Verificar	Predecir
Objetivista; resultados: verdad, realismo	Objetivista modificado. Los resultados son probablemente verdad, realismo trascendental
El único conocimiento es el conocimiento científico	Los resultados aproximan a la verdad. La realidad nunca es completamente comprendida
Cuantitativo experimental y cuasi-experimental	Usualmente cuantitativo, experimental y cualitativo

Fuente: Álvarez Torres, 2018, adaptado de Richardson, 2001.

4.4. Enfoque de la Investigación

Para la presente investigación, el método a utilizar se rige por el paradigma post-positivista, ya que se busca la comprobación de hipótesis (Ricoy, 2006), así como se busca acercarse a conocer la verdad de la influencia que ejerce la CO y la GC en la Competitividad de las PYMEs dedicadas a manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, mediante la recolección de datos a través de encuestas para, posteriormente, ser analizados empleando ecuaciones estructurales, las cuales permiten evaluar interrelaciones de dependencia, considerando los efectos del error de medida sobre los coeficientes

estructurales (Cupani, 2012), es decir, para observar el impacto existente entre dos variables independientes (CO y GC) sobre una variable dependiente (Competitividad).

4.5. Identificación y Selección del Instrumento de Medición

Para lograr medir los constructos que forman la investigación (CO, GC y Competitividad), se realizó la búsqueda de escalas de medición que permitieran recolectar los datos necesarios para dar respuesta a las hipótesis planteadas en el modelo general de investigación. Para ello, se llevó a cabo una revisión en varios repositorios de tesis doctorales y artículos científicos que tuvieran como tema principal cada una de las variables de investigación, esto para contar con instrumentos que hubieran sido probados empíricamente y que describieran las variables de la mejor manera.

Dentro de los criterios de selección del instrumento, se tomó en cuenta el que haya sido aplicado en PYMEs, de manera que se cuente con una medición adecuada de la unidad de análisis, así mismo se buscó evitar aquellas que estuvieran conformadas por una gran cantidad de ítems.

De esta manera, cinco escalas referentes a la medición de la CO fueron analizadas (Tabla 14), entre las cuales fue localizado el instrumento utilizado por Varona (1991), quien lo utilizó en su tesis doctoral. Este investigador analizó un hospital infantil privado y una fábrica de alimentos privada en la ciudad de Guatemala, para lo cual adaptó cuatro escalas: el cuestionario de compromiso organizacional (OCQ, por sus siglas en inglés), de Mowday, Porter y Steers (1979), el instrumento de compromiso organizacional (OCI, por sus siglas en inglés), de Cook y Wal (1980), el Downs (1990) y el cuestionario de compromiso de Downs y Varona (1990). El uso de este instrumento fue descartado al ubicar otro que analizaba de manera más directa el ambiente interno de la organización.

Por consiguiente, se revisó la escala de clima de comunicación organizacional de Pace y Peterson (1976), quienes construyeron un instrumento para explicar y entender qué lleva a los miembros de la organización a comportarse de ciertas maneras. Continuando con la búsqueda de escalas, Lings y Greenly (2005) utilizaron una que permite hacer la medición

de la orientación al mercado interno. Por su parte, Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2006), presentaron una escala que ofrece la posibilidad de realizar la medición del clima organizacional de la empresa desde el punto de vista de los empleados; esta escala también es conocida como Escala de Clima Organizacional (EDCO).

Al revisar los ítems que comprenden la escala utilizada por Hassan Abu y Che Su (2013), éstos exhibieron una oportunidad de uso para la obtención de los datos necesarios para el presente estudio, sin embargo, el contexto para el cual están redactados no concuerda con el ámbito de estudio ya que se enfoca en los valores culturales de personas provenientes del continente asiático.

Tabla 14. Escalas exploradas para medir CO.

Autor	Artículo o tesis
Varona, 1991.	Cuestionario de Auditoría de la Comunicación.
Pace y Peterson, 1976, apud Pace y Faules, 1993, 2010.	Clima de Comunicación Organizacional.
Lings y Greenley, 2005.	Measuring internal market orientation.
Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria, 2006.	Escala de Clima Organizacional (EDCO).
Hassan Abu y Che Su, 2013.	Organizational communication in Malaysia organizations. Incorporating cultural values in communication scale.

Fuente: elaboración propia con datos de la revisión de instrumentos de medición.

Así pues, tras considerar, analizar y comparar cada una de las escalas de medición localizadas, se decidió utilizar la del Clima de Comunicación Organizacional (CCO) presentada por Pace y Peterson (1976), ya que es la que contiene y mide el mismo contenido que aquella aplicada en el contexto malasio, pero utilizando una cantidad menor de ítems, además que se enfoca de manera más puntual a conocer la forma que los miembros de la empresa consideran la conveniencia del CCO.

En cuanto a las escalas exploradas para la medición de la GC, fueron localizadas siete instrumentos que han sido validados y aplicados en estudios realizados tanto en el territorio nacional como en países de Europa y América del Sur.

Para su elección se realizó la revisión de los factores e ítems utilizados para la medición de la GC, así como el contexto en que han sido utilizados.

Tabla 15. Escalas exploradas para medir GC.

Autor	Artículo o tesis
Martínez León y Ruiz Mercader, 2003.	Diseño de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones.
Palacios Marqués y Garrigós Simón, 2006.	Propuesta de una escala de medida de la gestión del conocimiento en las industrias de biotecnología y telecomunicaciones.
Marin-Garcia, Perello-Marin, Ferrús y Canos-Daros, 2009.	Validación teórica de un cuestionario para probar el modelo de relación entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento.
Zegarra Saldaña, 2012.	Efectos de la transferencia de conocimiento en el desempeño organizativo: Estudio empírico en empresas del sector hotelero de España.
Maldonado Guzmán, G., Martínez Serna, M. del C. y García Ramírez, R., 2012.	La influencia de la gestión del conocimiento en el nivel de competitividad de la pyme manufacturera de Aguascalientes.
Mul Encalada, Mercado Padilla y Ojeda López, 2013.	Propuesta de un instrumento para conocer las actividades de gestión del conocimiento y los factores organizativos que lo influyen.
Casallas Cardona, 2015.	Estrategias para la implementación de la gestión del conocimiento en PYMEs de Ingeniería Eléctrica en la ciudad de Manizales.

Fuente: elaboración propia con datos de la revisión de instrumentos de medición.

Pese a que las escalas permitían la medición de la GC, entre ellas se localizaron algunas que eran presentadas por primera vez, es decir, que fue construida para la realización de dicho estudio, tal como la presentada por Martínez León y Ruiz Mercader (2003), además que fue utilizada para medir el sector agroalimentario de la Región de Murcia, en España, por lo que los contextos son diferentes.

De la misma manera, la escala presentada por Palacios Marqués y Garrigós Simón (2006) fue validada utilizando ecuaciones estructurales, sin embargo, no se localizaron otros estudios donde haya sido utilizada.

Por su parte, Marin-García, Perello-Marin, Ferrús y Caros-Daros (2009) presentaron la construcción de una escala para medir la relación entre el trabajo en equipo y la GC, sin embargo, solo fueron presentadas las referencias teóricas que permitieron su construcción, mas no se hace mención de la validación por métodos estadísticos o la aplicación en estudios posteriores.

Al revisar la escala utilizada por Zegarra Saldaña (2012) en su tesis doctoral, se observó que fue construida por seis escalas que medían solo la transferencia del conocimiento, además que el instrumento está compuesto por 79 ítems, lo que contradecía la condición de que fuera constituido por una reducida cantidad de ítems.

Al observar el instrumento utilizado por Maldonado *et al.* (2012) se observó que los ítems que la construyen permiten la medición de la GC en toda la organización, así como que ha sido utilizada para observar a las PYMEs dedicadas a la manufactura, contexto similar al que aborda la presente investigación. Además, su implementación permite el uso de ecuaciones estructurales como análisis estadístico.

En el año de 2013, los investigadores Mul Encalada, Mercado Padilla y Ojeda López propusieron un instrumento con el cual pudiera ser medida la GC y los factores de la organización que la influyen, sin embargo, hasta el momento de decidir las escalas a utilizar, no pudo ser localizado algún artículo donde fuera expresada la validación de dicho instrumento.

Por último, se revisó el instrumento utilizado por Casallas Cardona (2015), sin embargo, este fue construido para la medición de empresas que involucran las tecnologías de información (TIC's) y donde la tecnología es el principal medio de difusión de la información.

Con lo anterior, se decidió utilizar la escala adaptada por Maldonado *et al.* (2012), ya que, como se dijo anteriormente, es la que considera el contexto, una parte del ámbito de estudio (industria manufacturera), así como dos de los constructos que se analizan en el presente estudio, adicionalmente, puede considerarse una actualización de la información, ya que han pasado 6 años desde el estudio realizado por los investigadores. Además, esta escala permite realizar análisis estadísticos cuantitativos.

En cuanto a la escala para medir la Competitividad, fueron ubicados cinco instrumentos de medición (Tabla 16) que, si bien permiten la obtención de los datos necesarios para observar dicho constructo, al observar lo ítems que los conforman fueron descartados aquellos instrumentos de medición que no son apropiados para el presente estudio.

Tabla 16. Escalas exploradas para medir la competitividad.

Autor	Artículo o tesis
Buckley, Pass y Prescott, 1988.	Measures of International Competitiveness: A Critical Survey.
Jiménez Ramírez, 2006.	Modelo de competitividad empresarial.
Maldonado Guzmán, Martínez Serna, López Torres y García Ramírez, 2012.	Competitiveness in Manufacturing SMEs: A Perspective of Mexico.
Sánchez-Gutiérrez, Vázquez-Ávila y Mejía-Trejo, 2017.	La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las MIPYMEs comerciales en Guadalajara.
Foro Económico Mundial (WEF), 2017.	Índice de Competitividad Global.

Fuente: elaboración propia con datos de la revisión de instrumentos de medición.

No obstante, al analizar la escala de medición propuesta por Buckley, Pass y Prescott (1988), se consideró útil para la presente investigación, se observó que convenía hacer uso de la escala adaptada por Maldonado *et al.* (2012) ya que los ítems fueron tanto traducidos del inglés al español, como acondicionados al contexto de México.

Al considerar la escala utilizada por Jiménez Ramírez (2006) en su estudio, no fue posible localizar el instrumento, además que no se explica con claridad la manera en que se aplica dicha escala.

La escala que presentan Sánchez-Gutiérrez, Vázquez-Ávila y Mejía-Trejo (2017) se enfoca en observar la Competitividad desde el punto de vista de la mercadotecnia, por lo que hace alusión a los elementos que la conforman dejando de lado otros aspectos de la organización.

Siguiendo las mismas consideraciones que con los instrumentos de medición para la CO y para la GC, se consideró aquel que se adapta mejor al contexto y permite la medición de los factores a analizar según las hipótesis planteadas para la presente investigación. Fue así como se resolvió utilizar aquella que fuera adaptada por Maldonado *et al.* (2012), para la recolección de los datos de la unidad de análisis para la presente investigación.

4.6. Proceso de Adaptación de Escala

En este punto se presenta el proceso que se llevó a cabo para la construcción de la escala de medición, haciendo una adaptación de aquellas que permitieran una medición significativa y útil de la CO, la GC y la Competitividad, analizando cada uno de los ítems que contienen, considerando el sujeto de estudio y adaptando aquellos que necesitaron traducción desde otros idiomas.

4.7. Diseño del Instrumento y Operacionalización de las Variables

El cuestionario fue diseñado a partir de las escalas encontradas durante la revisión de la literatura. De manera que fue necesaria la traducción de la escala para medir la CO para ser estructurada en el instrumento final. El instrumento utilizado para la recolección de los

datos lo construyen cuatro bloques: datos generales, GC, Competitividad y CCO, con un total de 65 preguntas, 57 de ellas cerradas medidas con una escala tipo Likert de 5 puntos, ya que así es posible medir actitudes de forma numérica (Likert, 1932; Edmondson, 2005).

4.7.1. Bloque I. Datos Generales de la Empresa

El bloque de datos generales de la empresa tiene la finalidad de introducir el instrumento desplegando una carta de presentación donde se explican los objetivos de la investigación y se dan a conocer los datos de contacto del investigador. A continuación, se solicitan datos de la empresa y del gerente, con lo que se podrá disponer de datos que permitan definir análisis estadísticos descriptivos, entre ellos se pide nombre, actividad y antigüedad de la empresa; por parte del gerente, se pide el género, formación académica, edad. Para una mejor apreciación del instrumento, se puede consultar en el Anexo A. Instrumentos de evaluación.

4.7.2. Bloque III. Gestión del Conocimiento

Como se pudo apreciar en el punto 2.3. (conceptualización de la GC) de este documento, la GC es descrita como el proceso por el cual se crea, comparte, capta, transfiere y aplica el conocimiento (Gold *et al.*, 2001; Lee y Choi, 2003; Andreeva y Kianto, 2012). Tomando como referencia el instrumento de cuatro dimensiones de Bozbura (2007), Maldonado *et al.* (2012) concuerdan con Frey (2001) y Egbu *et al.* (2005), de que una GC particular de la organización intensifica la toma de decisiones en cuanto a la forma, el momento y el punto en que el conocimiento debe ser creado e incrementado, además que permite a los miembros de la organización el mantenerse actualizados y motivados a compartir experiencias, mejorando así la Competitividad de la empresa.

Posteriormente, Maldonado *et al.* (2012), realizaron la adaptación de un instrumento en el cual recolectaron las variables que les permitieron medir la manera en que la GC influye en la Competitividad de las PYMEs manufactureras (Tabla 15, fila 5). Dicho instrumento está construido considerando las cuatro dimensiones presentadas por Bozbura (2007):

- Entrenamiento de los empleados (adaptada de Bontis, 2000 y la OECD, 2003), tomando las variables que mide al capital humano;
- Políticas y estrategias de gestión del conocimiento (adaptada de Bozbura, 2004, 2007), estimando aquellas variables que miden la forma en que las empresas obtienen acceso a información y conocimiento;
- Creación y adquisición de conocimiento externo (adaptada de OECD, 2003; Bozbura, 2007), considerando las variables que miden el intercambio de conocimiento;
- Efectos de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento (adaptada de OECD, 2003; Bozbura, 2007), considerando los ítems que miden la forma en que se desarrollan las relaciones entre los miembros de la organización.

Cabe hacer mención que los factores fueron medidos por una escala tipo Likert de 5 puntos, que va desde 1 que significa ‘Total desacuerdo’, hasta 5 expresando ‘Total acuerdo’.

Al mismo tiempo, Bozbura (2007), especifica que la escala fue construida de manera que el porcentaje de encuestas respondidas de forma íntegra fuera alto al optimizar el tiempo de llenado del cuestionario.

Tabla 17. Operacionalización del constructo Gestión del Conocimiento.

Dimensión	Indicador	Descripción del Indicador, pregunta (ítem)	Fuente	Indicador
Entrenamiento y mentoría a los empleados	BFT1	Proporciona constantemente a sus trabajadores y empleados una formación formal relacionada con la gestión del conocimiento.	Adaptación de Bozbura (2007) tomado de la OECD (2003) y Bontis (2000).	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo.
	BFT2	Proporciona constantemente a sus trabajadores y empleados una formación informal relacionada con la gestión del conocimiento.		
	BFT3	Utiliza constantemente prácticas formales de asesoría para sus trabajadores y empleados.		
	BFT4	Alienta constantemente a sus trabajadores y empleados a continuar su educación y a realizar cursos relacionados con su trabajo.		
	BFT5	Ofrece constantemente a sus trabajadores y empleados una formación fuera de horario con el fin de mantener las competencias actuales.		



	BPE1	Implementa constantemente nuevas ideas		
	BPE2	Apoya constantemente el desarrollo de ideas		
	BPE3	Tiene un rápido acceso a la información que requiere		
	BPE4	Tiene procedimientos establecidos de apoyo a la innovación		
	BPE5	Tiene un sistema burocrático		
Políticas y estrategias	BPE6	Tiene acceso de las bases de datos de manera rápida	Adaptación de Bozbura (2007) tomado de Bozbura (2004).	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo.
	BPE7	Tiene acceso a la información que requiere sin ninguna limitación		
	BPE8	Tiene un conocimiento claro y preciso del Sistema Industrial de Manufactura		
	BPE9	Tiene bien definidas sus estrategias empresariales		
	BPE10	Tiene patentes		
	BPE11	Constantemente invierte en Investigación y Desarrollo		
	BPE12	Realiza inversión en Tecnología		
	BPE13	Ingresa constantemente a bases de datos		
Adquisición de conocimiento externo	BKO1	Utiliza constantemente para beneficio propio el conocimiento obtenido de otras fuentes industriales.	Adaptación de Bozbura (2007) tomado de OECD (2003).	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo.
	BKO2	Utiliza constantemente para beneficio propio el conocimiento obtenido de instituciones públicas y centros de investigación.		
	BKO3	Dedica constantemente recursos propios para la obtención de conocimiento de organismos externos.		
	BKO4	Utiliza constantemente el Internet para la obtención del conocimiento externo que requiere.		
	BKO5	Alienta constantemente a sus trabajadores y empleados a participar en proyectos en equipo con expertos externos.		
Influencia de la cultura organizacional	BOC1	Alienta constantemente a sus directivos y trabajadores a que transfieran sus experiencias y conocimientos a los nuevos trabajadores y empleados.	Bozbura (2007).	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total desacuerdo
	BOC2	Tiene bien establecido un sistema de valores y promoción cultural entre sus trabajadores y empleados.		

BOC3	Motiva constantemente a sus trabajadores y empleados a trabajar en equipo en las distintas actividades que realizan.	y 5 = total acuerdo.
BOC4	Alienta constantemente a sus trabajadores y empleados a desarrollar e implementar nuevas ideas y a expresar sus opiniones con total libertad.	

Fuente: Maldonado *et al.* (2012), adaptada de Bozbura (2004, 2007), Bontis (2000) y OECD (2003).

4.7.3. Bloque IV. Competitividad

Por otro lado, Maldonado *et al.* (2012), hicieron la adaptación del instrumento de Buckley *et al.* (1988), donde se mide la Competitividad de las PYMEs; con éste determinaron que los factores que miden la Competitividad son el rendimiento financiero, la reducción de costos y el uso de la tecnología, los cuales, según Buckley *et al.* (1988), deben trabajar de manera conjunta para que el nivel de Competitividad empresarial se eleve y la organización destaque de entre sus competidores (Tabla 18).

Tabla 18. Operacionalización del constructo Competitividad.

Indicador	Indicador	Descripción del Indicador, pregunta (ítem)	Fuente	Indicador
Desempeño financiero	DEF1	Nuestro Retorno de la Inversión ha sido muy bueno en los últimos tres años.	Adaptado de Buckley <i>et al.</i> (1988).	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo.
	DEF2	Nuestras ventas han sido muy buenas en los últimos tres años		
	DEF3	Nuestros resultados financieros han sido muy buenos en los últimos tres años		
	DEF4	Nuestras utilidades han sido buenas en los últimos tres años		
	DEF5	Nuestras deudas han disminuido significativamente en los últimos tres años		
	DEF6	Los créditos contratados en los últimos tres años han sido a tasas preferenciales		
Costo de compras	RCC1	Los costos de coordinación con nuestros proveedores son bajos	Adaptado de Buckley <i>et al.</i> (1988).	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo.
	RCC2	Los costos de los pedidos con nuestros proveedores son bajos		
	RCC3	Los costos de transporte con nuestros proveedores son bajos		
	RCC4	Los costos de las entregas de los productos con nuestros proveedores son bajos		

	RCC5	Los costos de las materias primas e insumos con nuestros proveedores son bajos		
	FCC6	Los costos de producción de nuestra empresa son bajos.		
Tecnología	UTE1	Desarrollo de tecnología		
	UTE2	Desarrollo de productos y/o servicios		
	UTE3	Desarrollo de procesos de producción y/o servicios	Adaptado de Buckley <i>et al.</i> (1988).	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo.
	UTE4	Planificación de proyectos		
	UTE5	Mejoramiento de la maquinaria y equipo		
	UTE6	Desarrollo de tecnología de la información		

Fuente: Maldonado *et al.* (2012), adaptada de Buckley *et al.* (1988).

4.7.4. Bloque V. Clima de la Comunicación Organizacional

Según Pace y Faules (1993, 2010), el clima de la comunicación es “un compuesto de percepciones – a nivel macro-evaluación- de eventos de comunicación, comportamientos humanos, respuesta de empleados entre sí, expectativas, conflictos interpersonales y oportunidades de crecimiento en la organización”.

De acuerdo con lo indicado por Pace y Faules (1993, 2010)

“El clima de la comunicación de una organización puede ser captado y entendido de manera errónea por una interacción interpersonal inusual o puede presentarse la oportunidad de experimentar una primera impresión clara que permite percibirlo de manera positiva por un largo periodo de tiempo, además que no debe confundirse con el clima organizacional pues en el de comunicación se encuentran implicados mensajes que narran eventos acontecidos dentro de la organización y percepciones sobre mensajes en general”.

Para realizar la medición de los seis efectos de la comunicación, fue desarrollado el Inventario del Clima de la Comunicación (CCI, por sus siglas en inglés), por Peterson y Pece (1976), a partir del análisis del ‘clima gerencial ideal’ de Redding (1972) desde el cual se

originó el instrumento para medir el CCO. Este instrumento ha sido utilizado en investigaciones de venta al detalle, gobierno, consultoría, almacenaje, ingeniería, fabricación de defensa y la banca (Pace y Faules, 1993, 2010).

El CCO mide la confianza, la participación en la toma de decisiones, el apoyo, la apertura en la comunicación descendiente, la atención a la comunicación ascendente y el interés por los objetivos de alto rendimiento (Pace y Faules, 1993, 2010) (Tabla 19). El CCO puede ser utilizado para medir las actitudes que se tienen ante cada uno de los factores del clima de la comunicación organizacional, así mismo puede buscarse el puntaje del clima compuesto constituido por el promedio de los factores que lo conforman (Pace y Faules, 1993, 2010).

Al no ser una escala de medición que se haya utilizado en contextos hispanohablantes, fue necesario realizar la traducción de los ítems. En un primer ejercicio, la traducción fue realizada por la investigadora autora de la presente tesis doctoral. Las subsecuentes revisiones fueron realizadas por personas que dominan ambos idiomas: español e inglés, haciendo los cambios pertinentes de manera que no cambiara el significado de lo que se pretende medir.

Tabla 19. Traducción de instrumento Clima de Comunicación Organizacional.

Por favor indique si en su empresa... (Clima de Comunicación Organizacional).	Answer all the questions in terms of your impressions concerning your own organization!
CO01 El personal, en todos los niveles, siempre demuestra el compromiso a obtener objetivos de alto rendimiento (alta productividad, alta calidad, bajo costo).	Personnel at all levels in the organization demonstrate a commitment to high-performance goals (high productivity, high quality, low cost).
CO02 Los superiores parecen tener mucha confianza en sus subordinados.	Superiors seem to have a great deal of confidence and trust in their subordinates.
CO03 El personal, en todos los niveles, son comunicados y consultados sobre políticas organizacionales relevantes a su puesto.	Personnel at all levels in the organization are communicated to and consulted with concerning organizational policy relevant to their positions.
CO04 Los subordinados parecen tener mucha confianza en sus superiores.	Subordinates seem to have a great deal of confidence and trust in their superiors.
CO05 Los superiores perciben que la información recibida de los subordinados es lo suficientemente importante para actuar en	Information received from subordinates is perceived by superiors as important enough to be acted upon until demonstrated otherwise.

	consecuencia, hasta demostrar lo contrario.	
CO06	Todo el personal recibe información que mejora sus habilidades para coordinar su trabajo con el de otra persona o departamento y que interesa a la empresa, su organización, líderes y planes.	All personnel receive information that enhances their abilities to coordinate their work with that of other personnel or departments, and that deals broadly with the company, its organization, leaders, and plans.
CO07	Una atmósfera general de sinceridad y franqueza parece arropar las relaciones entre el personal a través de todos los niveles de la organización.	A general atmosphere of candor and frankness seems to pervade relationships between personnel through all levels of organization.
CO08	Existen vías de comunicación disponibles para que el personal consulte con los niveles de gestión superiores en los procesos de toma de decisiones y establecimiento de objetivos.	There are avenues of communication available for all personnel to consult with management levels above their own in decision-making and goal-setting processes.
CO09	Todo el personal es capaz de decir 'lo que está en su mente' sin importar si están hablando con subordinados o superiores.	All personnel are able to say "what's on their minds" regardless of whether they are talking to subordinates or superiors.
CO10	Excepto por circunstancias de seguridad de información, todo el personal tiene fácil acceso a la información que se refiere directamente con su labor inmediata.	Except to necessary security information, all personnel have relatively easy access to information that relates directly to their immediate jobs.
CO11	El bienestar del personal es igual de importante para la gerencia, así como el logro de los objetivos de alto rendimiento.	A high concern for the well-being of all personnel is as important to management as high-performance goals.
CO12	Los superiores, en todos los niveles, escuchan continuamente y con una mente abierta, las sugerencias o reportes de problemas hechos por el personal, de todos los niveles, en la organización.	Superiors at all levels in the organization listen continuously and with open minds to suggestions or reports of problems made by personnel at all subordinate levels in the organization.

Fuente: Pace y Peterson, 1976.

De esta manera fue que se logró estructurar el instrumento de medición del constructo de CO, utilizando el instrumento de CCO (Tabla 20):

Tabla 20. Operacionalización del constructo Comunicación Organizacional.

Indicador	Indicador	Descripción del Indicador, pregunta (ítem)	Fuente	Indicador
Confianza	CO02	Los superiores parecen tener mucha confianza en sus subordinados.	Adaptado de Pace y	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total
	CO04	Los subordinados parecen tener mucha confianza en sus superiores.		

			Peterson (1976).	desacuerdo y 5 = total acuerdo.
Toma de decisiones participativa	CO03	El personal, en todos los niveles, son comunicados y consultados sobre políticas organizacionales relevantes a su puesto.	Adaptado de Pace y Peterson (1976).	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo.
	CO08	Existen vías de comunicación disponibles para que el personal consulte con los niveles de gestión superiores en los procesos de toma de decisiones y establecimiento de objetivos.		
Apoyo	CO07	Una atmósfera general de sinceridad y franqueza parece arrojar las relaciones entre el personal a través de todos los niveles de la organización.	Adaptado de Pace y Peterson (1976).	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo.
	CO09	Todo el personal es capaz de decir 'lo que está en su mente' sin importar si están hablando con subordinados o superiores.		
Apertura a la comunicación descendente	CO06	Todo el personal recibe información que mejora sus habilidades para coordinar su trabajo con el de otra persona o departamento y que interesa a la empresa, su organización, líderes y planes.	Adaptado de Pace y Peterson (1976).	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo.
	CO10	Excepto por circunstancias de seguridad de información, todo el personal tiene fácil acceso a la información que se refiere directamente con su labor inmediata.		
Comunicación ascendente	CO05	Los superiores perciben que la información recibida de los subordinados es lo suficientemente importante para actuar en consecuencia, hasta demostrar lo contrario.	Adaptado de Pace y Peterson (1976).	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo.
	CO12	Los superiores, en todos los niveles, escuchan continuamente y con una mente abierta, las sugerencias o reportes de problemas hechos por el personal, de todos los niveles, en la organización.		
Preocupación por los objetivos de alto rendimiento	CO01	El personal, en todos los niveles, siempre demuestra el compromiso a obtener objetivos de alto rendimiento (alta productividad, alta calidad, bajo costo).	Adaptado de Pace y Peterson (1976).	Escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo.
	CO11	El bienestar del personal es igual de importante para la gerencia, así como el logro de los objetivos de alto rendimiento.		

Fuente: Adaptación del instrumento de Pace y Peterson, 1976.

4.8. Muestreo

Para obtener información de una población, es necesario tomar una sección que la represente, facilitando así la observación y los análisis estadísticos (Álvarez Torres, 2018).

Para determinar la muestra, Ryan (2013), declara la existencia de dos criterios: 1) los

recursos con los que cuente el investigador para cubrir los requerimientos del estudio y 2) el obtener la mayor cantidad de muestra que sea posible en condición al punto uno.

4.8.1. Población Objeto de Estudio

El INEGI ofrece el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2018), donde se encuentra el registro de los negocios que se encuentran en México, pudiendo ser identificados por ubicación territorial, actividad económica y cantidad de personas empleadas². De acuerdo con la consulta realizada en agosto de 2018, se encontraron 56,955 establecimientos dedicados a la manufactura, construcción, comercio y servicios, que emplean de 0 a 100 personas, en el estado de Aguascalientes. En la Figura 26 se puede observar la distribución que tienen las empresas según las actividades económicas mencionadas, además se puede apreciar que las organizaciones dedicadas al comercio y a servicios representan un 83.84 % del total de las entidades económicas del Estado.

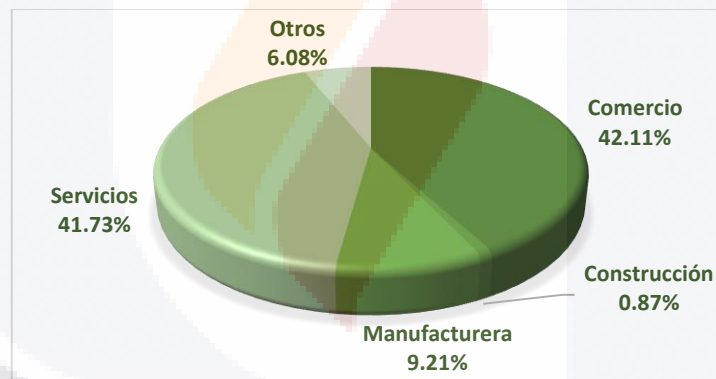


Figura 26. Empresas por actividad económica en Aguascalientes.

Fuente: elaboración propia con datos del DENUE, (2018).

Según lo indicado en el punto 2.7.2. (Clasificación de empresas en México) del presente documento, la Figura 27 muestra la cantidad de empresas según el tamaño sugerido por la SEECO y la CONDUSEF, en el estado de Aguascalientes, de las cuales 99.3% forman parte de la muestra al ser PYMEs.

² <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

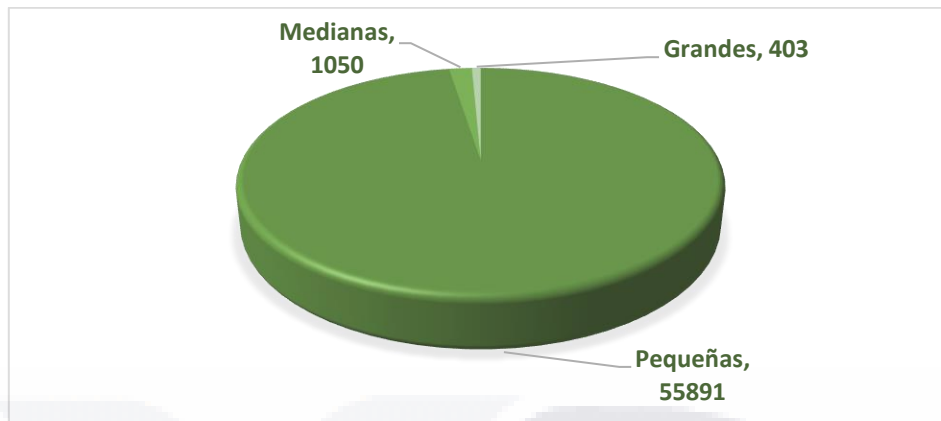


Figura 27. Cantidad de empresas pertenecientes a la muestra, según su tamaño, del estado de Aguascalientes.

Fuente: elaboración propia con datos del DENU, (2018).

4.8.2. Contexto Objeto de Estudio

Después de analizar los estudios previos sobre los constructos de CO, GC y Competitividad, se observó que las unidades de estudio analizadas habían sido empresas de manufactura, servicios, educación y algunas sin fines de lucro.

De manera que, para obtener la población de la presente investigación de tesis, fueron consideradas PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios, del estado de Aguascalientes, las cuales, según el DENU (2018), se encuentran distribuidas como lo muestra la Tabla 21, dentro del territorio que pertenece al estado de Aguascalientes, México.

Tabla 21. Relación de empresas objeto de estudio en el estado de Aguascalientes.

Actividad Económica	Pequeñas	Medianas	Grandes
Manufacturera	8.68%	0.89%	0.53%
Construcción	0.67%	0.38%	0.20%
Comercio	41.63%	1.54%	0.44%
Servicios	40.91%	3.08%	0.84%
Otros	5.56%	0.96%	0.53%

Fuente: elaboración propia con datos del DENU, (2018).

Tomando en cuenta el total de las empresas en el estado de Aguascalientes, las pequeñas empresas representan el 91.90%, las medianas un 5.89% y las grandes 2%; considerando que el objeto de estudio son las PYMEs, entonces se sabe que se hace la observación de 97.79% de las empresas del estado de Aguascalientes.

Así pues, para obtener la población de estudio, fue consultado el DENU. Primero se analizó cada categoría de actividades económicas para conocer si se cubrían las características necesarias para pertenecer a la población de estudio (INEGI, 2014). En este censo se enlistan las actividades que pertenecen a cada industria, así como el código de los sectores de actividad (Tabla 22):

Tabla 22. Código de Industrias y Sectores.

Industria	Código	Sector
Comercio	43	Comercio al por mayor
	46	Comercio al por menor
Construcción	23	Construcción
Manufacturera	31-33	Industrias manufactureras
Servicios	51	Información en medios masivos
	53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
	54	Servicios profesionales, científicos y técnicos
	55	Corporativos
	61	Servicios educativos
	62	Servicios de salud y de asistencia social
	71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
	72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
81	otros servicios excepto actividades gubernamentales	
Otros	11	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
	21	Minería
	22	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final
	48-49	Transportes, correos y almacenamiento
	52	Servicios financieros y de seguros
	56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación

	93	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales
--	----	--

Fuente: Censos económicos 2014, INEGI (2014).

Con esta información se consultó el DENUÉ (2018), donde fueron seleccionadas las actividades económicas, el tamaño de establecimiento (menos de 100 personas) y el área geográfica (Aguascalientes). Con esto fueron obtenida la cantidad de unidades económicas según la industria observada. Así también, en una nueva búsqueda, se seleccionaron las cuatro industrias e igual tamaño de establecimiento y área geográfica, a manera de verificar que resultara la misma cantidad de unidades económicas, la cual fue de 56,955 PYMEs.

4.8.3. Selección de la Muestra

Según la exploración realizada en el DENUÉ (2018), donde se filtraron las empresas dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios, que emplean de 0 a 100 personas, en el estado de Aguascalientes, se obtuvo una población de 56,955 empresas, las cuales componen el universo de la presente investigación.

4.8.4. Muestra

Dada la cantidad total de las PYMEs que se encuentran en el estado de Aguascalientes, es conveniente tomar una porción de éstas, las cuales representan a la población durante el estudio. Así pues, de las 56,955 PYMEs localizadas en el sistema DENUÉ, se realizó un muestreo aleatorio simple y probabilístico, de esta forma se aseguró que todas las empresas tuvieran la misma posibilidad de ser elegidas, además que se tienen una elevada representatividad de la población (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

Para calcular la muestra, siguiendo el método de muestreo probabilístico, se tomó el universo de empresas de 56,955 PYMEs, considerando un error del 5%, así como un intervalo de confianza del 95% ($z=1.96$) y una probabilidad de 50% de que las personas entrevistadas respondan y siguiendo la fórmula para el cálculo de la muestra cuando se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 + (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Por lo tanto:

$$n = \frac{56955 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (56955 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 381.59 \therefore 382 \text{ empresas}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra.

N= tamaño de la población.

Z= nivel de confianza. Es un valor constante que se toma en relación al 95% de confianza equivalente a 1.96 (siendo el más usual), 99% de confianza equivalente a 2.58. Este valor queda a criterio del investigador. Dicho lo anterior, se toma el 95% de confianza para la presente investigación.

p= probabilidad de éxito, o proporción esperada.

q= probabilidad de fracaso.

d= precisión (error máximo admisible en términos de proporción). Generalmente, cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre 1% (0.01) y 9% (0.09), siendo utilizado un valor de 0.05 en la presente investigación.

Con base en el procedimiento del cálculo anterior, el resultado que se obtuvo para una población de 56,955 PYMEs es de 382 encuestas a aplicar. Mientras que Bentler (1996), recomienda una muestra de 200 observaciones para poder realizar un análisis de ecuaciones estructurales, Nunnally y Bernstein (1994), consideran que una cantidad adecuada de datos sería de 300 observaciones. Así también, existe una condición que estipula que deben alcanzarse, por lo menos, cinco veces más observaciones que ítems a analizar

(Gorsuch, 1983), por lo que, al tener 65 ítems en el instrumento de medición, se requerirían, por lo menos, 325 encuestas³.

La Tabla 23 muestra los aspectos que caracterizan el trabajo de investigación.

Tabla 23. Ficha técnica del trabajo de investigación.

Características	Investigación
Ámbito del estudio	Estatal (Aguascalientes)
Población	56,955 empresas dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios (DENUE)
Tipo de muestreo	Aleatorio simple
Margen de error	+/- 5% a nivel global
Nivel de confianza	95% ($p=q=0.5$)
Unidad de Análisis	Gerentes y dueños de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios
Tamaño estimado de la muestra	382 pequeñas y medianas empresas dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios
Área geográfica	Estado de Aguascalientes
Muestra	Pequeñas y medianas empresas (PYMEs) (0 a 100 trabajadores)
Método de recolección de datos	Aplicación de encuestas
Tasa de respuesta	$325/382 = 85.1\%$
Tamaño final de la muestra	325 empresas
Trabajo de campo	Septiembre 2018 – Mayo 2019

Fuente: Elaboración propia.

Así pues, los análisis estadísticos se realizaron utilizando 325 datos, los cuales representan un 85.1% de tasa de respuesta, además que el nivel de error aumenta a un 5.4% y el nivel de confianza con el que se trabaja es de 94.6%.

³ $65 \times 5 = 325$

4.9. Planteamiento Matemático de las Ecuaciones

Para llevar a cabo esta sección, en primera instancia se describe la notación de variables a utilizar. Se denota X_i como variable latente u observable a la característica i , donde i tomará las siglas de la siguiente tabla.

Tabla 24. Relación de Índices y Variable.

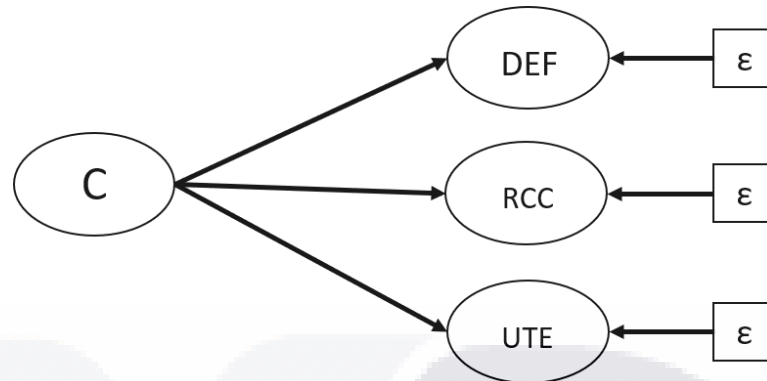
Índice i	Características del estudio
CO	Comunicación Organizacional
GC	Gestión del Conocimiento
C	Competitividad

Fuente: elaboración propia.

Para dar una mayor explicación a las notaciones de las variables, si se escribe X_{CO} estamos hablando de la variable Comunicación Organizacional. De manera similar, se crean los coeficientes de relación o contribución α_i de las variables X_i . Un ejemplo es que α_{GC} es el coeficiente de contribución de la variable Gestión del Conocimiento X_{GC} . Se denotará la variable de Competitividad de las empresas como Y_C .

Se debe recordar que la Competitividad se ha visto como el conjunto de indicadores de la empresa correspondientes a los ítems de la escala adaptada por Maldonado *et al.* (2012). Por lo que la variable Y_C es un vector con 3 elementos, matemáticamente es como se ilustra en la siguiente figura.

Ecuación 1. Ecuaciones del modelo reflexivo de Competitividad.



$$X_{Cn}(C_{DEF} + C_{RCC} + C_{UTE}) = \alpha X_{Cn}C + \epsilon X_{Cn}$$

Fuente: Elaboración propia con información de Coltmana *et al.* (2008).

Así tenemos que la primera ecuación estructural es aquella que describe la influencia de la CO y la GC sobre la Competitividad (C) de la empresa. Dicha relación queda descrita de la siguiente manera:

Ecuación 2. Efecto de la CO y la GC en la Competitividad.

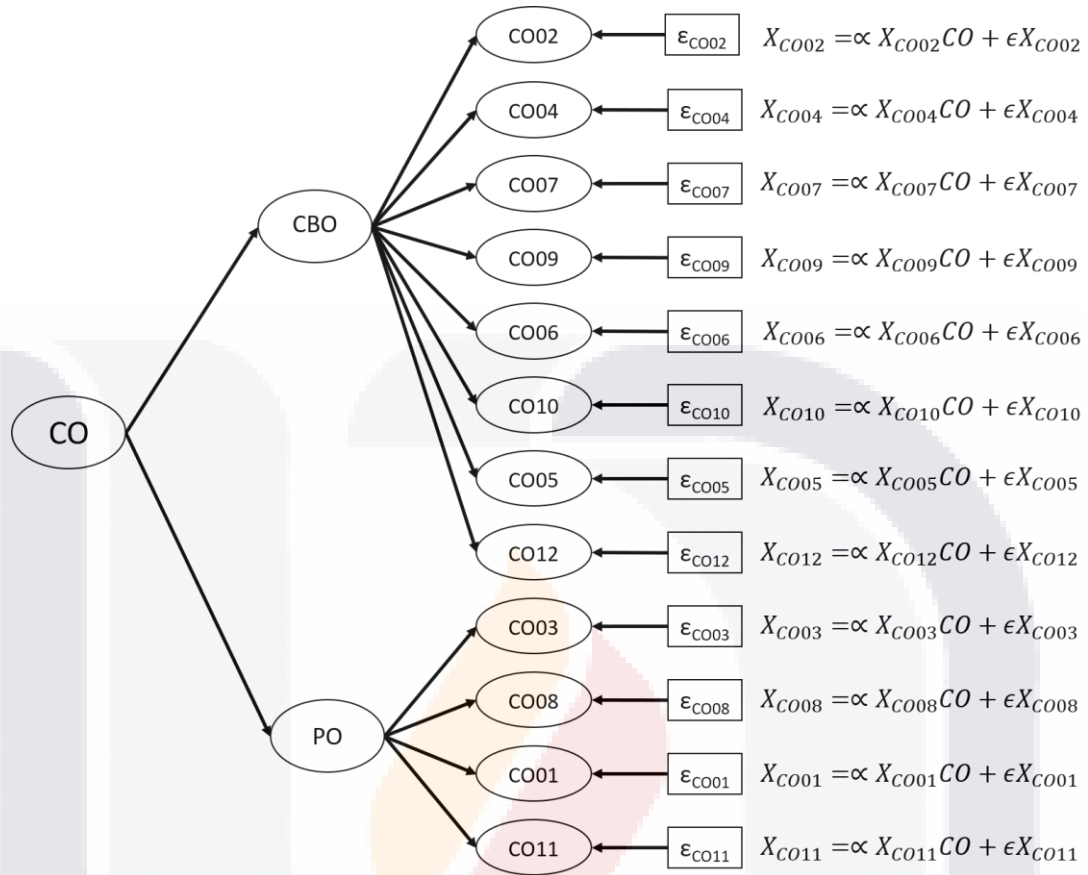
$$X_C = \alpha X_{OC} + \alpha X_{GC} + \epsilon_C$$

En donde ϵ_C representa la parte de la Competitividad de la empresa que no puede ser explicado por la CO y la GC. Debido a que las variables X_{CO} y X_{GC} son variables *latentes de escala reflectiva*. Este tipo de modelo tiene implicaciones en la forma en que se calcula el error (Coltmana, Devinneyb, Midgleyc y Venaikd, 2008).

En función a lo anterior se formulan las siguientes ecuaciones que dan la construcción de las variables latentes sobre las variables observables.

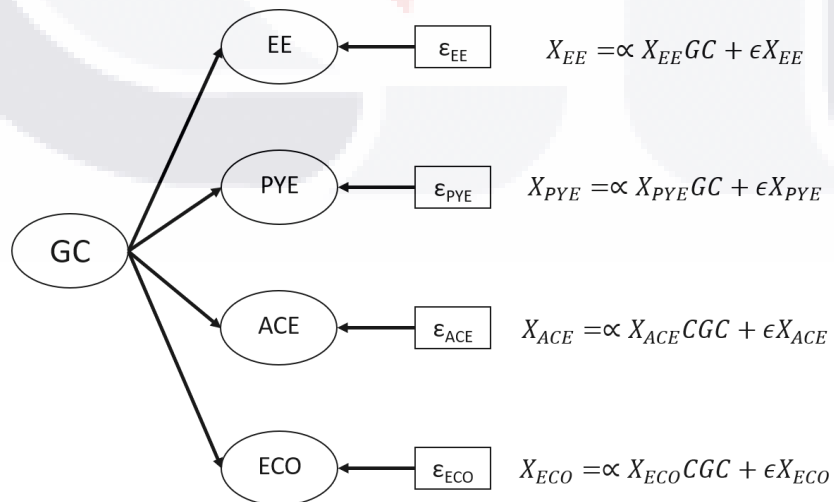


Ecuación 3. Ecuaciones del modelo reflexivo de CO.



Fuente: Elaboración propia con información de Coltmana *et al.* (2008).

Ecuación 4. Ecuaciones del modelo reflexivo de GC.

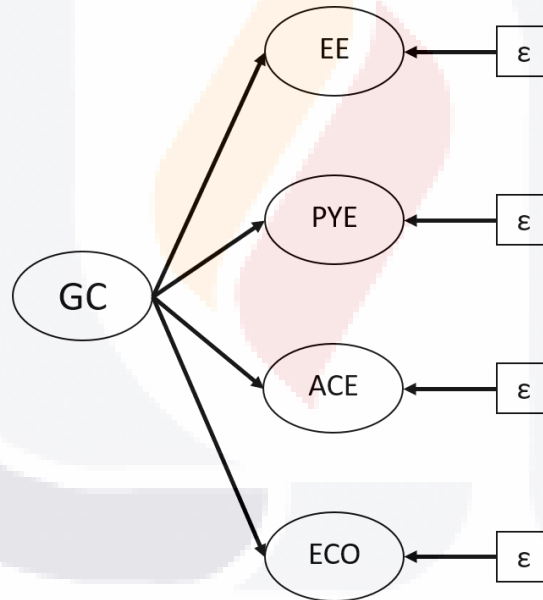


Fuente: Elaboración propia con información de Coltmana *et al.* (2008).

En donde los errores son las partes correspondientes de las dimensiones de CO y GC que no pueden ser explicadas por las variables que se toman en cuenta. Con las ecuaciones anteriores podemos determinar la influencia de la CO y GC sobre la Competitividad de la empresa. Matemáticamente, este efecto estará cuantificado mediante los coeficientes α_{CO} Y α_{GC} . De manera similar, los coeficientes asociados a cada variable que constituyen los constructos determinan la forma proporcional la influencia de éstos sobre la Competitividad.

Del mismo modo, es necesario presentar la ecuación que representa la interacción entre la CO y la GC. Teniendo en consideración que la variable Y_{GC} es un vector de 4 elementos, por lo que se representa matemáticamente como sigue:

Ecuación 5. Ecuación estructural del modelo reflexivo de GC.



$$X_{GCn}(GC_{EE} + GC_{PYE} + GC_{ACE} + GC_{ECO}) = \alpha X_{GCn}GC + \epsilon X_{GCn}$$

Fuente: Elaboración propia con información de Coltmana *et al.* (2008).

Lo que lleva a elaborar la segunda ecuación estructural, la cual describe la influencia de la CO sobre la GC. Dicha relación queda descrita de la siguiente manera:

Ecuación 6. Efecto de la OC en la GC.

$$X_{GC} = \alpha X_{OC} + \epsilon_{GC}$$

En donde ϵ_{GC} representa la parte de la GC de la empresa que no puede ser explicado por la CO. La variable X_{CO} es variable *latente de escala reflectiva*.

Con la detección de la muestra y la creación de las ecuaciones se cuenta con una dirección para estructurar el trabajo de campo y el plan de análisis, para así ser capaz de dar respuesta a las preguntas de interés del estudio. Así, en la siguiente sección se plantea la recolección de datos a utilizar en la investigación.

4.10. Recolección de Datos

Después de analizar las diferentes escalas de medición encontradas durante la revisión de la literatura se consideró la pertinencia del uso de cada una en el ámbito del estudio concluyendo con la elaboración del instrumento de medición (Anexos) para ser aplicado a la muestra correspondiente.

Con todo esto, se procedió al trabajo de campo realizando la recolección de datos durante 8 meses, comenzando en septiembre de 2018, y terminando en mayo de 2019, tiempo durante el cual se consiguieron 325 encuestas, las cuales fueron respondidas por los gerentes o encargados de PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes.

Para una mejor revisión y organización de los datos, estos fueron capturados primero en Microsoft Excel para ser luego ser exportados a IBM SPSS 21 y comenzar el análisis de los mismos; posteriormente se construyó el modelo de ecuaciones estructurales en EQS 6.1.

4.11. Plan de Análisis

A razón de poder realizar el análisis factorial confirmatorio, los datos fueron primero compilados en Microsoft Excel. Antes de aplicar cualquier tipo de análisis estadístico, los datos fueron revisados por segunda vez para cerciorarse que coincidieran correctamente

con el instrumento correspondiente, además se aseguró que los datos fueran números enteros, es decir, que no existieran decimales en las respuestas proporcionadas por los entrevistados. Posteriormente se realizó un análisis descriptivo de la muestra, lo que permitió observar las características de esta.

Enseguida se procedió a copiar los datos en un nuevo archivo de IBM SPSS 21, donde se ejecutó el análisis de fiabilidad de los datos observando el α de Cronbach, tanto de cada factor como de cada constructo, así como del instrumento de medida en general. Con esto se dio paso al análisis de ecuaciones estructurales.

4.11.1. Análisis de Ecuaciones Estructurales

El análisis de ecuaciones estructurales es conocido de diferentes formas, entre ellas análisis de la estructura de la covarianza, análisis de variable latente, análisis de factor confirmatorio, análisis LISREL o por sus siglas de su nombre en inglés Structural Equation Modeling (SEM) (Hair *et al.*, 1999).

Es compuesto por tres componentes principales (Bollen, 1989):

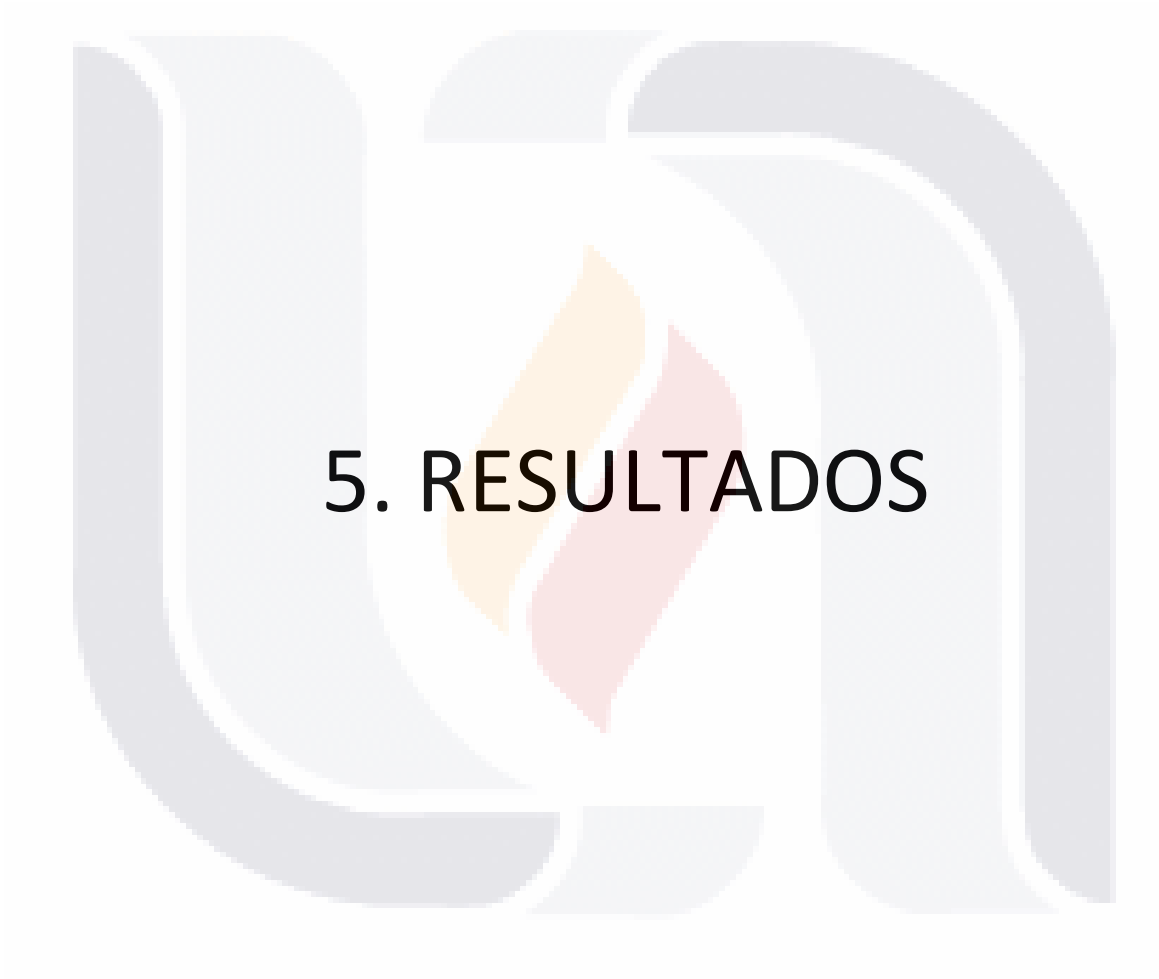
- Análisis path: se compone por el diagrama path, el cual representa un sistema de ecuaciones simultáneas en forma iconográfica; las ecuaciones que relacionan las correlaciones o las covarianzas con los parámetros con las cuales se puede conseguir estimaciones de dichos parámetros; y la descomposición de los efectos, es decir que se pueden diferenciar entre los efectos directos, los indirectos y los totales de una variable sobre otra.
- Síntesis conceptual de la variable latente y los modelos de medida: cuando se comenzó a utilizar, fueron utilizados procedimientos de estimación ad hoc para obtener estimaciones de parámetros.
- Procedimientos de estimación general: las propiedades de estimación que pueden ser observadas por ecuaciones estructurales se encuentran bien establecidas, es posible realizar análisis de prueba de hipótesis, entre otras pruebas.

El análisis por ecuaciones estructurales se realiza cuando es necesario examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia, dando una eficacia estadística, además que una de las variables dependientes se convierte en independiente. Asimismo, con la evaluación de los datos utilizados se valoran las relaciones de forma exhaustiva, proporcionando una transición desde el análisis exploratorio al confirmatorio (Hair *et al.*, 1999).

Entre sus objetivos, este el análisis por ecuaciones estructurales permite estimar la relación de dependencia múltiple y cruzada, así como de resaltar y presentar conceptos no latentes en estas relaciones, además de considerar que existe un error de medida durante el proceso de estimación (Hair *et al.*, 1999). Adicionalmente, se diferencian de los modelos de regresión al valorar los errores que existen durante la medición de las variables, considerando que la correlación se encuentra con la variable dependiente, no con la independiente (Bollen, 1989).

En el presente estudio se busca observar la relación que existe entre el constructo CO y la GC, así como la relación de la CO y la GC sobre la Competitividad, es decir, se examinan relaciones de dependencia (Figura 24. Modelo conceptual general., p. 92). Además, uno de los constructos será analizado tanto como variable dependiente como independiente a la misma vez (GC). Es así como se opta por el uso de las ecuaciones estructurales pues son el análisis estadístico que permite examinar dicha simultaneidad, así como que robustece los resultados y expone interpretaciones apegadas a la verdad, según lo declarado por las personas encuestadas.

Los resultados de los análisis estadísticos y su interpretación, tanto descriptivos como el análisis de las ecuaciones estructurales, se presentan en el siguiente capítulo



5. RESULTADOS

5. RESULTADOS

A lo largo de este capítulo de resultados se analizan las respuestas concedidas por la muestra de esta investigación. En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo donde se observan las generalidades de las PYMEs estudiadas: localización, tipo de industria, antigüedad, proporción de empresas familiares y el parentesco del gerente con el dueño, edad del gerente, antigüedad en el puesto y su nivel de estudios. Con ello, se da paso al análisis factorial confirmatorio, el análisis de confiabilidad y validez de los datos para, posteriormente, ejecutar la evaluación del modelo estructural. Todo esto concluye en la interpretación de dichos resultados reflexionando en la muestra y contexto de la presente investigación.

5.1. Descriptivos de la Muestra

Después de haber adquirido los datos de la totalidad de la muestra (Tabla 23), se procedió a realizar un resumen con la información general de las empresas. Para una mejor lectura, estos resultados se muestran en tablas (Tabla 25 a Tabla 34), como sigue.

Tabla 25. Municipios donde se respondió el instrumento de investigación.

Municipio	Frecuencia	Porcentaje
Aguascalientes	258	79.4%
Calvillo	15	4.6%
Jesús María	37	11.4%
Pabellón de Arteaga	2	.6%
Rincón de Romos	4	1.2%
San Francisco de los Romo	9	2.8%
Total	325	100%

Fuente: elaboración propia con la información obtenida a través de las encuestas.

Puede observarse que los municipios de Aguascalientes y Jesús María otorgaron el 90.8% de la información. Según los datos ofrecidos por el DENU (2019), en estos dos municipios

se encuentran el 84.26% de las PYMEs del estado de Aguascalientes, por lo que es natural que sean los municipios que aportaron el mayor porcentaje de datos para la investigación.

Tabla 26. Proporción de información ofrecida por tipo de industria.

Industria		
	Frecuencia	Porcentaje
Manufactura	174	53.5%
Construcción	7	2.2%
Comercio	79	24.3%
Servicio	65	20.0%
Total	325	100%

Fuente: elaboración propia con la información obtenida a través de las encuestas.

Respecto al tipo de industria observada, aunque las PYMEs dedicadas a la manufactura representan el 9.63% del total, esta industria fue la que otorgó más de la mitad (53.5%) de la información relevante para el estudio.

Tabla 27. Antigüedad de las empresas observadas.

Antigüedad de la empresa		
	Frecuencia	Porcentaje
Reciente creación	287	88.3%
Mediana antigüedad	27	8.3%
Antigua	4	1.2%
No respondió	7	2.2%
Total	325	100%

Fuente: elaboración propia con la información obtenida a través de las encuestas. Clasificación de antigüedad según Hernández, Mendoza y Taberno, 2009.

Como puede observarse en la Tabla 27, la mayoría de las PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios, son relativamente nuevas, representando un 88.3% del total de la muestra.

Tabla 28. Proporción de empresas familiares.

Empresa familiar		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	200	61.5%
No	113	34.8%
No respondió	12	3.7%
Total	325	100%

Fuente: elaboración propia con la información obtenida a través de las encuestas.

Del total de la muestra, más de la mitad de las empresas encuestadas se encuentran catalogadas como empresas familiares, es decir que la planta laboral pertenece a la familia del dueño de la empresa.

Tabla 29. Proporción de administración familiar.

Gerente pertenece a la familia		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	171	52.6%
No	42	12.9%
No respondió	112	34.5%
Total	325	100%

Fuente: elaboración propia con la información obtenida a través de las encuestas.

Con un 52.6% de las respuestas que las PYMEs ofrecieron al estudio, se observa que son administradas por algún miembro de la familia del dueño de la empresa.

Tabla 30. Género del administrador de la PYME.

Género del gerente		
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	203	62.5%
Femenino	65	20.0%
No respondió	57	17.5%
Total	325	100%

Fuente: elaboración propia con la información obtenida a través de las encuestas.

La mayoría de las empresas son dirigidas por hombres, representando éstos un 62.5%, mientras que el 20% tienen a mujeres al mando de la dirección de la PYME, pudiendo ser una proporción más alta tomando en cuenta aquellas que decidieron no dar respuesta a este ítem.

Tabla 31. Edad del gerente de la empresa.

Edad del gerente		
	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 31 años	55	16.92%
Entre 32 y 55 años	200	61.54%
Más de 56 años	60	18.46%
No respondió	10	3.08%
Total	325	100%

Fuente: elaboración propia con la información obtenida a través de las encuestas.

Del total de las encuestas, se observa que la mayoría de las edades de los gerentes oscila entre los 32 a 55 años, representando un 61.54%.

Tabla 32. Antigüedad del administrador en el cargo.

Antigüedad del gerente en el puesto					
Años	Frecuencia	Porcentaje	Años	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 5 años	125	38.46%	Entre 36 y 40 años	5	1.54%
Entre 6 y 10 años	68	20.92%	Entre 41 y 45 años	1	0.31%
Entre 11 y 15 años	37	11.38%	Entre 46 y 50 años	4	1.23%
Entre 16 y 20 años	31	9.54%	Entre 51 y 55 años	1	0.31%
Entre 21 y 25 años	21	6.46%	Entre 56 y 60 años	1	0.31%
Entre 26 y 30 años	15	4.62%	Más de 60 años	1	0.31%
Entre 31 y 35 años	5	1.54%	No respondió	10	3.08%
Total de encuestas= 325			Porcentaje total= 100%		

Fuente: elaboración propia con la información obtenida a través de las encuestas.

De los administradores que respondieron las encuestas, 38.46% de ellos son nuevos en el puesto, es decir que tienen entre 1 y 5 años con el cargo administrador o encargado. Así también, un 20.92% adicional, tienen entre 6 y 10 años en el puesto.

Tabla 33. Nivel de estudios de los gerentes de las PYMEs.

Formación académica					
Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Básica	71	21.8%	Maestría	13	4.0%
Bachillerato	59	18.2%	Doctorado	3	0.9%
Técnica/ Comercial	20	6.2%	No respondió	16	4.9%
Licenciatura/ Ingeniería	143	44.0%			
Total de encuestas= 325			Porcentaje total= 100%		

Fuente: elaboración propia con la información obtenida a través de las encuestas.

En cuanto al nivel de educación que informaron los gerentes o encargados, 44% de ellos cuentan con nivel de estudios de licenciatura o ingeniería, así como un 21.8% solo tiene educación básica.

Tabla 34. Composición de los datos descriptivos de las PYMEs.

CONSTRUCTO	FACTOR	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
COMPETITIVIDAD	Desempeño Financiero	3.52	0.7327
	Costos de las Compras	2.18	0.9296
	Tecnología	2.83	1.1373
CLIMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Comunicación Bidireccional Óptima	3.40	0.7223
	Planeación Organizativa	3.48	0.7363
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Entrenamiento de los Empleados	3.29	1.0087
	Políticas y Estrategias	3.61	0.6932
	Adquisición de Conocimiento Externo	3.39	0.8889
	Efectos de la Cultura Organizacional	2.92	0.9888

Fuente: elaboración propia con la información obtenida a través de las encuestas.

Examinando de manera general la composición de los datos descriptivos de las PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, se puede observar que una de las metas que tienen es obtener la mayor cantidad de dinero que les permita responder a las deudas adquiridas, procurando que sean pocas o de cantidades pequeñas.

En cuanto a la comunicación se refiere, les interesa transmitir las decisiones que se tomaron respecto a los objetivos trazados por la organización. Así como se mantienen atentos a lo



que acontece a su alrededor, recolectando ideas y conocimiento de nuevas ideas y técnicas que pudieran implementar a sus actividades.

5.2. Evaluación del Modelo de Medida

El primer paso para determinar si el modelo a utilizar cuenta con un ajuste adecuado (Figura 24. Modelo conceptual general.), y poder ser utilizado para explicar el contexto de la investigación, es revisar las cargas de los indicadores. Las cargas factoriales deben ser mayores a 0.7, lo que indicaría que el constructo explica más del 50% de la varianza del indicador (Hair *et al.*, 2014; Hair *et al.*, 2014a; Sarstedt *et al.*, 2014).

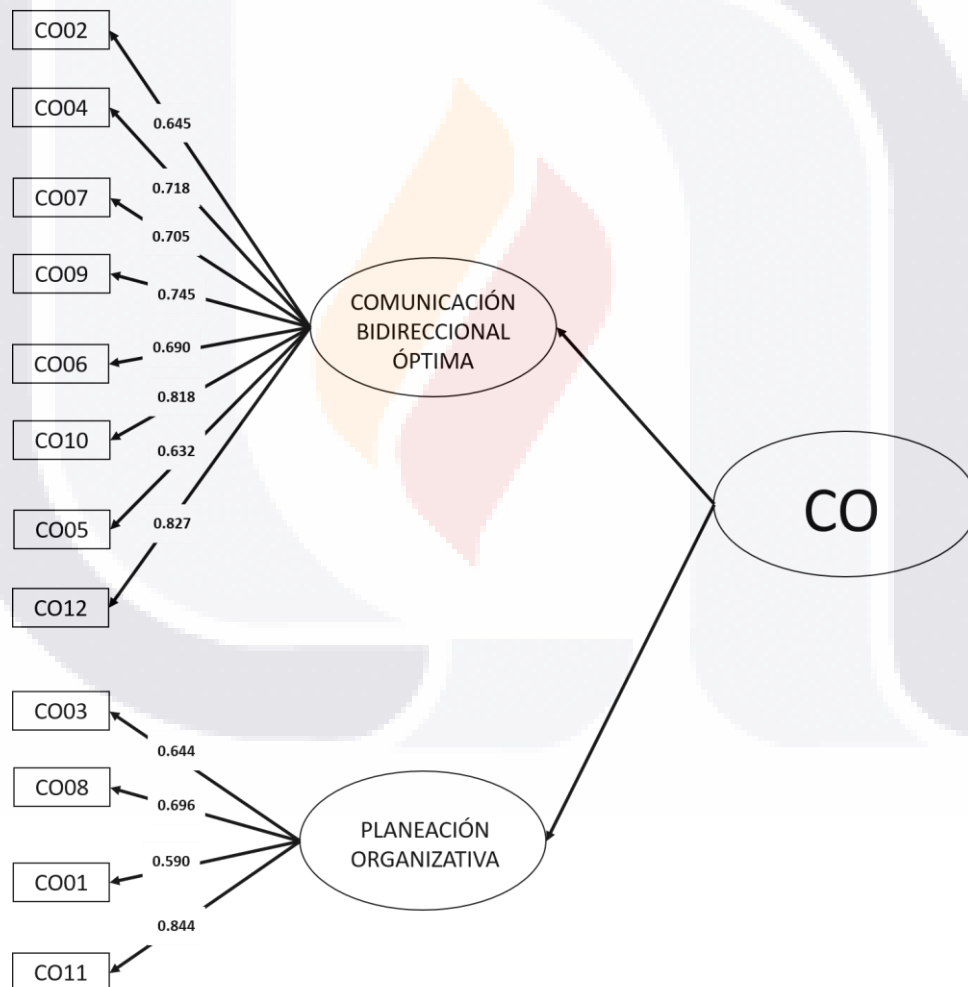


Figura 28. Modelo conceptual de la Comunicación Organizacional, con cargas factoriales.

Fuente: elaboración propia.



Como puede observarse en la Figura 28, no todas las cargas factoriales superan el valor mínimo aceptable, que es de 0.6 (Bagozzi y Yi, 1988), por lo que es necesario hacer el ajuste correspondiente.



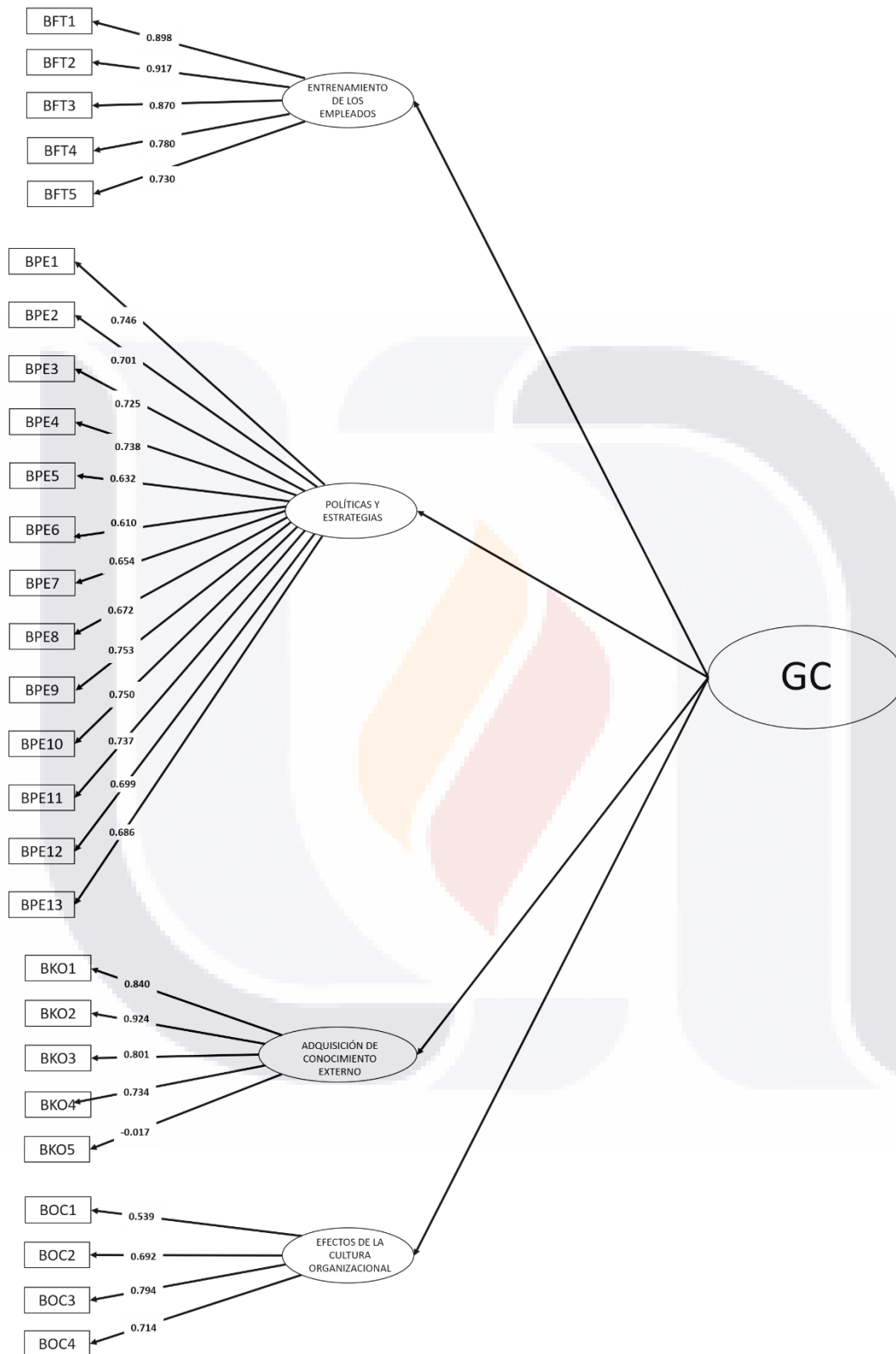


Figura 29. Modelo conceptual de la GC, con cargas factoriales.

Fuente: elaboración propia.

De manera similar, el modelo conceptual de la GC muestra cargas factoriales inferiores al mínimo aceptable, por lo que se hace necesario realizar el ajuste de este modelo conceptual (Figura 29).

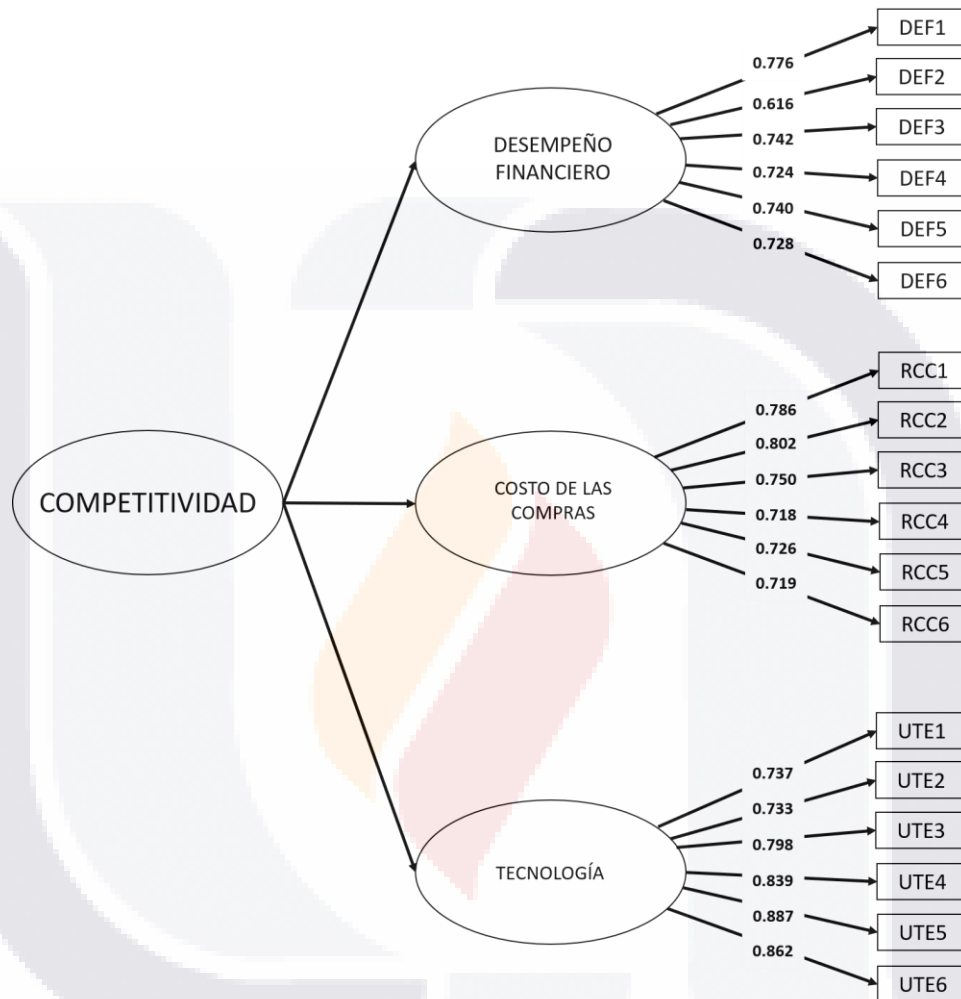


Figura 30. Modelo conceptual de la Competitividad, con cargas factoriales.

Fuente: elaboración propia.

Al contrario de los modelos conceptuales de la CO y la GC, el modelo conceptual de la Competitividad no muestra problemas con los valores de las cargas factoriales, pues éstos se encuentran mayores al mínimo aceptable de 0.6 (Bagozzy y Yi, 1988) (Figura 30).

Es así como se comienza con el análisis factorial confirmatorio, el cual permite evaluar la confiabilidad y validez de los datos obtenidos a través de la aplicación de las encuestas. Por esta razón, se realizó un análisis factorial confirmatorio con el método de máxima

verosimilitud, haciendo uso del software EQS 6.1 (Bentler, 2005; Brown, 2006; Byrne, 2006), para el modelo que relaciona la CO con la GC sobre la Competitividad de las PYMEs.

5.3. Análisis de Componentes Principales

Al realizar el análisis de factores de la escala para medir la GC, se observó que uno de los ítems del cuarto factor (Efectos de la cultura organizacional), aportaba más al tercer factor (Adquisición del conocimiento externo), sin embargo, al ejecutar el análisis factorial confirmatorio la variación en los resultados no fue significativa, por lo que se procedió a la construcción de las ecuaciones estructurales tomando la construcción original de la escala.

5.3.1. Análisis Factorial Confirmatorio

Al realizar el análisis de la literatura se encontraron investigaciones que vinculan las variables que facilitan la medición del CCO, lo que, a su vez permitió disminuir la cantidad de variables sin perder el objetivo de poder medir la realidad (Ferrán, 1996). De esta manera la escala de CCO propuesta por Pace y Peterson (1976), fue adaptada de modo que, con los seis factores iniciales y sin eliminar ningún ítem de la escala original, las variables fueron agrupadas en dos variables, a las cuales se les dio un nuevo nombre de tal forma que se entendiera el vínculo que guardan:

1. Comunicación Bidireccional Óptima y
2. Planeación organizativa.

Con esta combinación de ítems, el modelo presenta mayor consistencia, además de que la variabilidad entre las variables disminuye, lo que permite una mejor medición del constructo de CO.

De manera que se tenga una mejor comprensión de los criterios utilizados para poder declarar la fiabilidad y validez de los datos, se muestra un resumen de los indicadores que lo permiten, así como el ajuste del modelo de la investigación.

Tabla 35. Indicadores de fiabilidad y validez.

Indicador	Criterio	Fuente
Carga factorial	> 0.6	Bagozzi y Yi (1988).
Índices de ajuste:		Segars y Grover (1993).
- Índice de ajuste normado (NFI)	> 0.8	Hair, Anderson, Tatham y Black (1999).
- Índice de ajuste no normado (NNFI)		Bentler (2005).
- Índice de ajuste comparativo (CFI)		Brown (2006).
		Byrne (2006).
Índice de error de aproximación cuadrático medio (RMSEA).	< 0.08	Jörsekog y Sörborn (1986). Hair, Anderson, Tatham y Black (1999).
S-BX ² /gl	< 0.3	Hair, Black, Babin y Anderson (2010).
α de Cronbach	> 0.7	Nunnally y Bernstein (1994).
Índice de fiabilidad compuesta (IFC)	> 0.7	Fornell y Larcker (1981).
Índice de varianza extraída (IVE)	> 0.5	Fornell y Larcker (1981).

Fuente: elaboración propia en base a Aldás y Maldonado (2007).

De esta manera se ejecutó el análisis factorial confirmatorio de los datos recabados, lo que arrojó los resultados observados en la Tabla 36.

Tabla 36. Análisis factorial confirmatorio del modelo conceptual general de la investigación.

Constructo y Variables	Indicador	Carga Factorial	Valor t-Robusto	α de Cronbach	IFC	IVE
DESEMPEÑO FINANCIERO	DEF1	0.776***	1.000 ^a	0.863	0.867	0.523
	DEF2	0.616***	9.669			
	DEF3	0.742***	12.326			
	DEF4	0.724***	13.558			
	DEF5	0.740***	12.065			
	DEF6	0.728***	11.888			
	RCC1	0.786***	1.000 ^a	0.885	0.886	0.564

COSTOS DE LAS COMPRAS	RCC2	0.802***	22.082			
	RCC3	0.750***	17.152			
	RCC4	0.718***	14.930			
	RCC5	0.726***	14.590			
	RCC6	0.719***	14.588			
USO DE LA TECNOLOGÍA	UTE1	0.737***	1.000 ^a	0.920	0.920	0.658
	UTE2	0.733***	19.284			
	UTE3	0.798***	20.314			
	UTE4	0.839***	21.177			
	UTE5	0.887***	20.246			
	UTE6	0.862***	19.541			
COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL ÓPTIMA	CO02	0.645***	1.000 ^a	0.902	0.898	0.527
	CO04	0.718***	10.965			
	CO07	0.705***	10.834			
	CO09	0.745***	13.334			
	CO06	0.690***	10.024			
	CO10	0.818***	13.390			
	CO05	0.632***	9.107			
	CO12	0.827***	12.953			
PLANEACIÓN ORGANIZATIVA	CO03	0.644***	1.000 ^a	0.819	0.790	0.490
	CO08	0.696***	15.708			
	CO01	0.590***	12.666			
	CO11	0.844***	13.772			
ENTRENAMIENTO DE EMPLEADOS	BFT1	0.898***	1.000 ^a	0.925	0.924	0.709
	BFT2	0.917***	44.754			
	BFT3	0.870***	28.099			
	BFT4	0.780***	17.730			
	BFT5	0.730***	18.438			
POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	BPE1	0.746***	1.000 ^a	0.926	0.926	0.492
	BPE2	0.701***	16.119			
	BPE3	0.725***	13.086			
	BPE4	0.738***	12.102			
	BPE5	0.632***	10.537			
	BPE6	0.610***	10.648			
	BPE7	0.654***	10.168			
	BPE8	0.672***	9.664			
	BPE9	0.753***	11.331			

	BPE10	0.750***	11.225			
	BPE11	0.737***	11.265			
	BPE12	0.699***	10.372			
	BPE13	0.686***	10.191			
ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO	BKO1	0.840***	1.000 ^a	0.909	0.827	0.548
	BKO2	0.924***	22.035			
	BKO3	0.801***	15.986			
	BKO4	0.734***	12.094			
	BKO5	-0.017	-0.258			
EFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	BOC1	0.539***	1.000 ^a	0.768	0.782	0.477
	BOC2	0.692***	7.962			
	BOC3	0.794***	8.197			
	BOC4	0.714***	7.916			
$S-BX^2_{(df=1,596)}=12,511.445$; $p<0.000$; $NFI=0.667$; $NNFI=0.741$; $CFI=0.756$; $RMSEA=0.074$						

^a = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación.

*** = $p < 0.001$

Fuente: elaboración propia.

Al observar las cargas factoriales (Tabla 36) de los ítems que conforman las escalas de medición, se observa que la percepción de la realidad reportada por las empresas difiere con lo estipulado en la literatura revisada, pues resultan valores más bajos que el mínimo aceptable de 0.6 (Bagozzi y Yi, 1988). En el mismo tono, al observar los valores de la varianza extraída, se observa que los valores se encuentran fuera del parámetro de aceptación, el cual estipulado por Fornell y Larcker (1981), debe ser mayor a 0.5.

Al haberse obtenido estos resultados, se presenta la posibilidad de re-ajuste del modelo, lo que permite tener una visión aproximada de la realidad (Cupani, 2012) y el cual se presenta en el siguiente punto.

5.3.2. Confiabilidad y Validez

En este apartado se evalúa la confiabilidad y consistencia interna con el método de máxima verosimilitud empleando el software EQS 6.1 (Bentler, 2005; Byrne, 2006; Brown, 2006) para el modelo que analiza el impacto de la CO y la GC en la Competitividad.

Para esto se observaron los valores del Alfa de Cronbach (α), los cuales pueden indicar una confiabilidad no satisfactoria si los valores son menores a 0.6 (Nunnally y Bernstein (1994; Malhotra, 2004). De la misma manera, es necesario observar los valores del Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC), los cuales deben ser mayores a 0.7, siendo este el valor normalmente esperado (Fornell y Larcker, 1981; Hair *et al.*, 1999).

Al observar que el modelo propuesto no se ajusta a lo sugerido por la literatura revisada, se hace necesario realizar una re-ajuste del modelo, quedando como sigue.

Tabla 37. Análisis de confiabilidad y validez del modelo ajustado.

Constructo y Variables	Indicador	Carga Factorial	Valor t-Robusto	α de Cronbach	IFC	IVE
DESEMPEÑO FINANCIERO	DEF1	0.778***	1.000 ^a	0.863	0.867	0.523
	DEF2	0.618***	9.611			
	DEF3	0.742***	12.302			
	DEF4	0.724***	13.527			
	DEF5	0.738***	12.021			
	DEF6	0.727***	11.864			
COSTOS DE LAS COMPRAS	RCC1	0.785***	1.000 ^a	0.885	0.886	0.564
	RCC2	0.800***	22.138			
	RCC3	0.752***	17.288			
	RCC4	0.717***	14.935			
	RCC5	0.728***	14.703			
	RCC6	0.720***	14.614			
USO DE LA TECNOLOGÍA	UTE1	0.735***	1.000 ^a	0.920	0.920	0.658
	UTE2	0.732***	19.109			
	UTE3	0.797***	20.260			
	UTE4	0.839***	21.055			
	UTE5	0.888***	20.197			
	UTE6	0.863***	19.496			
COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL ÓPTIMA	CO09	0.770***	1.000 ^a	0.887	0.891	0.733
	CO10	0.921***	16.252			
	CO12	0.870***	14.652			

PLANEACIÓN ORGANIZATIVA	CO03	0.849***	1.000 ^a	0.802	0.804	0.672
	CO01	0.790***	10.745			
ENTRENAMIENTO DE EMPLEADOS	BFT1	0.933***	1.000 ^a	0.937	0.937	0.882
	BFT2	0.945***	13.656			
POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	BPE1	0.790***	1.000 ^a	0.906	0.907	0.522
	BPE2	0.740***	16.341			
	BPE3	0.754***	13.270			
	BPE4	0.740***	12.080			
	BPE5	0.624***	10.198			
	BPE9	0.730***	10.932			
	BPE10	0.715***	11.037			
	BPE11	0.722***	11.160			
	BPE12	0.672***	9.930			
ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO	BKO1	0.851***	1.000 ^a	0.885	0.892	0.736
	BKO2	0.961***	21.084			
	BKO3	0.749***	15.453			
EFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	BOC2	0.783***	1.000 ^a	0.773	0.774	0.631
	BOC3	0.806***	11.358			
$S-BX^2_{(df=666)}=1,311.9284$; $p<0.000$; $NFI=0.816$; $NNFI=0.888$; $CFI=0.899$; $RMSEA=0.055$						

^a = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación.

*** = $p < 0.001$

Fuente: elaboración propia.

Para trabajar con un modelo que tratará de dar una descripción más cercana a la realidad, se procedió a la exclusión de los ítems que aportarán menor explicación del fenómeno, lo que a su vez permite el ajuste del modelo. Por esta razón, es necesario observar la fiabilidad y validez de los datos con los que se trabaja, para lo que se realiza la observación del α de Cronbach para declarar la fiabilidad de los datos, así como las pruebas de fiabilidad compuesta (IFC) y de varianza extraída (IVE).

La Tabla 37 muestra el modelo de investigación ajustado, donde se observa que con 39 ítems es suficiente para exponer la realidad sobre el impacto de la CO y la GC sobre la Competitividad de las PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, pues muestran cargas factoriales mayores a 0.7, lo

que indica que cada uno de los ítems explican un porcentaje aceptable de cada factor (Bagozzi y Yi, 1988).

Adicionalmente, se corroboran la fiabilidad y validez de los datos, ya que los valores del α de Cronbach se muestran mayores a 0.7 (Nunnally y Bernstein, 1994), así como los valores arrojados tras el análisis del IFC, los cuales son mayores a 0.7 y los valores del IVE, los cuales se muestran mayor a 0.5 (Fornell y Larcker, 1981).

Conjuntamente, se observan los índices de ajuste, los cuales permiten declarar validez convergente de los datos, como se muestra a continuación.

5.3.3. Validez Convergente

El siguiente paso para declarar validez de los datos es observar que los resultados de los datos del α de Cronbach, el IFC e IVE sean similares, es decir, que los resultados de los valores demuestren fiabilidad. Como puede observarse en la Tabla 37, dichos índices arrojan valores superiores a los criterios de fiabilidad y validez sugeridos.

Adicionalmente, se observan los valores de los índices de ajuste, con lo cual es posible tener una visión de la exactitud de los supuestos del modelo especificado de manera que se puede determinar si el modelo es correcto y sirve para dar una explicación del fenómeno real, precisando así su poder de predicción (Cupani, 2012).

Adicionalmente, se observan los valores de los índices de ajuste, con lo cual es posible tener una visión de la exactitud de los supuestos del modelo especificado, de manera que se puede determinar si el modelo es correcto y sirve para dar una explicación del fenómeno real, precisando así su poder de predicción (Cupani, 2012).

Tabla 38. Índices de ajuste (validez convergente).

Bentler Bonett Normed Fit Index	NFI	0.816
Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index	NNFI	0.888
Comparative Fit Index	CFI	0.899
Root Mean-Square Error of Approximation	RMSEA	0.055
90% Confidence interval of RMSEA	0.050	0.059

Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos.

Al observar los valores de los índices de ajuste (NFI, NNFI y CFI) (Tabla 38), se observa que el ajuste es aceptable, lo que manifiesta un modelo de medición que proporciona un buen ajuste de los datos (Tabla 37): Satorra Bentler $S-BX^2=1,311.9284$ con 666 grados de libertad y una probabilidad menor a 0.000, los valores de los índices NFI=0.816, NNFI=0.888 Y CFI=0.899, siendo mayores a 0.8 y RMSEA=0.055, valor menor a 0.08.

En lo referente a la validez discriminante, la medición se realiza por medio de dos formas, como se muestra en el siguiente punto.

5.3.4. Validez Discriminante

Como puede observarse en la diagonal de la Tabla 39. Análisis de validez discriminantes por intervalos y comparación del IVE., se encuentran los valores del IVE, los cuales todos son mayores a 0.5.

Tabla 39. Análisis de validez discriminante por intervalos y comparación del IVE.

Variables	Desempeño financiero	Costo de las compras	Uso de la tecnología	Comunicación Bidireccional Óptima	Planeación organizativa	Entrenamiento de empleados	Políticas y estrategias	Adquisición del conocimiento externo	Efectos de la cultura Organizacional
Desempeño financiero	0.523	0.0055	0.0079	0.0196	0.0204	0.0121	0.0272	0.0313	0.0335
Costo de las compras	- 0.004 - 0.152	0.564	0.0396	0.0024	0.0279	0.0000	0.00123	0.0346	0.0841
Uso de la tecnología	0.007 - 0.171	0.069 - 0.329	0.658	0.0299	0.0562	0.0511	0.0207	0.0331	0.0454
Comunicación Bidireccional Óptima	0.074 - 0.206	-0.033 - 0.131	0.077 - 0.269	0.733	0.1183	0.0488	0.0471	0.0237	0.0515
Planeación organizativa	0.057 - 0.229	0.059 - 0.275	0.133 - 0.341	0.232 - 0.456	0.672	0.0515	0.0548	0.0225	0.0882
Entrenamiento de empleados	0.020 - 0.200	-0.123 - 0.137	0.080 - 0.372	0.113 - 0.329	0.097 - 0.357	0.882	0.0515	0.0384	0.0392
Políticas y estrategias	0.093 - 0.237	-0.053 - 0.123	0.058 - 0.230	0.135 - 0.299	0.140 - 0.328	0.107 - 0.347	0.522	0.0488	0.0392
Adquisición del conocimiento externo	0.089 - 0.265	0.076 - 0.296	0.066 - 0.298	0.070 - 0.238	0.048 - 0.252	0.056 - 0.336	0.123 - 0.319	0.736	0.1436
Efectos de la cultura Organizacional	0.093 - 0.273	0.164 - 0.416	0.079 - 0.347	0.123 - 0.331	0.177 - 0.417	0.050 - 0.346	0.094 - 0.302	0.255 - 0.503	0.631

Fuente: elaboración propia.

Primero, tomando un intervalo de confianza del 95%, se observa que no existe el valor de la unidad en ninguno de los elementos individuales de los factores latentes de la matriz de correlación (Anderson y Gerbing, 1988).

Segundo, el valor de la varianza extraída de cada par de constructos es superior a su correspondiente IVE (Fornell y Larcker, 1981). Con estos resultados es posible continuar aplicando la evaluación del modelo estructural al modelo general que rige a esta investigación.

5.4. Evaluación del Modelo Estructural

Para la evaluación del modelo estructural, se propuso un modelo de primer orden donde se relaciona la Comunicación Organizacional con la Gestión del Conocimiento y, a su vez, la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento con la Competitividad, el cual se explica en la Tabla 40.

Tabla 40. Variables del modelo de primer orden que relaciona la Comunicación Organizacional, la Gestión del Conocimiento y la Competitividad.

NOMBRE	VARIABLE	ETIQUETA	TIPO	ÍTEMS QUE SE INCLUYEN EN EL PROMEDIO
COMPETITIVIDAD	F1	No observada	Exógena	
Desempeño financiero (V1)	DEF	Observada	Endógena	DEF1, DEF2, DEF3, DEF4, DEF5, DEF6
Costo de las compras (V2)	RCC	Observada	Endógena	RCC1, RCC2, RCC3, RCC4, RCC5, RCC6
Tecnología (V3)	UTE	Observada	Endógena	UTE1, UTE2, UTE3, UTE4, UTE5, UTE6
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	F2	No observada	Exógena	
Comunicación bidireccional óptima (V4)	CO	Observada	Endógena	CO09, CO10, CO12
Planeación organizativa (V5)	CO	Observada	Endógena	CO03, CO01
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	F3	No observada	Exógena	

Entrenamiento de los empleados (V6)	BFT	Observada	Endógena	BFT1, BFT2
Políticas y estrategias (V7)	BPE	Observada	Endógena	BPE1, BPE2, BPE3, BPE4, BPE5, BPE9, BPE10, BPE11, BPE12
Adquisición del conocimiento externo (V8)	BKO	Observada	Endógena	BKO1, BKO2, BKO3
Efectos de la cultura organizacional (V9)	BCO	Observada	Endógena	BCO2, BCO3

Fuente: Elaboración propia.

El modelo estructural fue analizado desde los resultados obtenidos con el software EQS© 6.1. Aplicando el método de Máxima Verosimilitud, se consideran los valores de Satorra-Bentler para datos robustos, además que se observan los índices de bondad de ajuste del modelo, los cuales se resumen en la Tabla 41.

Tabla 41. Índices de ajuste del modelo de primer orden.

Satorra-Bentler Chí-cuadrada con 24 grados de libertad	$S-BX^2_{(24)}$	54.1277
Bentler Bonett Normed Fit Index	NFI	0.816
Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index	NNFI	0.888
Comparative Fit Index	CFI	0.899
Root Mean-Square Error of Approximation	RMSEA	0.055
90% Confidence interval of RMSEA		0.050 0.059

Fuente: Elaboración propia.

Estos valores indican que el modelo cuenta con un buen ajuste, dado que el valor de Satorra-Bentler Chí-cuadrada $S-BX^2_{(24)}$ igual a 54.1277, con 24 grados de libertad y un valor de probabilidad de 0.000. Además, los valores de los índices de ajuste (NFI, NNFI y CFI) son mayores a 0.8, el valor del RMSEA (o índice de error de aproximación cuadrático medio), es menor a 0.08; por lo cual se concluye que el modelo puede ser aceptado con un ajuste significativo.

5.5. Interpretación de los Resultados

Al tener la indicación de los coeficientes estandarizados que se encuentran dentro del intervalo -1, +1, así como los valores de *t Robusto* mayores a 2.56 (significativo al 1%), se afirma que el modelo tiene un buen ajuste y significancia estadística, tal como se observa en la Tabla 42.

Tabla 42. Contrastación de la prueba de hipótesis del modelo de investigación.

Hipótesis	Relación estructural	Coefficiente Estandarizado	Valor t-Robusto	Medida de los FIT
H1: El impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Competitividad de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.	Comunicación Organizacional → Competitividad	0.111	0.469	$S_{_BX^2(24)}=54.1277$ $p=0.00041$ NFI=0.859 NNFI=0.871 CFI=0.914 RMSEA=0.062
H2: El impacto de la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.	Gestión del Conocimiento → Competitividad	0.915***	3.109	
H3: El impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.	Comunicación Organizacional → Gestión del Conocimiento	0.738***	4.626	

*** $p < 0.001$

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados obtenidos tras el análisis de ecuaciones estructurales, la Gestión del Conocimiento (GC) muestra un nivel mayor de influencia sobre la Competitividad, siendo que la Comunicación Organizacional (CO) influye menos en la Competitividad dentro del contexto de la investigación.

Con los valores resultantes (Tabla 42) pueden responderse las hipótesis planteadas en el punto 3.5 'Hipótesis de Investigación' (101) de la presente tesis, construidas con base en la revisión de la literatura. Dichas hipótesis declaran un impacto positivo y significativo entre la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad, así como un impacto positivo y significativo de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento, de las PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes.

Dichas relaciones pueden ser representadas de manera gráfica exhibiendo los resultados del análisis estadístico de ecuaciones estructurales.

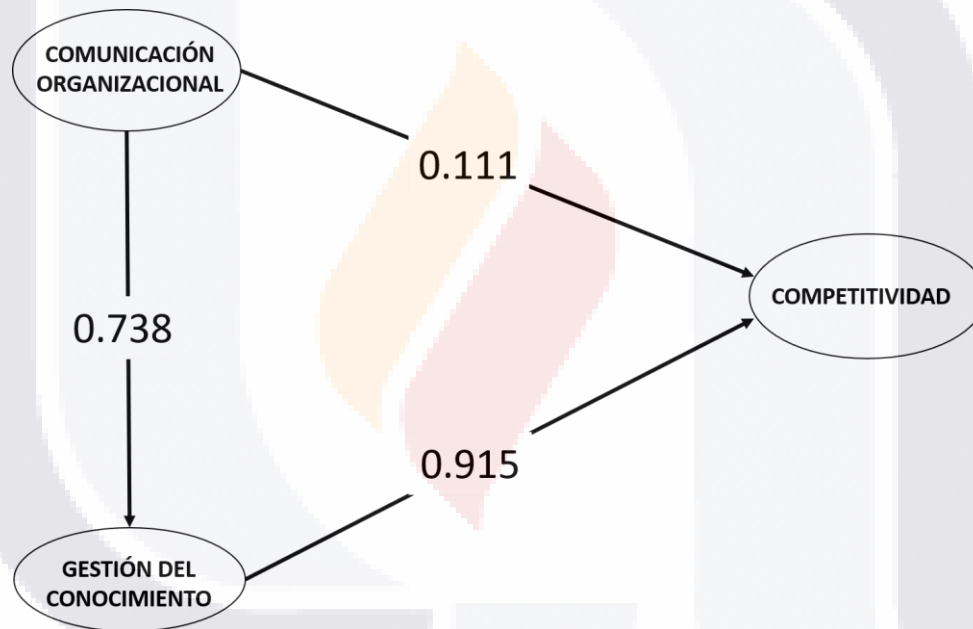


Figura 31. Modelo General con resultado de la relación estructural.

Según los resultados expuestos tras el análisis de ecuaciones estructurales (Figura 31), no existe evidencia suficiente para aceptar la primera hipótesis, la cual manifiesta que el impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Competitividad es positivo y significativo pues, aunque la correlación entre la CO con la Competitividad es positiva, ésta no es significativa.

Como puede observarse en la Tabla 42 y de forma gráfica en la Figura 31, la Competitividad es explicada en un 11% por la CO, lo que permite concluir que, de los componentes observados en la investigación que pudieran alterar el nivel de Competitividad en las PYMEs, es decir, al observar el impacto que ejercen la CO y la GC sobre la Competitividad, el impacto que la CO ejerce sobre la Competitividad es reducido en comparación con el impacto que ejerce la GC.

En el caso de la segunda hipótesis, la cual establece que el impacto de la relación entre la Gestión del Conocimiento y la Competitividad es positiva y significativa, los resultados del análisis de ecuaciones estructurales no permiten rechazar la suposición, pues la Competitividad es explicada en un 91.5% por la GC (Tabla 42), por lo que se advierte que el impacto de la GC sobre la Competitividad es tanto positiva como significativa. Por lo tanto, se puede deducir que, en comparación con la CO presente, la GC ejerce mayor impacto sobre la Competitividad de las PYMEs pertenecientes a la muestra de la presente investigación.

En lo que respecta a la tercera hipótesis, la cual declara que el impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento es positivo y significativo, los resultados tampoco permiten rechazarla, ya que la GC es explicada un 73.8% por la CO (Tabla 42), es decir, el impacto es positivo y significativo. En otras palabras, existe una relación del 73.8% de que el uso de la Comunicación Organizacional favorece a una Gestión del Conocimiento efectiva.



➤ 6. DISCUSIÓN

6. DISCUSIÓN

En este capítulo se expondrá la discusión sobre los principales hallazgos tras la ejecución de los análisis cuantitativos mediante los cuales se buscó identificar el impacto de la relación entre la Comunicación Organizacional (CO) y la Gestión del Conocimiento (GC) sobre la Competitividad de las PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, México.

Es así como se realiza un contraste de los resultados de los análisis estadísticos de los datos obtenidos de las PYMEs pertenecientes a la muestra de la presente investigación con lo señalado en estudios previos. En primer lugar, se presenta la discusión a partir de las hipótesis planteadas en el apartado 3.5 (p. 93) de este documento. En seguida, se contrastan los resultados de los análisis tanto descriptivos y de las ecuaciones estructurales de la presente investigación contra lo detallado en la revisión de la literatura.

6.1. Impacto de la CO sobre la Competitividad

H1: El impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Competitividad de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.

Al analizar los resultados obtenidos por el modelo estructural (Tabla 42), se observa que las PYMEs encuestadas han descuidado la existencia y uso de la CO puesto que solo impacta en un 11.1% sobre la Competitividad de la organización, lo que evidencia un impacto positivo mas no significativo. De modo que se advierte una oportunidad de mejora a nivel interno, tal como lo sugieren Trethewey y Corman (2001), quienes señalan que las organizaciones pudieran generar mayores beneficios promoviendo la CO tal como lo hacen con la comunicación comercial.

Así mismo, los resultados obtenidos por las ecuaciones estructurales contrastan con aquellos presentados en investigaciones realizadas por Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez de Fernández (2005) y Sánchez y Ospina (2016) donde manifiestan que la CO es uno de los principales recursos administrativos que colaboran en el aumento de la Competitividad,

pues es desde la alta gerencia que debe comenzar la difusión de información, la capacitación y el crecimiento individual y de la organización.

En la actualidad, la incorporación y uso de las TIC's pudieran cooperar al logro de una comunicación más efectiva ya que, como Paroutis y Saleh (2009) señalan, pudiera lograrse la retroalimentación de las actividades realizadas, todo esto sin descuidar el mantener actualizados los conocimientos sobre las herramientas tecnológicas. Así también pudiera atribuírsele mayor Competitividad a la organización por el uso de dichas herramientas tecnológicas que sean novedosas para la industria (Weill, 1992).

Con los resultados obtenidos, se observa evidente que las investigaciones sobre la apertura de la comunicación y el traspaso de información como los de Hosmer (1994, 1996) y Ruppel y Harrington (2000) aún son escasos, por lo que el continuar incrementando el conocimiento sobre el desarrollo de una CO que permita la transferencia de información y experiencias durante la toma de decisiones (Biggiero y Sevi, 2016) favorece el progreso de la Competitividad de la organización.

6.2. Impacto de la GC sobre la Competitividad

H2: El impacto de la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.

Desde la misma Tabla 42, puede observarse que a las PYMEs encuestadas les ha sido útil el conceder importancia al conocimiento que se genera dentro de la organización para lograr una Competitividad que los destaque del resto de aquellas similares, ya que conceden un 91.5% de impacto de la GC sobre la Competitividad, el cual es tanto positivo como significativo. Esto concuerda con lo indicado por Yang y Wu (2008), quienes señalan que el crear, difundir y utilizar conocimiento que el resto de la industria ignora, puede conceder mayor poder y competitividad.

Por lo que, siguiendo la idea de Haas y Hansen (2005) sobre el desarrollo de la Competitividad de la organización, es necesario que no solo se trabaje para incrementar el

conocimiento, sino que se permita tanto la recopilación, transformación y uso del conocimiento considerado valioso para la organización. Así también, como lo indican Yang y Wu (2008), que las experiencias acumuladas de los miembros de la organización sean aprovechadas para mejorar los procesos organizacionales.

6.3. Impacto de la CO sobre la GC

H3: El impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.

Siguiendo con los resultados observados en la Tabla 42, tras los análisis descriptivos y de ecuaciones estructurales, existe un impacto, tanto positivo como significativo, de la CO hacia la GC de un 73.8%, se observa que a los gerentes y dueños de las PYMEs encuestados les interesa hacer uso de la CO como medio para realizar un proceso de GC más completo, tal como lo indican Thierauf (1999) y por Frost (2017). Sin embargo, aún existe una oportunidad de mejora respecto al intercambio de conocimientos esforzándose en crear espacios para que la comunicación entre el personal de la organización sea más abierta y se logre la integración del personal (Arévalo Martínez *et al.*, 2017).

Así también, se deduce que a la mayoría de las PYMEs encuestadas les interesa fomentar una comunicación que circule en ambos sentidos, es decir, que exista diálogo entre los partícipes del proceso de comunicación, de tal manera que los mensajes sean entregados con precisión; esto concuerda con lo expuesto por Rojas (2012) quien señala que los mensajes deben ser convenientes según el contexto de la organización.

Es preciso que las PYMEs continúen dando importancia a la CO de tal forma que no solo sea usada para transmitir información, sino que, tal como lo sugieren Wang, Yen y Tseng (2015), además contribuya al intercambio de experiencias que deriven en generación de conocimiento propio de la organización. Además, buscar el lograr la apertura de la CO en todas direcciones para que, al momento de realizar el proceso de la GC, la información y el

conocimiento transite de manera cíclica, tal como lo indica el modelo de Nonaka y Tauchi (1995).

6.4. Sobre la Comunicación Organizacional

De igual manera que los puntos anteriores de este capítulo, se analizan los resultados obtenidos a través del del análisis descriptivo y por el método estadístico de ecuaciones estructurales aplicado a los datos concedidos por medio de las encuestas realizadas a los gerentes y dueños de las PYMEs que conforman la muestra de la presente investigación.

Se comienza advirtiendo oportunidades de incremento de la Competitividad en las PYMEs a través del uso de la CO. Se observa un impacto de 11.1% de la CO sobre la Competitividad, lo que pudiera ser interpretado como una oportunidad de que los gerentes y dueños de las PYMEs pertenecientes a la muestra pudieran enfocar su atención a impulsar la existencia, desarrollo y conservación de un clima de comunicación organizacional (CCO).

De esta manera, pudiera ser posible construir un ambiente o clima donde se perciba un alto nivel de confianza y apoyo de tal forma que los miembros de la organización sean capaces de expresar sus ideas y sentimientos, con lo cual la organización puede ser capaz de crear conocimiento propio que, a su vez, contribuye a una mejor toma de decisiones (Petersen, 2005; Hassan, Maqsood y Riaz, 2011; Neves y Eisenberger, 2012; Park y Kim, 2012; Uysal, 2019), surgiendo así motivación esforzándose para alcanzar los objetivos de alto rendimiento (Wehrich y Koontz, 1993; Noknoi, Boripunt, y Ngowsiri, 2011; Sager, 2015).

Analizando las medias de los componentes de la CO: Comunicación Bidireccional = 3.40 y Planeación Organizativa = 3, (Tabla 34. Composición de los datos descriptivos de las PYMEs., p. 138) fue posible inferir el escaso o nulo uso que hacen las PYMEs tanto del CCO y, por consiguiente, se observó indiferencia en el desarrollo de una Comunicación Organizacional (CO). Estos resultados se observan contrarios a lo establecido por Molm *et al.* (2000), quienes expusieron que tras la creación de un CCO es posible que exista una mejor comunicación bidireccional óptima, así como una planeación organizativa propia de la organización, donde haya menos desigualdad, menos abusos de poder y mayor confianza.

Esta falta de interés en el desarrollo de la CO por parte de los gerentes y dueños de las PYMEs conduce a una coordinación organizacional deteriorada, así como a que las habilidades de comunicación no evolucionan de manera efectiva, lo que pudiera ocasionar que los mensajes sean entregados de una manera inexacta (Guevara y Boyer, 1981; Thomas *et al.*, 1998; Xie *et al.*, 2010), hecho que entorpece el intercambio de información y, a su vez, acarrea la obstrucción del intercambio de conocimiento, hecho desfavorable para el progreso de la efectividad organizacional, ya que lo que se busca es el aprovechamiento total del conocimiento para beneficio de la organización (Maldonado Guzmán, Martínez Serna, López Torres y García Ramírez, 2012).

En ese mismo sentido, se observa que los gerentes y dueños de las organizaciones se encuentran conformes con el compromiso que los empleados demuestran para lograr alcanzar los objetivos planteados por los niveles superiores. Sin embargo, dichos empleados no reciben información apropiada que les permita mejorar sus habilidades de comunicación para coordinarlas con el trabajo del resto, habilidades que, como lo proponen Argote *et al.* (2003) y Nadler *et al.* (2003), pudieran acrecentarse con capacitación y entrenamiento.

Adicionalmente, el conceder y prestar atención a la presencia de la comunicación informal dentro de la organización, pudiera reducir la complejidad de los mensajes, permitiendo así que la información y mensajes sean entregados oportunamente, con mayor puntualidad y menor distorsión, además que sean entendidos de mejor manera, logrando así un mejor desarrollo de la comunicación (Kwofie, Aigbavboa y Machethe, 2019).

En la actualidad, tal como lo sugieren Haung, Baptista y Galliers (2013), el uso de las redes sociales contribuye a la difusión de la comunicación interna, ya que pudiera conseguirse eficiencia de costo y tiempo, además que las estrategias de comunicación interna también apoyan al incremento del alcance de la comunicación. De esta manera, los empleados pudieran proponer ideas, lo que los haría sentir involucrados en la toma de decisiones de la organización (Miles y Mangold, 2014).

6.5. Sobre Gestión del Conocimiento

Mientras tanto, con los resultados descriptivos de las medias sobre la GC: : Entrenamiento de los empleados = 3.29; Políticas y estrategias = 3.61; Adquisición de conocimiento externo = 3.39; Efectos de la cultura organizacional = 2.92, se observa la necesidad de manifestar interés en el desarrollo de la GC, en el uso y traspaso del conocimiento que existe y que es emanado desde la misma organización, esto es, para que la información sea considerada como algo más que simple información que se entrega a los empleados, sino que, también, se establezcan espacios y momentos que permitan el enriquecimiento de conocimiento a través del diálogo y el intercambio de ideas nuevas, así como de opiniones, con lo cual pudiera lograrse un mayor nivel de Competitividad de la empresa.

Por lo que, observando la misma Tabla 34 (p. 138), se advierte que los gerentes y dueños de las PYMEs están de acuerdo en implementar nuevas ideas que los empleados puedan llegar a exponer. Algunas de estas ideas necesitan el soporte de tecnología para llevarlas a cabo y, mientras se procura tener software y hardware adecuado para su ejecución, también se encuentran con el desinterés y baja prioridad de inversión en tecnología aplicable a la comunicación, lo que limita el logro del intercambio de conocimiento dentro de la organización.

Datos estadísticos como los del INEGI (2018), los del INE (2018) y los del INEI (2015) fortalecen los resultados descriptivos referentes a la variable de Competitividad en su aspecto de Tecnología = 2.83, así como a la variable GC en su aspecto de Políticas y Estrategias = 3.61, de la presente investigación, ya que se expone la falta de inversión en tecnología para el intercambio de información y conocimiento. Las cifras oficiales presentadas por dichos organismos muestran que un poco más de la mitad de las organizaciones no utilizan apropiadamente la tecnología con la que cuenta. Esto se puede corroborar observando los resultados que cada uno de los organismos ofrece, los cuales muestran que menos de la mitad de los gerentes o dueños de las organizaciones están de acuerdo en que se obtiene desarrollo de procesos de producción y/o servicios por el uso de las tecnologías INEGI (2018).

Así también, los resultados de esta investigación contrastan con estudios donde apunta a un mejor desempeño de la organización gracias a la apropiación de las tecnologías (Albeiro Patiño, 2015), además que se contribuye a la economía nacional pues la adopción de TIC's otorga mayores oportunidades para la creación de empleos (González, Alfaro-Azofeifa y Alfaro-Chamberlain, 2005).

Continuando con los resultados obtenidos durante el análisis de los descriptivos de la presente investigación, en la variable de GC, en su componente de Entrenamiento de los Empleados = 3.29, se observa que a los gerentes o dueños de las PYMEs les basta con la formación académica que los empleados cuentan pues no le prestan mayor atención a ofrecer formación extra como cursos o estudios que aporten conocimientos complementarios. Sin embargo, les preocupa mantener viva la intención e importancia del intercambio del conocimiento que puedan aportar a la organización, acto que Dutta (1997), Argote *et al.* (2003) y Marulanda Echeverry *et al.* (2016) consideran fundamental para una comunicación efectiva.

En los últimos años, el aprendizaje virtual o e-Learning ha apoyado en extender los conocimientos de los empleados, así como a mejorar sus habilidades laborales, lo cual ha estado siendo implementado con mayor entusiasmo dentro de las empresas (Albeiro Patiño, 2015). Entre los beneficios que aporta el e-Learning se presenta la reducción de costos al permitir la adquisición de conocimiento sobre herramientas con las cuales se pueda tener acceso a información desde lugares remotos a la organización y de una forma más rápida, hecho que Arribas Urrutia (2000) considera beneficioso para la organización.

Sin embargo, como se observa en los resultados descriptivos de la GC, en su componente de Adquisición de Conocimiento Externo = 3.39, aun los gerentes y dueños de las PYMEs no concedan total confianza a lo que se encuentra publicado en internet sobre la industria por lo que se inclinan a construir el conocimiento en base a aquel obtenido a través de fuentes industriales, instituciones políticas y centros de investigación, lo que coincide con los resultados de los estudios realizados por Stasser y Titus (1985); Argote *et al.* (2003); Menon y Pfeffer (2003). Aun cuando el interés se encuentra en obtener información y

conocimiento del exterior, la prioridad para las PYMEs no se encuentra en participar con expertos externos, hecho que pudiera proporcionar mayor conocimiento aplicable a la organización.

Como se dijo con anterioridad, para los gerentes y dueños de las PYMEs encuestadas no es prioridad el que los empleados obtengan mayor nivel de conocimientos, así como tampoco les es de gran interés el transferir las experiencias que otros miembros de la organización tengan hacia los nuevos trabajadores, resultando en un ciclo de GC incompleto; esto contradice al modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), el cual indica una gestión del conocimiento óptima cuando los cuatro pasos (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización) son realizados a cabalidad, por lo que se hace necesario que la comunicación entre el personal de la empresa sea más abierta y en cantidad adecuada (Alawi, Marzooqui y Fraidon, 2007), manifestando la necesidad de fomentar en mayor medida la cultura organizacional.

Al observar la Tabla 34 (p. 138), donde se analizan las medias de los resultados descriptivos de los factores e ítems utilizados para medir la Competitividad de las PYMEs que pertenecen a la muestra, se aprecia que los gerentes y dueños de las PYMEs buscan que lo trabajado y producido otorgue mayores rendimientos y, por consecuencia, se observe retribución de sus inversiones. Del mismo modo, desean que sus resultados financieros muestren que las oportunidades financieras tomadas repercutan en la disminución de sus deudas. Asimismo, ponen atención a la planificación de los costos de proveedores y de producción de manera que sean lo más bajo posibles, permitiéndoles llevar a cabo los demás proyectos planeados, concediéndoles posibilidades de obtener tecnología más avanzada.

6.6. Sobre Competitividad

Analizando con mayor detenimiento los resultados sobre la Competitividad, en su componente Desempeño Financiero = 3.52, de la presente investigación, se observa que los gerentes y dueños de las organizaciones están un poco de acuerdo en buscar recuperar la inversión que han realizado en la organización, lo que coincide con el concepto de competitividad empresarial (p. 58) que Abdel y Romo (2004) presentan, siendo que se busca

obtener un rendimiento tras la implementación y uso de los recursos singulares de la empresa, disfrutando de una posición competitiva respecto a organizaciones similares y los competidores.

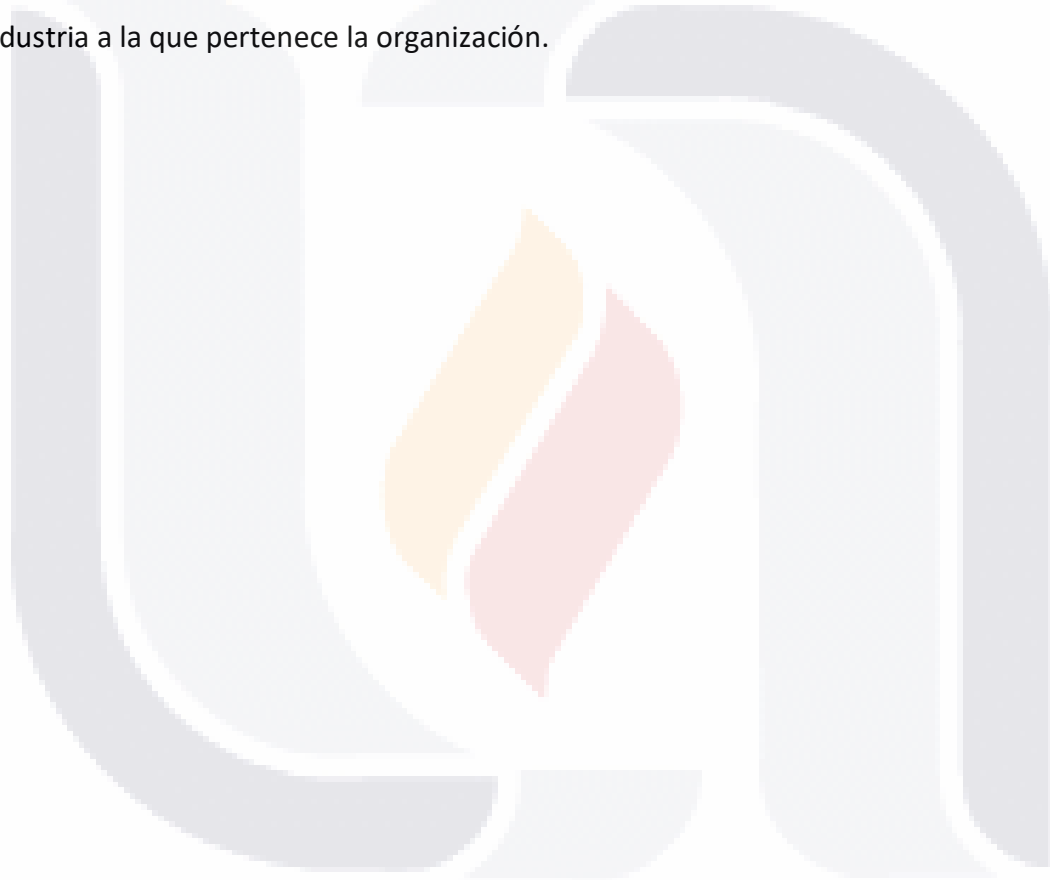
Además, los resultados descriptivos de la muestra presentan una posible preocupación de los gerentes y dueños de las organizaciones por conseguir que el potencial competitivo, el rendimiento y los procesos de gestión trabajen al mismo tiempo, esto es que el desarrollo de la tecnología incremente para que así se distinga de organizaciones similares. Además, que se consiga la cantidad de ventas adecuadas para que apoyen al retorno a la inversión realizada y, permita así, obtener capital suficiente para liquidar cuentas y seguir invirtiendo en tecnología, innovación y conocimiento. De tal manera que se haya un progreso en los procesos de gestión que permitan, entonces, incrementar las ventajas competitivas de la organización, tal como lo argumentan Buckley *et al.* (1988).

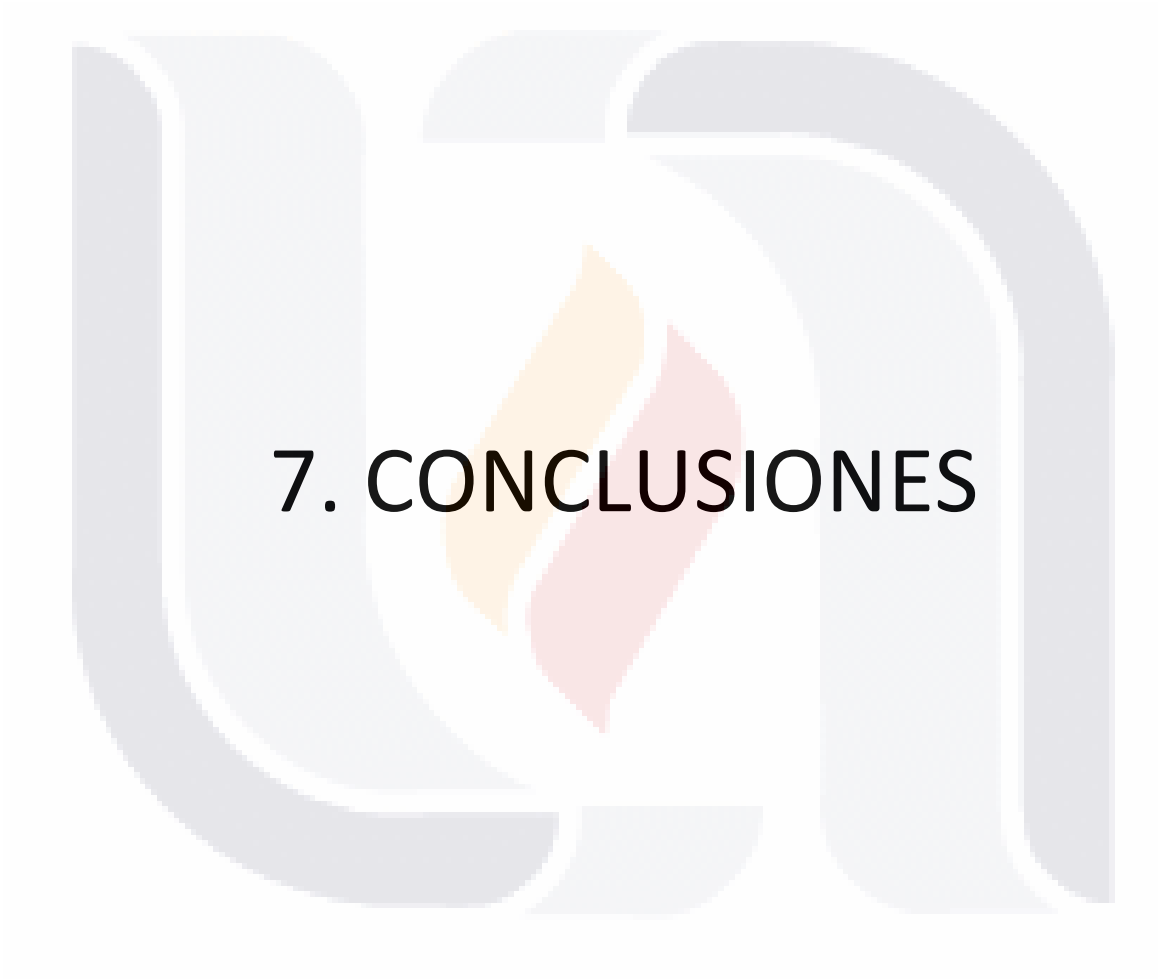
Adicionalmente, los resultados de la presente investigación muestran que existe el interés en el uso y desarrollo de tecnologías, así como de tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), lo que permite deducir la importancia de la Comunicación Organizacional en las organizaciones de manera que contribuya al desarrollo de la Competitividad de la empresa (Hosmer, 1994, 1996; Ruppel y Harrington, 2000).

Continuado con el análisis de los resultados obtenidos de los gerentes y dueños de las PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, se planteó el análisis de ecuaciones estructurales ya que este análisis ofrece resultados estadísticos robustos y dan mayor nivel de confianza a la investigación, pues permite hacer el análisis simultáneo de una serie de relaciones de dependencia entre variables independientes y dependientes, además, contribuye al análisis de las variables dependientes cuando una de ellas se convierte en independiente (Hair *et al.*, 1999). Asimismo, se valoran de forma exhaustiva las relaciones entre las variables presentando una transición desde el análisis exploratorio al confirmatorio (Hair *et al.*, 1999).



En conclusión, tras el análisis de los resultados cualitativos y de ecuaciones estructurales de la presente investigación, se observa que las organizaciones que trabajan en la creación y permanencia de una CO donde se intensifique el intercambio de información y conocimiento en forma de diálogo, pudiera mejorar la creación, transformación, transmisión y uso de conocimiento específico de la organización. Con todas estas mejoras, se incrementarían las posibilidades de un crecimiento organizacional, así como un aumento de Competitividad, permitiendo así lograr una diferenciación entre las organizaciones de la industria a la que pertenece la organización.





7. CONCLUSIONES

7. CONCLUSIONES

La intención de este capítulo de conclusiones es recordar los objetivos de la investigación, aquellos presentados en el capítulo 3, así como reseñar la forma en que dichos objetivos fueron alcanzados. Asimismo, se da respuesta a las hipótesis fundamentadas por la revisión de literatura.

Adicionalmente, se presenta la conclusión derivada de la revisión de literatura realizada sobre los constructos principales de esta investigación, es decir, la revisión teórica sobre la Comunicación Organizacional (CO), la Gestión del Conocimiento (GC) y la Competitividad, así como una conclusión sobre las investigaciones analizadas sobre las relaciones entre CO, GC y Competitividad.

Posteriormente, se describe la metodología que permite presentar una de las aportaciones que ofrece la presente investigación a la ciencia de la administración. Con esto, se invita a futuros investigadores a continuar reflexionando sobre los hallazgos analizados sobre las industrias manufacturera, de la construcción, de comercio y de servicios.

Los últimos párrafos de este capítulo muestran las limitaciones y futuras investigaciones que dan ideas a posibles líneas de investigación que profundicen en los hallazgos presentes, así como se incrementa el interés de empresarios, centros de investigación, profesores y autoridades gubernamentales, proponiéndose mejoras en estrategias administrativas que permitan el desarrollo de la Competitividad de las organizaciones.

El objetivo general de la presente investigación apunta a determinar el impacto de la Comunicación Organizacional (CO) y la Gestión del Conocimiento (GC) sobre la Competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, haciendo uso de análisis estadísticos de correlación a través del uso de ecuaciones estructurales, ya que este método permite realizar el análisis simultáneo de una serie de relaciones de dependencia entre variables independientes, además, contribuye al análisis de las variables dependientes cuando una de ellas se convierte en independiente (Hair *et al.*, 1999).

En el apartado 3.5 Hipótesis de Investigación del presente documento, se encuentran las hipótesis construidas con base a lo observado a partir de la revisión de literatura. En dichas hipótesis se declara que:

H1: El impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Competitividad de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.

H2: El impacto de la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.

H3: El impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.

7.1. Sobre la Revisión Teórica

A lo largo de este punto, se presenta la estructura de la revisión teórica en el orden en que fueron presentados los constructos, de manera que no se pierda el sentido y lógica de los temas investigados. Dicha estructura permite, primero, dar sustento al problema de investigación, para continuar con los objetivos e hipótesis planteados, los cuales derivan a las conclusiones.

En primer lugar, fueron identificados los elementos que conforman cada uno de los constructos utilizados en la investigación. Dichos elementos fueron identificados como 'comunicación', la 'organización', la 'gestión del conocimiento', para finalizar con la 'competitividad'.

Observando la clasificación de las áreas de conocimiento de las bases de datos de literatura como Scopus, Conricyt, Emerald, etc., se delimitaron las áreas donde se resaltarían los temas de CO, GC y Competitividad, llegando a la conclusión que se realizaría la búsqueda en el área denominada 'negocios, gestión y contabilidad'. Asimismo, se delimitó a estudiar

las PYMEs, puesto que, tal como lo presentan datos oficiales del país, las PYMEs aportan aproximadamente 80% del PIB mundial (Álvarez Torres, 2018), así como representan más del 98% de las empresas existentes (INEGI, 2019).

Es así como se continúa con la observación de los constructos principales (CO, GC y Competitividad) de la investigación, los cuales se mantienen en constante evolución, por lo que no es posible presentar una definición concluyente, sino que se exponen aquellas descripciones que representan mejor el contexto donde se encuentra el problema de investigación, al que se da respuesta con este estudio.

Es importante hacer notar que, a manera de acercarse al estado del arte, fueron considerados aquellos estudios publicados en el periodo de 2015 al 2019.

En el caso de la CO, desde el año de 1948 se establecieron los elementos de una comunicación puntual, presentados por Lasswell (1948), por lo que investigaciones posteriores se han dado a la tarea de mostrar una versión gráfica del modelo de comunicación (Figura 2. Modelo de Comunicación, p. 27), donde se presentan ocho elementos esenciales para que el proceso de comunicación sea considerado óptimo, dichos elementos son mensaje enviado, codificación, mensaje recibido, decodificación, canal, ruido, retroalimentación y contexto.

De igual forma, conviene percatarse de la diferencia entre información y comunicación, ya que de esto deriva la profundidad del uso que se hace de los datos que se transmiten, pues información es solo los datos almacenados, mientras que la comunicación tiene la capacidad de ser recíproca, es decir, existe un diálogo entre el emisor y el receptor. Dentro de una organización se produce el traspaso de datos e información desde los altos mandos hacia la planta productiva, lo que en 1984 era considerado como Comunicación Organizacional. Estas actividades han evolucionado con los años de manera que pasa de ser lineal y dinámica para alcanzar a ser productiva, lo que satisface las necesidades del sistema y, por consiguiente, existe posibilidad de lograr una mayor productividad y competitividad (Figura 3. Modelo de Comunicación Organizacional., p. 31) (Nosnik, 2000, 2003).

Después de lograr que la comunicación transite desde los niveles superiores a los niveles inferiores y que, a su vez, exista retroalimentación, es momento de aceptar la apertura a un clima de comunicación organizacional (CCO). Este CCO ha sido considerado una clave para que logre mayor efectividad en la organización pues con este se busca dar apoyo, libertad de expresión, proximidad entre departamentos y motivación del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos planteados (Peterson y Pace, 1976; Hassan, Maqsood y Riaz, 2011).

Durante este capítulo de revisión de literatura se analiza la posible similitud de la GC con la CO pues dentro de las etapas de este proceso de GC existe aquel denominado 'Difusión' o 'Transferencia' (Boisot, 1998; Mayo, 1998; Teece, 2000; Argote *et al.*, 2003) lo que puede llevar a entender a la CO como parte de la GC. Sin embargo, para la CO es insuficiente que solo se difunda la información, por lo que sería imperativo el contar con un espacio y tiempo óptimos donde se permita la apertura de expresión y el que ocurra retroalimentación de los mensajes enviados (Peterson y Pace, 1976; Hassan, Maqsood y Riaz, 2011).

La conclusión que deriva del análisis de varios modelos de GC es que, aun cuando este tema es relativamente nuevo para las organizaciones, es necesario reconocer el aporte que la CO le otorga, ya que, gracias al proceso de comunicación, apertura, apoyo y motivación, se hace posible que el proceso de gestión del conocimiento complete su ciclo (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Tras el análisis de los estudios realizados sobre la relación entre la CO y la Competitividad (p. 77), así como aquellas investigaciones donde se observa la relación entre la GC y la Competitividad (p. 75), se llegó a la conclusión de que ambas actividades o estrategias pudieran beneficiar a la organización a lograr diferenciarse de aquellas organizaciones, empresas e instituciones similares.

Por su parte, al contrario de las investigaciones analizadas en la revisión de la literatura donde proclaman al CO como un elemento fundamental para el logro de la Competitividad, las PYMEs encuestadas no han considerado el uso de la CO como fundamental, ya que se

observó que el impacto de la CO sobre la Competitividad es de un 11.1%, lo que se deduce en que se reconoce baja la utilidad de la CO.

Mientras que, respecto al impacto de la GC sobre la Competitividad se observó similitud de los resultados de las encuestas con aquello analizado en la revisión de la literatura. Con el resultado de 91.5% de impacto de la GC sobre la Competitividad advierte que a las PYMEs encuestadas les parece útil utilizar los conocimientos que pueden obtener del ambiente donde se encuentra la organización, así como el conocimiento que aportan los empleados. El resto de 8.5% pudiera alcanzarse motivando al personal para que logren crecimiento intelectual, el cual, aplicado en su trabajo, pudiera contribuir a la Competitividad de la organización.

Aunque los estudios de la relación entre la CO y la Competitividad aún son escasos, existen investigaciones donde se apunta a que el uso de la CO pudiera beneficiar a la organización identificando oportunidades comerciales y de marketing, principalmente a nivel interno (Trethewey y Corman, 2001), desarrollando la confianza y libertad de expresión como componentes importantes para el incremento de la Competitividad, logrando así el traspaso más natural de información y experiencias (Biggiero y Sevi, 2016).

En el mismo sentido, el uso que se haga del conocimiento especializado conseguido a través de la GC y, aún más importante, la forma en que el conocimiento que emane de la organización sea empleado otorgaría mayor nivel de Competitividad a la organización dándole mayor poder y generando ventajas competitivas superiores a las del resto de la competencia (Yang y Wu, 2008).

Algo que aparece conveniente, considerando los acontecimientos actuales, es el contemplar una evolución y adaptación acelerada de herramientas de comunicación digitales tales como las TIC's, ya que se sugiere que la implementación del e-Learning contribuye en el incremento de habilidades y expansión de conocimiento de los empleados (Arribas Urrutia, 2000) Además, colabora en la eficiencia costo y tiempo al permitirse el uso de redes sociales internas (Haung, Baptista y Galliers, 2013), lo cual pudiera motivar a los

miembros de la organización a proponer ideas, con lo cual pudieran sentirse involucrados en la toma de decisiones de la organización (Miles y Mangold, 2014).

Para lograr esa disminución de costo y tiempo en comunicación, sería necesario revertir la apatía hacia la adquisición y uso de tecnología que facilite la comunicación a distancia, tal como se observa en resultados obtenidos a través de encuestas sobre el uso de tecnologías de comunicación, información y comercio electrónico realizadas por el INEI (2015), el INE (2018) y el INEGI (2018). De la misma forma, se observa esencial el elevar la importancia hacia la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, así como a la transferencia de dicho conocimiento y de aquel que se genere directamente desde la organización.

Este análisis general de la revisión de literatura de los constructos y variables dan origen y estructura a esta investigación. En seguida se procede a la conclusión sobre la resolución de las hipótesis construidas, así como a las consideraciones metodológicas que rigen la presente investigación.

7.2. Objetivos y Consideraciones Metodológicas

Al observar la naturaleza de las relaciones analizadas en esta investigación (Figura 24. Modelo conceptual general.) donde se hace necesario el examen simultáneo de una serie de relaciones de dependencia, además que una de las variables dependientes (Competitividad) se comporta como una variable independiente (CO y GC) y siguiendo un paradigma filosófico post-positivista, el método estadístico de ecuaciones estructurales ofrece una estimación de dependencia múltiple y cruzada.

Para ello, en el capítulo 3 fueron presentados los objetivos a alcanzar con la investigación (p. 94). El objetivo general que se pretendía alcanzar es: Determinar el impacto de la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad; además, determinar el impacto entre la Comunicación Organizacional y la Gestión del conocimiento en las PYMEs dedicadas a manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes.

A su vez se establecieron tres objetivos específicos, los cuales evocan a cada una de las variables de investigación. Estos objetivos específicos se centran en medir en las PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, el impacto de la CO sobre la Competitividad. Así como medir el impacto de la GC sobre la Competitividad. También, medir el impacto de la CO sobre la GC.

Dichos objetivos fueron analizados mediante tres hipótesis que versan en observar un impacto positivo y significativo entre los constructos (apartado 3.5. Hipótesis de Investigación, p. 93). Estas hipótesis fueron contrastadas a través de un estudio cuantitativo ejecutado a partir de 325 PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes. Estas empresas fueron elegidas mediante un muestreo aleatorio simple, considerando un 94.6% de nivel de confianza y un 5.4% de error, siendo valorada como representativa de la población objeto de estudio.

Para realizar la medición de las variables observadas en el modelo teórico de la investigación, fueron empleadas tres escalas que han sido previamente validadas en la literatura, la escala de clima de comunicación organizacional (CCO) (Pace y Faules, 1993,2010) para medir la Comunicación Organizacional (CO), la escala para medir la Gestión del Conocimiento (GC) (Maldonado *et al.*, 2012), adaptada de la de Bontis (2000) y OECD (2003) y Bozbura (2007) y la escala para medir la Competitividad (Maldonado *et al.*, 2012), adaptada de la de Buckley *et al.* (1988). Cabe destacar que la escala de CCO fue adaptada del inglés al español, considerando que la redacción fuera orientada a gerentes de las empresas (Tabla 19).

Otro aspecto para considerar desde el punto de vista metodológico es la aportación que radica en la medición del modelo teórico a través del análisis de ecuaciones estructurales. Este tipo de análisis refuerza los resultados presentados en investigaciones anteriores ya que permite analizar relaciones de dependencia de manera simultánea, además que una de las variables dependientes se convierte en variable independiente. Así es como los resultados de la presente investigación refuerzan los resultados presentados en estudios previos entre algunas de las variables (Ezema, 2010), además que han sido poco utilizadas

en temas sobre gestión (Richter *et al*, 2015) y en países desarrollados (Hair *et al*, 2014). Es importante señalar que los datos mostraron fiabilidad y validez según criterios establecidos por la observación del α de Cronbach, el índice de fiabilidad compuesta (IFC) y el índice de varianza extraída (IVE). Asimismo, el modelo teórico manifestó resultados aceptables de los datos en cada uno de los criterios aplicados (Tabla 35, p. 144), por lo que se logró la contrastación de las tres hipótesis planteadas (Tabla 42, p. 154).

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas, primero, de los resultados descriptivos para después pasar a cada una de las hipótesis construidas a partir del análisis de la literatura y que fueron planteadas en el punto 3.5: Hipótesis de Investigación del presente documento.

Las conclusiones que se deducen del análisis descriptivo (Tabla 25 a Tabla 33) dirigen la atención a que las PYMEs con actividades relacionadas con la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, México, son relativamente nuevas y la dirección la lleva algún miembro de la familia. Además, la mayoría de los gerentes o encargados de las PYMEs son adultos de entre 32 y 55 años y cuentan con estudios de educación superior, sin embargo, también existen aquellos que solo cuentan con educación básica. También se reporta que estos gerentes y dueños de las PYMEs tienen de 0 hasta 10 años en el puesto.

7.3. Impacto de la CO sobre la Competitividad

La primer hipótesis planteada en la investigación se presenta como: *Hipótesis 1: El impacto de la Comunicación Organizacional (CO) sobre la Competitividad de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.*

En los resultados mostrados en la Tabla 42. Contrastación de la prueba de hipótesis del modelo de investigación. (p. 154) se observa que la CO impacta de manera positiva, con un 11.1% sobre la Competitividad, sin embargo, se advierte que dicha relación no es significativa, por lo que se rechaza la hipótesis al no existir evidencia suficiente para aceptar

esta hipótesis. Por lo anterior, se puede inferir que la CO sí es llevada cabo dentro de la organización porque es utilizada para realizar el envío de información.

Sin embargo, los gerentes y dueños de las PYMEs encuestadas no perciben como prioridad el desarrollar un clima propicio para que las relaciones entre los miembros de la organización sean efectivas, es decir, descuidan el aseguramiento de la recepción y entendimiento del mensaje, por lo cual, tampoco se cultiva un clima donde los involucrados en el proceso de comunicación adviertan que existe confianza para participar con una retroalimentación adecuada, determinada por el contexto donde se active el modelo de comunicación (Robbins y Judge, 2013). Y así, no solo se realice un intercambio de información, además que sea transformada en comunicación (Rodríguez, 2003) de manera natural y sea conveniente para la organización misma.

Asimismo, se infiere que no se llevan a cabo actividades que fomenten un ambiente de colaboración, lo que pudiera explicar el que los miembros de la organización pudieran percibir que las ideas que aportan están siendo desestimadas durante la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

7.4. Impacto de la GC sobre la Competitividad

En el caso de la segunda hipótesis, ésta se presenta como: *Hipótesis 2: El impacto de la Gestión del Conocimiento (GC) sobre la Competitividad de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.*

Los resultados observados en la misma Tabla 42. Contrastación de la prueba de hipótesis del modelo de investigación. (p. 154) muestran que la GC impacta en un 91.5% a la Competitividad, es decir, que el impacto es tanto positivo como significativo, por lo que se hace pertinente aceptar la hipótesis planteada.

Por estos resultados de la presente investigación acerca del impacto de la GC sobre la Competitividad se logra inferir que después que la información haya sido compartida y convertida en conocimiento a través de la ejecución del proceso de GC, se tiene un mayor

impacto en la Competitividad de la empresa de forma significativa. Es decir, que ciertamente la estimulación de la búsqueda y obtención de información y conocimiento útil para la organización, ser transformado en conocimiento más específico, y que además sea compartido entre los miembros de la organización a través de manuales y transferencia de experiencias para, finalmente, ponerlo en uso en el momento adecuado, concede mayor poder y crea ventajas competitivas a las organizaciones, lo cual se logra traducir en una Competitividad mayor en comparación de la competencia y organizaciones similares.

7.5. Impacto de la CO sobre la GC

La tercera hipótesis hace referencia a la relación entre las variables independientes, quedando como sigue: *Hipótesis 3: El impacto de la Comunicación Organizacional (CO) sobre la Gestión del Conocimiento (GC) de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.*

Los resultados de un 73.8% de impacto de la CO sobre la GC observados en la Tabla 42. Contrastación de la prueba de hipótesis del modelo de investigación. (p. 154) permiten aceptar la hipótesis planteada, ya que se muestra un impacto tanto positivo como significativo entre las variables. Estos resultados permiten inferir que la creación de un CCO donde los miembros de la organización reconozcan y tomen la oportunidad de manifestar sus ideas para que los compañeros, con sus propias habilidades y competencias, las transformen en conocimiento nuevo que combinado con sus experiencias se convierta en conocimiento propio de la organización, lo cual puede ser empleado como una ventaja competitiva. Por lo que gozar de un conocimiento particular de la organización pudiera consolidar tanto el desempeño financiero, disminuir el costo de compras e intensificar el uso de tecnologías, es decir, que se pudiera incrementar la Competitividad de la organización.

Se sugiere que los encargados de la CO de las PYMEs encuestadas trabajen para saber cómo crear y mantener ese CO de manera que contribuya a que la comunicación que se produzca dentro de la organización no solo sea útil para la transmisión de información, sino que se

desarrollen relaciones de colaboración naturales entre los miembros de la organización y éstos estén dispuestos, a su vez, a convertir esa información en conocimiento. Además, que estén dispuestos a compartir dicho conocimiento y a hacer uso del mismo, para que así la CO contribuya en mayor medida hacia la Competitividad de la organización.

7.6. Limitaciones de la Investigación

Durante la elaboración del presente estudio se presentaron algunas limitantes para su ejecución. En primer lugar, el trabajo de campo se realizó enfocándose en la percepción solo de los gerentes o dueños de PYMEs, sin incluir las opiniones del resto de la planta laboral sobre la ejecución de la CO, de la GC y de la Competitividad con la que goza su organización. Debido a esta limitante descrita, pudieran haberse declarado opiniones subjetivas y sesgadas debido a la presión del tiempo de respuesta y disposición a responder el cuestionario, razón por la cual los resultados obtenidos no pudieran considerarse definitivos o concluyentes.

Otra limitación que se presentó durante la realización de la investigación tiene relación con las escalas de medición utilizadas, ya que una de ellas (CO) tuvo que ser adaptada del idioma inglés al español, y no había sido aplicada en el contexto mexicano.

Debido a las limitaciones de duración del programa doctoral y a la obtención de los objetivos de la investigación, no fueron incluidos análisis sobre los datos demográficos de la muestra acerca de las variables estudiadas, lo que pudiera otorgar información que permitiera un mayor entendimiento de la problemática planteada. Por lo anterior, estos análisis son incluidos en el punto de futuras líneas de investigación.

Adicionalmente, se consideran implicaciones tanto empresariales como académicas y se contribuye al saber global de las PYMEs de países en desarrollo. En el siguiente punto se abordan dichas implicaciones derivadas de la presente investigación.

7.7. Implicaciones de la Investigación

Conforme a lo interpretado desde las percepciones de los gerentes y dueños de las PYMEs dedicadas a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, México, que aportaron información para la realización de la presente investigación se perciben implicaciones empresariales, tales como la necesidad de la creación y desarrollo de un clima de comunicación organizacional (CCO) que favorezca la presencia de confianza suficiente para que los miembros de la organización aporten ideas y conocimiento personal que se confeccione en conocimiento colectivo.

En otras palabras, que la CO apoye a robustecer la ejecución y cierre del ciclo de GC (Nonaka y Takeuchi, 1995) (Figura 4, p. 45) de forma que los miembros de la organización adviertan confianza y apoyo de sus compañeros para aportar y recibir información de manera que, con la aportación de los compañeros, se transforme en conocimiento útil para la organización.

Al mismo tiempo se aprecian implicaciones académicas al observar la repercusión que tiene la intervención de una variable perteneciente a las ciencias sociales, como es la Comunicación Organizacional, dentro de las ciencias administrativas, donde tiene aplicación la presente investigación. Además que se advierte la necesidad de actualización en el diseño e implementación de estrategias aplicables a las PYMEs que permitan favorecer el desarrollo de habilidades y capacidades del futuro personal, de manera que aporten herramientas para el progreso de las organizaciones tanto a nivel local como global, incentivando la preocupación de un clima de comunicación organizacional propicio que se refleje en la creación de ventajas competitivas, las cuales mejoren el nivel de Competitividad de las organizaciones.

Una forma en que la CO existiera dentro de la organización pudiera a través de la existencia del puesto de Director o Encargado de la CO, es decir, que un miembro del personal se dedique exclusivamente a planear y coordinar la CO de la organización. Otra forma de contar con el desarrollo de la CO pudiera darse eligiendo a uno de los miembros existentes de la organización a quien se le apoyara, ya sea de forma económica o laboral,

para que cursara la carrera de CO o, en su defecto, tomara diplomados, cursos o talleres que le permitieran consolidar los conocimientos y técnicas necesarias para la ejecución de la CO dentro de la organización.

Una opción que pudiera considerarse adecuada y accesible para las finanzas de la organización considera a los dueños de la misma para que sean los que tomen dichos diplomados, cursos o talleres sobre CO, de manera que la inversión fuera mínima y rentable.

En el mismo tono, al hacer el análisis de estudios previos donde se le da mayor importancia a la CO, por ejemplo, en el estudio realizado por Rebeil (2006), y contrastarlo con los resultados obtenidos tras la aplicación e interpretación de los análisis estadísticos de la presente investigación se observa una discrepancia en la importancia que muestran las PYMEs encuestadas en relación con el uso de la CO en sus organizaciones. Por lo que se percibe la necesidad de incrementar el número de estudios sobre la implicación de la CO en las PYMEs de manera que impacte en la Competitividad de la organización.

Así también, que se realicen esfuerzos a la aplicación del proceso de la GC completo, para que se perciba el compromiso de la alta gerencia con el progreso constante de la organización para que la industria le conceda una imagen de alta Competitividad ante la competencia y el mundo empresarial.

Finalmente, la presente investigación contribuye a la solicitud de instituciones mundiales como el Foro Económico Mundial para conocer la situación actual que las empresas, a pesar de la situación económica mundial de la última década, poniendo mayor atención a las PYMEs y potenciar la importancia que éstas tienen para la economía y progreso de la nación.

7.8. Investigaciones Futuras

En este apartado se presentan líneas futuras de investigación para posteriores investigaciones. Entre ellas se sugiere el observar la relación de la CO con el liderazgo, de forma que impacte con el comportamiento, más específicamente, con la apertura de la confianza entre los miembros de la organización (empleados-gerentes) (Walumbwa, Luthans, Avery y Oke, 2011).

Otra sugerencia de futura línea de investigación invita a analizar aquellas investigaciones que han observado la forma en que la confianza que existe en la organización da pie a la ejecución del liderazgo (Walumbwa, Luthans, Avey y Oke, 2011), ya que es donde se presentan patrones de apertura y claridad al momento de la transferencia de información (Avolio *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2005).

Al ser una investigación donde se observan las relaciones entre los constructos CO, GC y Competitividad en su totalidad, se sugiere la observación de la forma en que los componentes de la CO influyen sobre la ejecución del proceso de la GC, así como la manera en que la Competitividad se ve afectada por los elementos que conforman a la CO de las PYMEs de forma interna. Así también, se sugiere analizar la influencia del perfil sociodemográfico de la muestra sobre la CO, la GC y la Competitividad de las PYMEs.

Al considerar que la presente investigación y que los datos analizados fueron recabados durante los años de 2018 y principios de 2019, sería apropiado realizar una observación del impacto de la CO y la GC sobre la Competitividad tomando en cuenta los cambios sufridos por la existencia de la contingencia sanitaria sucedida durante el año 2020, la cual obligó a las organizaciones a trabajar a distancia, así como a utilizar nuevas estrategias de comunicación.

Otra línea de investigación sería el adaptar el instrumento de medición de manera que sea respondido por el resto de la planta laboral, de modo que sea posible obtener una visión más amplia de lo que sucede dentro de la organización.



8. REFERENCIAS

8. REFERENCIAS

- Abdel Musik, G. y Romo Murillo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad*. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad. México D.F., México: ITAM.
- ABI/Inform Collection. (2018). ProQuest. Estados Unidos: *ProQuest*. Recuperado de https://www.proquest.com/products-services/abi_inform_complete.html
- Acero, Y., Echeverri, L. M., Lizarazo, S., Quevedo, A. J. y Sanabria, B. Escala de clima organizacional. [Consultado el 11 de mayo de 2018]. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
- Adler, R. B. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: México: McGraw-Hill.
- Allameh, M., Zamani, M. y Reza D, S. M. (2011). The relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. *Procedia Computer Science*, 3, 1224-1236.
- Alawi, A., Marzooqi, N. y Fraidoon, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*, 11(2), 22-42. doi: 10.1108/13673270710738898
- Albeiro Patiño, B. (2015). Technology trends for business productivity increase. *Inge-Cuc*, 11(2), 84-96. doi: 10.17981/ingecuc.11.2.2015.09
- Aldás, J. y Maldonado, G. (2007). *Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing*. Valencia: Universidad de Valencia.

Al-Kahtani, N. S. y Allam, Z. (2015). Communication Climate as Predictor of Role Conflict among Subordinate Staff of Salman bin Abdulaziz University. *Asian Social Science*, 11(12), 248-257. doi:10.5539/ass.v11n12p248

Álvarez Marcos, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y palabra*, 56(12).

Álvarez Torres, F. J. (2018). *Los efectos de la orientación emprendedora y las redes de colaboración gerenciales en el rendimiento de la pequeña y mediana empresa (PYME) del sector cuero-calzado del estado de Guanajuato*. (Doctorado), Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11317/1558> Repositorio bibliográfico de la Universidad Autónoma de Aguascalientes database.

Ambastha, A. y Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2146487>

Amsden, A.H. (1989). *Asia's Next Giant. South Korea And Late Industrialization*, Oxford, Reino Unido, Oxford University Press.

Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*. No. 13, 411-423.

Andreeva, T. y Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance.

Journal of Knowledge Management, 16(4), 617-636.

doi:10.1108/1367271211246185

Aragón Sánchez, A. y Rubio Bañón, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*, (216), 35-69.

Aragón Sánchez, A., Rubio Bañón, A., Serna Jiménez, A. M. y Chablé Sangeado, J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en las MIPYMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia* (47), 4-12.

Arévalo Martínez, R. I., Guillén Ojeda, G., Espinosa Velázquez, S., Martínez Méndez, G. Minor Montes, M., Montoya Robles, M. d. J., ... Zermeño Espinosa, M. E. (2017). *La Comunicación para las Organizaciones en México. Evolución, Teoría y Práctica* (T. H. México, Ed.). Ciudad de México: Investigaciones y Estudios Superiores, S.C. Universidad Anáhuac, México.

Argote, L., McEvily, B. y Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571-582. doi:10.1287/mnsc.49.4.571.14424

Arribas Urrutia, A. (2000). Comunicación en la empresa: la importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social* (27).

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes

- and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823. doi:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leagua.2004.09.003>
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi:10.1007/FB02723327
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Ed. Península, Barcelona.
- Bautista, G. B. (2019). Clasificación de las empresas en México. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m14.html>
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
- Bennet, A. y Bennet, D. (2004). The Intelligent Complex Adaptive System. In *Organizational Survival in the New World* (25-36). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Bentler, P. (2005). EQS 6 structural equations program manual. Encino, CA: Multivariate Software (www.mvsoft.com).
- Bentler, P. M. y Dudgeon, P. (1996). Covariance Structure analysis: Statistical Practice, Theory, and Directions. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 563-592. doi:10.1146/annurev.psych.47.1.563
- Biggiero, L. y Sevi, E. (2016). *The effects of various forms of inter-organizational trust on competitiveness*. Paper presented at the 2008 IEEE International Technology Management Conference, ICE 2008.

Blay Arraes, R., Benlloch Osuna, M. T. y Sanahuja Peris, G. (2013). La percepción sobre la función de la comunicación corporativa en los sectores tradicionales. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 2, 295. doi:10.5209/rev-PEPU.2013.v7.n2.46179

Boisot, M. H. (1998). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*: OUP Oxford.

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*: New York: Wiley, c1989.

Bontis, N. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14691930010324188>

Bozbura, F. T. (2004). Measurement and application of intellectual capital in Turkey. *The Learning Organization: An International Journal*, 11(4/5), 357-367. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09696470410538251>

Bozbura, F. T. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(2), 209-221. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17410390710725788>

Brown, T. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. The Guilford Press, NY.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. (Trillas Ed.). México: Trillas.

- Buckley, P. J., Pass, C. L. y Prescott, K. (1988). Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.1988.9964068>
- Buitrago, R. (2017). Knowledge management through the female leadership as an essential resource for organizational competitiveness. *Revista Cicag*, 14(2), 320-337.
- Bunger, A. C. y Lengnick-Hall, R. (2018). Do learning collaboratives strengthen communication? A comparison of organizational team communication networks over time. *Health Care Management Review*, 43(1). doi: <http://dx.doi.org/10.1097/HMR.000000000000120>
- Byrne, B. (2006). *Structural Equation Modeling with EQS, basic concepts, applications, and programming*. 2th edition, LEA Publishers, London. 2006.
- Cabrera Cabrera, M. d. I. Á. (2015). *La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional*. (Doctorado), Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Retrieved form <http://hdl.handle.net/10115/13729>
- Capriotti, Paul. (1998). La comunicación interna. *Revista Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*. 13. Recuperado desde http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf.
- Casallas Cardona, M. (2015). Estrategias para la implementación de la gestión del conocimiento en pymes de Ingeniería Eléctrica en la ciudad de Manizales. (Magister), Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/56049/1/9975408.20115.pdf>

- Castañón Ibarra, R. (2005). *La Política Industrial como eje conductor de la competitividad en las PyME*. México, Centro de Investigación y Docencia Económica, CIDE, Fondo de Cultura Económica, pp. 213.
- Chawinga, W. D, y Chipeta, G. T. (2017). A synergy of knowledge management and competitive intelligence: A key for competitive advantage in small and medium business enterprises. *Business Information Review*, 34(1), 25-36. doi:10.1177/0266382116689171
- Chitale, C. M. y Sita Nirmala Kumaraswamy, K. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. *Journal of Management Development*, 31(3), 308-322. doi:10.1142/S0219649205001225
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340. doi:https://doi.org/10.1016/0268-4012(96)00020-5
- Cervera Fantoni, A.L. (2004). *Comunicación Total*. Madrid: ESIC.
- Cuc, S. y Tripa, S. (2018). Redesign and upcycling – A solution for the competitiveness of small and medium-sized enterprises in the clothing industry. *Industria Textilera*, 69(1), 31-36
- Cuevas Vargas, H., Aguilera Enríquez, L., López Torres, G. C. y González Adame, M. (2016). *La influencia de la innovación y la tecnología en la competitividad de las PYMES manufactureras del Estado de Aguascalientes / Héctor Cuevas Vargas; Dr. Luis*

Aguilera Enríquez; comité tutorial Dra. Gabriela Citlalli López Torres, Dra. Martha González Adame. (Doctorado), Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat04898a&AN=ua.000202738&site=eds-live> Catálogo Bibliográfico UAA database

Cupani, M. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis* (1), 186-199.

Daradjat, A. y Sugiyanto, E. (2017). Employee participation and organizational communication in mitigating industrial relations conflict: Evidence form district of bandung, west Java province. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(26), 11-23.

DC. (2001). *Destination Competitiveness: Development of a model with Application to Australia and the Republic of Korea*, An Australian Govt Report, October.

Deshpande, R., Jarley, U. y Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/1252055>

Diario Oficial de la Federación. (2009). México. Recuperado de <http://dof.gob.mx/index.php?year=2009&month=05&day=28>

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2018). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denu/>

- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York, NY: HarperBusiness
- Dutta, S. (1997). Strategies for implementing knowledge-based systems. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(1), 79-90. doi:10.1109/17.552810
- Earl, M. J. y Scott, I. A. (1999). Opinion, what is a chief knowledge officer? *Sloan Management Review*, Winter.
- Edmondson, D. R. (2005). Likert scales. A history. Conference on Historical Analysis y *Research in Marketing Proceedings*, 12, 127-133.
- Egbu, C. O., Hari, S. y Renukkapa, S. H. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*, 23(1), 7-21.
- Escobar, A., Velandia, G. y Navarro, E. (2018). Knowledge management and competitiveness in cooperatives with section of savings and credit. *Revesco-Revista De Estudios Cooperativos*. (127), 90-115. doi:10.5208/reve.59769
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 39-52
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: Estudio empírico en México. Recuperado de <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/11552>

- Ezema, I. J. (2010). Competencies for successful knowledge management applications in Nigerian academic libraries. *Journal of Library and Information Science*, 2(December), 184-198. doi: <https://doi.org/10.5897/IJLIS2016.0677>
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*, México: Trillas.
- Ferrán, M. (1996). *SPSS para Windows. Programación y Análisis Estadístico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Flores, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 2-9.
- Flores, T. (2008). *El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo de la competitividad en México. El caso de la industria del tequila en Jalisco (1998-2005)*. (Tesis de Doctorado). Facultad de Economía, UNAM, México, D.F.
- Flores, B. y González, F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE*, 11, 85-104.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Frey, R.S. (2001). Knowledge management proposal development and small businesses. *Journal of Management Development*, 20, 38-54.
- Frost, A. (2017). *Defining Knowledge, Information, Data*. Knowledge Management Tools. Recuperado de <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-information-data.html>
- Gádamer, H. (2000). *La Educación es Educarse*. Barcelona: Paidós.

Garicano, L. y Wu, Y. (2012). Knowledge, Communication, and Organization Capabilities.

Organization Science, 23(5), 1382. doi:10.1287/orsc1110.0723

Garcia, S. K. (2007). Developing social network propositions to explain large-group intervention theory and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3),

341-358. doi:10.1177/1523422307304100

García Guiliany, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., Garcia Cali, E., y Paz Marcano, A. (2017). Strategic planning process: Stages carried out in small and medium-sized enterprises to optimize competitiveness. *Espacios*, 38(52).

García Sabater, J. P. y Maheut, J. (2011). Modelos y Métodos de Investigación de Operaciones. Procedimientos para Pensar. Recuperado de <http://personales.upv.es/jpgarcia/LinkedDocuments/modeladomatematico.pdf>

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. y Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaguan.2005.03.003>

Gochhayat, J., Giri, V. N. y Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 619-702. doi:10.1177/0972150917692185

- Goerl, G. F. (1975). Cybernetics, Professionalization, and Knowledge Management: An Exercise in Assumptive Theory. *Public Administration Review*, 35(6), 581-588. doi:10.2307/974275
- Gold, A., Malhotra, A. y Segard, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Gómez, D. M. y Sarsosa Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicacional interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento psicológico* (17), 57-68.
- González, R. M., Alfaro-Azofeifa, C. y Alfaro-Chamberlain, J. (2005). *TICs en las PYMES de Centroamérica: Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas*. IDRC, p. 20.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd. ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Granados, M. L., Mohamed, S. y Hlupic, V. (2017). Knowledge management activities in social enterprises: lessons for mall and non-profit firms. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 376-396. doi:10.1108/JKM-01-2016-0026
- Guevara, J. M. y Boyer, L. T. (1981), Communication problems within construction. *Journal of Construction Engineering*, 107(4), 552-557.
- Haas, M. R. y Hansen, M. T. (2005). When using knowledge can hurt performance: the value of organizational capabilities in a management consulting company. *Strategic Management Journal*, 26(1), 1-24. doi:10.1002/smj.429

- Hassan Abu, B. y Che Su, M. (2013). Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 87-109. doi:10.1108/13563281311294146
- Hassan, B., Maqsood, A. y Raiz, M. N. (2011). Relationship between organizational communication climate and interpersonal conflict management styles. *Pakistan Journal of Psychology*, 42(2), 23-40.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante*. 5ta. Edición, España: Prentice Hall Iberia.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (2008). *Análisis Multivariante*. 5ta. Edición. España: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. *Long Range Planning* (Vol. 46). <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014a). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121. <http://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Heath, R. G. e Isbell, M. (2015). Broadening Organizational Communication Curricula: Collaboration as Key to 21st-Century Organizing. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 309-314. doi:10.1177/0893318915571351

- Henry, N. (1975). Bureaucracy, Technology, and Knowledge Management. *Public Administration Review*, 35(6), 572-578. doi:10.2307/974273
- Hernández Calzada, M. A., Mendoza Moheno, J. y Taberno Urbieto, C. (2009). *La antigüedad de las pequeñas y medianas empresas y su relación con la competitividad*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Hidalgo, México. Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/3790/>
- Hernández Castorena, O. (2005). *El impacto de las Estrategias en la Gestión de la Cadena de Suministro para un mayor Rendimiento y Competitividad de la Pyme Manufacturera* (Doctorado). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11317/296>
- Hernández Forte, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. 1ª. Ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hosmer, L. T. (1994). Why be moral? A different rationale for managers. *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 191-204. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/3857491>
- Huang, J., Baptista, J. y Galliers, R. D. (2013). Reconceptualizing Rhetorical Practices in Organizations: The Impact of Social Media on Internal Communications. *Information & Management* 50(2-3), 84-107. doi: 10.1016/j.im.2012.11.003
- Ibáñez Tercero, A. A. y Ramírez Cedillo, E. (2017). *México y el análisis de su competitividad a través del Índice de Competitividad Global*. Artículo presentado durante el XXII

Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/9.13.pdf>

Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A. y Demuner Flores, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. (Ensayo). *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107. doi:10.21670/ref.2017.35.a06

Instituto Nacional de Estadística. (2018). Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas. Madrid, España. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799

Instituto Mexicano para la Competencia. (2015). Índice de Competitividad Internacional 2015. Recuperado de <https://imco.org.mx/competitividad/indice-de-competitividad-internacional-2015-la-corrupcion-en-mexico-transamos-y-no-avanzamos/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Encuesta Nacional de Empresas* 2015. Sistema de Documentación Virtual de Investigaciones Estadísticas. Lima, Perú. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/653/get_microdata

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Censos económicos 2014*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Comercio. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/comercioemp/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Construcción. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/construccion/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Encuesta sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (ENTIC 2013). Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/entic/2013/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Industria manufacturera. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/manufacturas/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018). Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/scian/>

Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional (7a. ed.)*. Madrid, ES: McGraw-Hill España.

Jantarajaturapath, P., Imsuwan, T. y Wongsim, M. (2016). Knowledge management, organizational innovativeness, business competitiveness and potential operations of electrics and electronics businesses in Thailand. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 42-53.

Jiménez Ramírez, M. H. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *UMBral Científico*, 2006(9), 11.

Johannessen, J. y Olsen, B. (2011). What creates innovation in a globalized knowledge economy? A cybernetic point of view. *Kybernetes* 40(9/10), 1395-1421. doi: <https://dx.doi.org/10.1108/03684921111169459>

- Jöreskog, K. G. y Sorbom, D. (1986). LISREL vi: Analysis of linear structural relationship by maximum likelihood and least squares methods. Mooresville, IN: Scientific Software.
- Jonsson, A. (2015). Beyond knowledge management – understanding how to share knowledge through logic and practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(1), 45-58. doi:10.1057/kmrp.2013.28
- Kadir, N. (2016). The mediation effect of strategic competitiveness on government policy, entrepreneurial orientation and marketing strategy towards marketing performance of small and medium enterprises (SME) in South Sulawesi. *International Journal of Economic Research*, 13(8), 3405-3415.
- Katz, D. y Kahn, R. (1981). *La Psicología Social de las Organizaciones*. McGraw Hill, México.
- Kim, J. K. y Lee, B. S. (2015). The impact of knowledge management and localization activity on global competitiveness. *Journal of Korea Trade*, 19(3), 59-78.
- Kwofie T. E., Aigbavboa, C. O. y Machethe, S. O. (2019). Nature of communication performance in non-traditional procurements in South Africa. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(10), 2264-2288. doi:10.1108/ECAM-02-2018-0044
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.
- Lasswell, H. D. (1948). Estructura y función de la comunicación en sociedad, en M. de Moragas (ed.) (1985), *Sociología de la comunicación de masas. II. Estructura, funciones y efectos*, Barcelona, Gustavo Gili, 1986, pp. 51-68. [Título original: The

- Structure and Functions on Communication in Society, en L. Byson (ed.) (1948), *The Communication of Ideas*, Nueva York, Herper & Row].
- Lee, M. y Lan, Y.-C. (2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs. *Systems with applications*, 38, 729-735. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.025>
- Lee, H. y Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-122.
- Lee, J., y Jablin, F. M. (1995). Maintenance communication in superior-subordinate work relationships. *Human Communication Research*, 22, 220-257. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2958.1995.tb00367.x>
- Lee, C. S. y Wong, K. Y. (2015). Knowledge management performance measurement in micro-, small-, and medium-sized enterprises: An exploratory study. *Business Information Review*, 32(4), 204-211. doi:10.1177/0266372115615262
- Lehner, F. y Maier, R. K. (2000). How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems? *Information Systems Frontiers*, 2(3-4), 277-298.
- Leonard-Barton, D. (1995). *The Wellsprings of Knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. In. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lévy, J. P. y Varela, J. (2005). *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitude. *Archives of Psychology*, 140, 5-55.
- Lings, I. N. y Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305. doi:10.1177/1094670504271154
- Maldonado Guzmán, G., Martínez Serna, M. del C. y García Ramírez, R. (2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México). *Cuadernos de Administración*, 28(47), 25.
- Maldonado Guzmán, G., Martínez Serna, M. d. C., López Torres, G. C. y García Ramírez, R. (2012). Competitiveness in Manufacturing SMEs: A Perspective of Mexico. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(4), 60-75.
- Malinowski, B. (1934). Prólogo. En: I. Hogbin. *Law and order in Polynesia*. Londres: Christophers.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*. Cuarta edición. Editorial PEARSON Educación. México.
- Man, T. W. Y., Lau, T. y Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142. doi: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- March, J. G. y Simon, H. A. (1975). Limites Cognitivos da Racionalidade. In: *Teoria Das Organizações*. Rio De Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 192-220.

Marin-Garcia, J. A., Perello-Marin, M. R., Ferrús, G. y Canos-Daros, L. (2009). Validación teórica de un cuestionario para probar el modelo de relación entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento. Pápar presentado en el XIII Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona.
<http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/1209-1218.pdf>

Marketing Science Institute. (2016). Research Priorities 2016-2018. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute. Recuperado de https://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP16-18.pdf

Martínez, M. (2004). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. México: Trillas.

Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., Vargas, V. y Savage, G. (1988). *Comunicación horizontal, informal y rumor*. Comunicación y rumor, México: Trillas, 55-83.

Martínez, M., Palos, G., León, B. y Ramos, R. (2013). Innovation and competitiveness in SMEs: The local experience in San Luis Potosí, México. *Journal of Marketing and Management*, 4(1), 74-92.

Marulanda Echeverry, C. E., López Trujillo, M. y Castellano Galeano J. F. (2016). La Cultura Organizacional y su Influencia en las Buenas Prácticas para la Gestión del Conocimiento en las PYMES de Colombia. *Ad-minister*(29), 163-176.
doi:10.14230/ad-minister.298

Mayo A. (1998). Memory bankers. *People Management* 4(2): 34–38.

- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234. doi:10.1108/13563281011068096
- Mazzola, C. (2012). Repensar la comunicación en las organizaciones: Del pensamiento en línea hacia una mirada sobre la complejidad de las prácticas comunicacionales. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos* (40), 85.
- McAdam, R. y McCreedy, S. (1999). A Critical Review of Knowledge Management Models. *The Learning Organization* 6(3), 91-100. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09696479910270416>
- McCaffery, J. (1975). Knowledge Management in Fiscal Policy Formation. *Public Administration Review*, 35(6), 598-602. doi:10.2307/974278
- Meeker, B. F. (1971). Decisions and Exchange. *American Sociological Review*, 36(3), 485-495. doi:10.2307/2093088
- Menon, T. y J. Pfeffer. 2003. Valuing internal versus external knowledge. *Management Sci.* 49(4) 497–513. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.497.14422>
- Mercado-Rodríguez, G. A., López-García, O., Valadez-Díaz, D. y Martínez-Vega, A. L. (2014). Percepción de los estudiantes de enfermería sobre la relación interdisciplinaria. *Revista CONAMED*, 19(3), 101-108.
- Messner, D. (1998). *Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la "competitividad sistémica" / Dirk Messner.*

- Meyer, M. y Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, 37, 43–59.
- Miles, S. J. y Mangold, W. G. (2014). Employee Voice: Untapped Resource of Social Media Time Bomb? *Business Horizons*, 57(3), 401-411. doi: 10.1016/j.bushor.2013.12.011
- Molm, L. D., Peterson, G., y Takahashi, N. (2000). Power in negotiated and reciprocal exchange. *American Sociological Review*, 64, 876-800.
- Mooney, J.D. (1937). The principles of Organization. En: L. Gulick; L. Urwick (eds.). *Papers on the Science of Administration*. Nueva York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Morales, M. y Castellanos, O. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 115-136.
- More, E. (1999). The role of communication in current debates on knowledge management. *Journal of Communication Management*, 3(4), 353–361.
- Moreno Cano, A., Arbeáez Luna, S. A. y Calderón Dávila, L. C. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna con generadoras de cambios en las Pymes. *Razón y palabra*, 88.
- Mul Encalada, J., Mercado Padilla, L. M. y Ojeda López, R. N. (2013). *Propuesta de un instrumento para conocer las actividades de gestión del conocimiento y los factores organizativos que la influyen*. Paper presented at the Propuesta de un instrumento para conocer las actividades de gestión del conocimiento y los factores organizativos

que la influyen, México.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/2.12.pdf>

Murshed, S. T. Uddin, S. y Hossain, L. (2015). Transitivity, hierarchy and reciprocity of organizational communication network during crisis. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 2. doi:10.1108/ijoa-04-2012-0584

Nadler, J., L. Thompson, L. Van Boven. (2003). Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. *Management Sci.* 49(4), 529–540.

Nájera Ochoa, J. (2013). Logros y desafíos de la competitividad de México. *Universidad y Empresa*, 15(24), 25-51.

Najib, M., Kiminami, A. y Yagi, H. (2011). Competitiveness of Indonesian small and medium food processing industry: does the location matter? *International Journal of Business and Management*, 6(9), 57-67. doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n9p57>

Nelson, P. y Brown, J. L. (1993) Analyzing Communication in and around Organizations: A Critical Hermeneutic Approach. *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1547-1576. doi:10.2307/256821

Neves, P. y Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-465. doi:10.1080/08959285.2012.721834

Nisula, A.-M y Kianto, A. (2016). The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1920-1937. doi:10.1080/09585192.1088885

- Noknoi, C., Boripunt, W. y Ngowsiri, S. (2011). Organisational Communication for Becoming an Autonomous University: The Case of Thansin University. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(2), 155-166. doi:10.18848/183-1882/CGP/v06i02/52023
- Nonaka, I. (1999). The dynamics of knowledge creation. In *The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy*, R. Ruggles and D. Holtshouse (eds.). Dover, NH: Capstone.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nosnik, A. (1996). *Comunicación y gestión organizacional*. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Nosnik, A. (1998). ¿Por qué la comunicación es relevante en la empresa? En Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz- (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 75-92.
- Nosnik, A. (1998). ¿Por qué la comunicación es relevante en la empresa? En Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz- (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 75-92.
- Nosnik, A. (2000). ¿Por qué la comunicación es relevante en la empresa? En Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la*

comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 75-92.

Nosnik, A. (2003). Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico. *Razón y Palabra*, 34 (8). México, 1-12. Recuperado de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.htm>

I.

Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994): *Psychometric Theory*. 3ª edición. Nueva York, NY: McGraw Hill.

Nupap, S., Chakpitak, N., Neubert, G. y Tra-Ngarn, Y. (2016). Knowledge management system for Thai small and medium-sized enterprises. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(2), 150-168. doi:10.1504/IJIL.2016.074467

O'Connor, C. y Kelly, S. (2017). Facilitating knowledge management through filtered big data: SME competitiveness in an agri-food sector. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 156-179. doi:10.1108/JMK-08-2016-0357

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), *Measuring Knowledge Management in the Business Sector*, OECD/Minister of Industry, Ottawa. 2003.

Ortiz-Ospino, L. E., Orozco-Acosta, E., Quintero-Castro, R. y Orellano-Robles, J. (2017) Knowledge management model for the dynamization of competitiveness: Study medium-sized companies affiliated to ACOPI Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38(46).

- Pace, R. W. y Faules, D. F. (1993). *Organizational Communication* (P. Hall Ed. 3rd. Edition ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Pace, R. W., y Faules, D. F. (2010). *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan (7 ed)*. In D. Mulyana, (Ed), y D. Mulyana, (Trans). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pájaro, D. (2002). La Formulación de Hipótesis. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (15). Consultado de <https://revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/26238/27530>
- Pak, Y. S., Ra, W. y Lee, J. M. (2015). An integrated multi-stage model of knowledge management in international joint ventures: Identifying a trigger for knowledge exploration and knowledge. *Journal of World Business*, 50(1), 180-191. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.02.006>
- Palacios Marqués, D. y Garrigós Simón, F. (2006). Propuesta de una escala de medida de la gestión del conocimiento en las industrias Biotecnología y Telecomunicaciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 207-224.
- Pandey, B. (2016). Ontology, Epistemology and Methodology. Recuperado 29 de enero de 2019, a partir de <http://eissr.blogspot.com/2016/01/ontology-epistemology-andmethodology.html>
- Paredes, J. (2019). ¿Cuál es la clasificación de las pymes? CONDUSEF. Opencap. Recuperado de <http://www.opencap.mx/cual-es-la-clasificacion-de-las-pymes/>

- Park, K. J. y Yoo, Y. (2017). Improvement of competitiveness in small and medium-sized enterprises. *Journal of Applied Business Research*, 33(1), 173-194. doi: <http://dx.doi.org/10.19030/jabr.v33i1.9888>
- Park, W.-W. y Kim, S. (2012). The need of leader-subordinate reciprocal dyadic trust to build the subordinate's trust in the organization: The case of Korean Air Pilots. *International Journal of Aviation Psychology*, 22(2), 97-119. doi:10.1080/10508414.2012.663234
- Paroutis, S. y Al Saleh, A. (2009). Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 52-63. doi:10.1108/13673270910971824
- Parra de Parraga, E. y Rincón Quintero, Y. (2009). Comunicación pro acuerdo... negociar ante el conflicto. (Report). *Revista Fronesis*, 16(2), 249.
- Pascoe, C. y More, E. (2005). Communication climate and organisational knowledge sharing. *Journal of Information and Knowledge Management*, 4(4), 247-255. doi:10.1142/S0219649205001225
- Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D. y Batalla Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación* (134), 315. doi:10.16921/chasqui.v0i134.2697
- Pérez Castillo, J. G. (2000). La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones en Rebeil Corella, María Antonieta y Sandoval Reséndiz, Celia Ruiz (Coordinadoras).

- El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, (93- 124).
- Petersen, D. (2005). Setting goals measuring performance. *Professional Safety*, 50(12), 43-48.
- Peterson, D. y Pace, W. (1976). Communication climate and Organizational satisfaction. Dalam Pace, W. R. y Faules, D. F. (1994) *Organizational Communication*. 3rd. Edition. Pp. 107-110. Prentice Hall. New Jersey.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY.: *The Free Press, Simon & Schuster*.
- Porter, M. (1985). Ventaja competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior). Editorial CECSA.
- Prahalad, K y Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, mayo-junio, 79-91.
- Quiminet. (2012). Empresas constructoras. México: Quiminet. Rescatado de <https://www.quiminet.com/empresas/empresas-constructoras-2736024.htm>
- Quinn, J. B., Anderson, P. y Finkelstein, S. (1996). Leveraging Intellect. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 10(3), 7-27. doi: <http://dx.doi.org/10.5465/ame.1996.9704111471>
- Quiroga Parra, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 9(13), 9-36.

- Raddon, A. (2010). Early Stage Research Training: Epistemology & Ontology in Social Science Research. *Health research policy and systems / BioMed Central*, 9, 01-14. doi:<http://doi.org/10.1186/1478-4505-9-2>
- Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81–85.
- Ramírez Montalvo, N. A., Pérez Nova, M. A. y Chablé Sangeado, J. J. (2012). *Evaluación de un instrumento de medición de la competitividad en la micro, pequeña y mediana empresa tabasqueña*. Paper presented at the XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad de México.
- Rebeil, M. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Trillas.
- Rebeil, M. (2009). Subsistemas organizacionais e comunicacao. En M. Krohling (Org.) *Campos acadmémicos e aplicados de múltiplas perspectivas (pp. 95-19)*. Sao Caetano do Sul: Difusao Editora.
- Red PYMES-Cumex. (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. *Revista del Centro de Investigación*, 9(33), 5-30.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the Organization: An Interpretative Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council.
- Regina de Arteché, M. (2018). Los clústers y la gerencia del conocimiento (GC). Cooperar y competir. *Educar*, 54(1), 185-203. doi:[10.5565/rev/educar.806](https://doi.org/10.5565/rev/educar.806)

Richardson, V. (2001). *Handbook of Research on Teaching*. (AERA, Ed.). AERA. Recuperado a partir de <http://www.nadasisland.com/doc/paradigms/#1>

Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação (UFSM)*, 31 (1), 11-22. Recuperado de <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/1486>

Rigby, D. K. (2013). *Management Tools*. Boston, USA: Bain and Company.

Rigby, D. K. (2018). *Management tools 2017. An executive's guide*. Bain & Company: Boston, MA. Recuperado de https://www.bain.com/contentassets/047a650458c14bc6aba58ff7d2e1646b/bain_book_management_tools_2017.pdf

Richter, N. F., Cepeda, G., Roldán, J. L y Ringle, C. M. (2015). European management research using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *European Management Journal*, 33, 1-3.

Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F. y Álvarez de Fernández, T. (2005). La Comunicación como herramienta de Gestión Organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.

Roach, S. S. (2017). El crecimiento económico mundial se dirige a las economías emergentes y en desarrollo. *World Economic Forum*. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2017/04/el-crecimiento-economico-mundial-se-dirige-a-las-economias-emergentes-y-en-desarrollo>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2002). *Management*. (7th ed.). New Jersey: Prattice Hall

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (15a. ed.)*. New Jersey: Pearson Education.

Rodríguez, J. (2003). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto S.A.

Rojas, C. (2012). Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento: Un Abordaje desde las Ciencias Sociales. *Novum (2)*, 114-125.

Ruppel, C. P. y Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics, 25*, 313-328.

Ryan, T. (2013). *Sample size determination and power*. (D. Balding, N. Cressie, G. 442 Fitzmaurice, H. Goldstein, I. Johnstone, M. Geert, ... S. Weisberg, Eds.). Evanston, Illinois. Recuperado de <https://www.wiley.com/enus/Sample+Size+Determination+and+Power-p-9781118437605>

Saavedra García, M. L., Milla Toro, S. O. y Tapia Sánchez, B. (2013). Determinación de la Competitividad de la PYME en el nivel micro: el caso de del Distrito Federal, México. *FAEDPYME International Review, 2*, 15.

Sager, K. L. (2015). Looking down from above: Measuring downward maintenance communication and exploring Theory X/Y assumptions as determinants of its expression. *Journal of Work and Organizational Psychology, 31(1)*, 41-50. doi:10.1016/j.rpto.2015.02.003

- Salazar de Castillo, J. M. (2004). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Intangible Capital*, (1). Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/549/54900203.pdf>
- Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *ACIMED*, 13.
- Sánchez-Gutiérrez, J., Vázquez-Ávila, G. y Mejía-Trejo, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las MIPYMEs comerciales en Guadalajara, México. *Innovar*, 27, 93-106.
- Sánchez Vega, K. y Ospina Nieto, Y. (2014). La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 1(1), 13.
- Sanchis, P. I. y Bonavia, T. (2017). Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña Empresa. *WPOM: Working Papers on Operations Management*, 8(1), 9-21. doi:10.4995/wpom.v8i1.7390
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115. <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. (Harvard University Press, Ed.).
- Scott, B. R. y Lodge, G. C. (1985). *US Competitiveness in the World Economy*, Harvard Business School Press (Eds.), Boston, Mass.

Sebastião, S. P., Zulatao, G. y Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organizational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863-871. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.006>

Secretaría de Economía. (2010). Empresas. México: *Secretaría de Economía*. Recuperado de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>

Segars, A. y Grover, V. (1993). Re-examining perceived ease of use and usefulness: A confirmatory factor analysis. *MIS Quarterly* (17), 517-525. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/249590>

Segovia Pérez, M. (1999). *El correo electrónico y la comunicación en las organizaciones formales*. (Doctorado), Universidad Complutense de Madrid. Retrieved from <http://eprints.ucm.es/5216/> Repositorio de la producción académica en abierto de la UCM database.

Serenko A. y Bontis N. (2004). Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature. *Knowledge and Process Management* 11(3): 185–198. doi:10.1002/kpm.203

Shrafat, F. D. (2018). Examining the factors influencing knowledge management system (KMS) adoption in small and medium enterprises SMEs. *Business Process Management Journal*, 24(1), 234-265. doi:10.1108/bpmj-10-2016-0221

- Siggel, E. (2006). International competitiveness and comparative advantage: A survey and a proposal for measurement. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6(2), 137-159. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10842-006-8430-x>
- Singh, R. K., Garg, S. K. y Deshmukh, S. G. (2008). Strategic development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525-547. doi: <https://doi.org/10.1108/14635770810903132>
- Singh, R. K., Garg, S. K. y Deshmukh, S. G. (2010). The competitiveness of SMEs in a globalized economy: observations from China and India. *Management Research Review*, 33(1), 54-65. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01409171011011562>
- So, I. G., Noerlina, Djunggara, A. A., Fahrobi, R., Simamora, B. H. y Ruangkanjanes, A. (2018). Effect of organisational communication and culture on employee motivation and its impact on employee performance. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(2), 1133-1142.
- Solleiro, J. y Castañon, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's. *Technovation*, 45, 1059-1070. doi: [10.1016/j.technovation.2004.02.005](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005)
- Soria Romo, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1(1), 18.
- Spender, J. C. (1993). Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. *Academy of management Proceeding*, 1993(1), 37-41. doi: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1993.10315222>

- Spender, J. C. (1996). Making knowledge as the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17(Special Issue), 45–62. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>
- Stasser, G. y Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *J. Personality Social Psych.* 48 1467–1478. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.48.6.1467>
- Stevenson, W. J. (1993). *Production/operation management*. 4a. ed., Irwin, Burr Ridge.
- Sveiby K. E. (2005). The new organisational wealth: managing and measuring knowledge-based assets, foreword to new Korean edition. Available at: <http://www.sveiby.com/articles/Koreannewforeword.htm>
- Teece D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning* 33(1), 35–54. doi: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Thierauf, R. J. (1999). *Knowledge Management Systems for Business*. Westport Conn, Quorum Books.
- Tiwana, A. (2001). *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building knowledge management system*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc.
- Thomas, S., Tucker, R. y Kelly, W. (1998). Critical communications variables. *Journal of Construction Engineering Management*, 129(1), 58-66.

- Tracy, S. J. (2017). Practical Application in Organizational Communication: A Historical Snapshot and Challenge for the Future. *Management Communication Quarterly*, 31(1), 139-145. doi:10.1177/0893318916675736
- Tan, L. P. y Wong, K. Y. (2015). Linkage between knowledge management and manufacturing performance: a structural equation modeling approach. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 814-835. doi:10.1108/JKM-11-2014-0487
- Treem, J. W. y Leonardi, P. M. (2015). Recognizing Expertise: Factors Promoting Congruity Between Individuals' Perceptions of Their Own Expertise and the Perceptions of Their Coworkers. *Communication Research*, 44(2), 198-224. doi:10.1177/00936650215605154
- Trethewey, A. y Corman, S. (2001). Anticipating k-commerce: E-Commerce, Knowledge Management, and Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 619-628. doi:10/1177/0893318901144005
- Tu, Q., Vonderembse, M. A., Ragu-Nathan, T. S. y Sharkey, T. W. (2006). Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of Operation Management*, 24(5), 692-710. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.004
- Tzortzaki, A. y Mihiotis, A. (2014). A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 29-41. doi: https://doi.org/10.1002/kpm.1429

Uslu, T. y Çubuk, D. (2015). The effects of knowledge management and self-organization on organizational creativity: The mediating roles of corporate innovativeness and organizational communication. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(4), 403-412. doi: 10.19236/IJOL.2015.04.04

Uysal, H. T. (2019). The Effect of Managers' Trust in Subordinate on Entrepreneurial Intention: A Research on SMEs. *Yöneticilerin Asta Güven Düzeyinin Girişimcilik Niyetine Etkisi: KOBİ'lere Yönelik Bir Araştırma*, 18(2), 565-580.

Vahos Montoya, J. L. (2009). El diseño y uso de indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, 7(14). doi:10.22395/angr.v7n14a5

Valentim, L., Lisboa, J. V. y Franco, M. (2016). Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage? *R and D Management*, 46(4), 711-725. doi:10.1111/radm.12108

Varona, F. (1991). *Communication Satisfaction and Organizational Commitment: A study in three Guatemalan organizations*. (Ph.D. Dissertation), University of Kansas, United States of America. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1808/7798>

Vásquez Martínez, C. A. (2012). *Propuesta de un plan de comunicación organizacional para la Fundación Mundo Juvenil*. In. Ecuador, South America: Quito: UCE.

Vázquez, G., Guerrero, J. y Núñez, T. (2014). Gestión del conocimiento, capital intelectual y competitividad en pymes manufactureras en México. *Revista Retos*, 7(1), 29-43.

Recuperado

de

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8137/1/Gestion%20de%20conocimiento%20capital%20intelectual%20y%20competitividad%20en%20pymes%20manufactureras%20en%20Mexico.pdf>

Venkataramanaiah, S. y Parashar, S.P. (2007). Enhancing the competitiveness of SMEs through industrial clusters: the Indian experience. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 6(3), 227-243. doi: https://doi.org/10.1386/ijtm.6.3.227_1

Vojtovič, S. (2016). The Impact of The Structural Funds on Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 30-45. doi:10.744/joc.2016.04.02

Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133-53. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/41165947>

Vukašinović, N., Vasić, D. y Tavčar, J. (2018). *Application of knowledge management system to injection mold design and manufacturing in small enterprises*. Paper presented at the Proceedings of International Design Conference, DESIGN.

Wade, R. (1990). *Governing the Market. Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialization*, Princeton, N.J., Princeton University Press.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. y Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24. doi:10.1002/job.653

- Wang, M. H. y Yang, T. Y. (2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small- and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 21(2), 79-97. doi:10.1016/j.apmr.2015.12.003
- Wang, H. K., Yen, Y. F. y Tseng, J. F. (2015). Knowledge sharing in knowledge workers: The roles of social exchange theory and the theory of planned behavior. *Innovation: Management Policy and Practice*, 17(4), 450-465. doi:10.1080/14479338.2015.1129283
- WEF (World Economic Forum). (2010). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Ginebra, SRO-Kunding. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf
- WEF (World Economic Forum). (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Ginebra, SRO-Kunding. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- WEF (World Economic Forum). (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Ginebra, SRO-Kunding. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- WEF (World Economic Forum). (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Ginebra, SRO-Kunding. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- WEF (World Economic Forum). (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Ginebra, SRO-Kunding. Recuperado de

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

WEF (World Economic Forum). (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Ginebra, SRO-Kunding. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Wehrich, H. y Koontz, H. (1993). *Menedžment*. Zagreb: Mate.

Weill, P. (1992). The relationship between investment in information technology and firm performance: A study of the valve manufacturing sector. *Information System Research*, 3(4), 307-333. doi:10.1287/isre.3.4.307

Welch, M. y Jackson, P. R. (2007) Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. doi:10.1108/13563280710744847

Wibowo, S. y Grandhi, S. (2017). Benchmarking knowledge management practices in small and medium enterprises: A fuzzy multicriteria group decision-making approach. *Benchmarking: An International Journal*, 24(5), 1215-1233. doi:https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2016-0013

Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about thinking – How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, TX: Schema.

Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C. y Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. *Journal of*

Knowledge Management, 17(2), 250-277.

doi:<https://doi.org/10.1108/13673271311315204>

Wong, K. y Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *J. Knowledge Management*, 8, 44-61.

doi:10.1108/13673270410541033

Xie, C., Wu, D., Luo, J. y Hu, X. (2010). A case study of multi-team communications in construction design under supply chain partnering. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(5), 363-370.

Yamaguchi, I. (2017). Instruments for organizational communication assessment for Japanese care facilities. *Corporate Communications*, 22(4), 471-485.

doi:10.1108/ccij-04-2017-0045

Yang, H., y Wu, T. C. (2008). Knowledge sharing in an Organization. *Technological Forecasting & Social Change*, 75, 1128-1156.

Zegarra Saldaña, P. E. (2012). Efectos de la transferencia de conocimiento en el desempeño organizativo: Estudio empírico en empresas del sector hotelero de España. (Doctorado), Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España. Recuperado de

<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=oQl0PtQ>

[EKH0%3D](https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=oQl0PtQEKH0%3D)



Zeleny M. 2005. Knowledge of enterprise: knowledge management or knowledge technology? In *Governing and Managing Knowledge in Asia*, Menkhoff T, Evans H-D, Chay YW (eds). World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.: Singapore: 591.



9. ANEXOS

Anexo A. Instrumentos de evaluación.

Estimado empresario estamos realizando un estudio para analizar el nivel de la Gestión del Conocimiento, Sustentabilidad, Competitividad y Comunicación en las empresas de Aguascalientes para un estudio meramente académico, por lo que le confirmamos que la información que usted nos proporcione será tratada con absoluta confidencialidad. Esperamos su cooperación contestando las siguientes preguntas. **GRACIAS DE ANTEMANO POR SU APOYO.**

BLOQUE I: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:
DIRECCIÓN (CIUDAD, MUNICIPIO)
(COLONIA, CALLE Y NUM)
ACTIVIDAD O GIRO:
PERSONA FÍSICA O MORAL:

- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? _____ años
- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital y el gerente es familiar):
 SI NO (Continúa en la pregunta 5)
- Los puestos de dirección, ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia? SI NO
- El género del director general / gerente de su empresa, es: Y Masculino Y Femenino
- ¿Cuál es la edad del gerente? _____ años
- ¿Cuál es la antigüedad del gerente en la empresa? _____ años
- ¿Cuál es el nivel de formación del director general / gerente de su empresa?:

Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>
Carrera Técnica o Comercial	<input type="checkbox"/>	Licenciatura o Ingeniería	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>

BLOQUE III: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

8.- Por favor indique si su empresa... (Entrenamiento de los Empleados).		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
BFT1	Proporciona constantemente a sus trabajadores y empleados una formación formal relacionada con la gestión del conocimiento.	1	2	3	4	5
BFT2	Proporciona constantemente a sus trabajadores y empleados una formación informal relacionada con la gestión del conocimiento.	1	2	3	4	5
BFT3	Utiliza constantemente prácticas formales de asesoría para sus trabajadores y empleados.	1	2	3	4	5

BFT4	Alienta constantemente a sus trabajadores y empleados a continuar su educación y a realizar cursos relacionados con su trabajo.	1	2	3	4	5
BFT5	Ofrece constantemente a sus trabajadores y empleados una formación fuera de horario con el fin de mantener las competencias actuales.	1	2	3	4	5
9.- Por favor indique si su empresa... (Políticas y Estrategias).		Total desacuerdo			Total acuerdo	
BPE1	Implementa constantemente nuevas ideas	1	2	3	4	5
BPE2	Apoya constantemente el desarrollo de ideas	1	2	3	4	5
BPE3	Tiene un rápido acceso a la información que requiere	1	2	3	4	5
BPE4	Tiene procedimientos establecidos de apoyo a la innovación	1	2	3	4	5
BPE5	Tiene un sistema burocrático	1	2	3	4	5
BPE6	Tiene acceso de las bases de datos de manera rápida	1	2	3	4	5
BPE7	Tiene acceso a la información que requiere sin ninguna limitación	1	2	3	4	5
BPE8	Tiene un conocimiento claro y preciso del Sistema Industrial de Manufactura	1	2	3	4	5
BPE9	Tiene bien definidas sus estrategias empresariales	1	2	3	4	5
BPE10	Tiene patentes	1	2	3	4	5
BPE11	Constantemente invierte en Investigación y Desarrollo	1	2	3	4	5
BPE12	Realiza inversión en Tecnología	1	2	3	4	5
BPE13	Ingresa constantemente a bases de datos	1	2	3	4	5
10.- Por favor indique si su empresa... (Adquisición de Conocimiento Externo).		Total desacuerdo			Total acuerdo	
BKO1	Utiliza constantemente para beneficio propio el conocimiento obtenido de otras fuentes industriales.	1	2	3	4	5
BKO2	Utiliza constantemente para beneficio propio el conocimiento obtenido de instituciones públicas y centros de investigación.	1	2	3	4	5
BKO3	Dedica constantemente recursos propios para la obtención de conocimiento de organismos externos.	1	2	3	4	5
BKO4	Utiliza constantemente el Internet para la obtención del conocimiento externo que requiere.	1	2	3	4	5
BKO5	Alienta constantemente a sus trabajadores y empleados a participar en proyectos en equipo con expertos externos.	1	2	3	4	5
11.- Por favor indique si su empresa... (Efectos de la Cultura Organizacional).		Total desacuerdo			Total acuerdo	
BOC1	Alienta constantemente a sus directivos y trabajadores a que transfieran sus experiencias y conocimientos a los nuevos trabajadores y empleados.	1	2	3	4	5
BOC2	Tiene bien establecido un sistema de valores y promoción cultural entre sus trabajadores y empleados.	1	2	3	4	5

BOC3	Motiva constantemente a sus trabajadores y empleados a trabajar en equipo en las distintas actividades que realizan.	1	2	3	4	5
BOC4	Alienta constantemente a sus trabajadores y empleados a desarrollar e implementar nuevas ideas y a expresar sus opiniones con total libertad.	1	2	3	4	5

BLOQUE IV: COMPETITIVIDAD

12.- Comparado con el promedio del sector... (desempeño financiero).		Total desacuerdo			Total acuerdo	
DEF1	Nuestro Retorno de la Inversión ha sido muy bueno en los últimos tres años	1	2	3	4	5
DEF2	Nuestras ventas han sido muy buenas en los últimos tres años	1	2	3	4	5
DEF3	Nuestros resultados financieros han sido muy buenos en los últimos tres años	1	2	3	4	5
DEF4	Nuestras utilidades han sido buenas en los últimos tres años	1	2	3	4	5
DEF5	Nuestras deudas han disminuido significativamente en los últimos tres años	1	2	3	4	5
DEF6	Los créditos contratados en los últimos tres años han sido a tasas preferenciales	1	2	3	4	5
13.- Comparado con el promedio del sector... (costos de las compras).		Total desacuerdo			Total acuerdo	
RCC1	Los costos de coordinación con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5
RCC2	Los costos de los pedidos con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5
RCC3	Los costos de transporte con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5
RCC4	Los costos de las entregas de los productos con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5
RCC5	Los costos de las materias primas e insumos con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5
FCC6	Los costos de producción de nuestra empresa son bajos3	1	2	3	4	5
14.- Trabajamos conjuntamente con nuestros proveedores en cuanto a... (tecnología).		Total desacuerdo			Total acuerdo	
UTE1	Desarrollo de tecnología	1	2	3	4	5
UTE2	Desarrollo de productos y/o servicios	1	2	3	4	5
UTE3	Desarrollo de procesos de producción y/o servicios	1	2	3	4	5
UTE4	Planificación de proyectos	1	2	3	4	5
UTE5	Mejoramiento de la maquinaria y equipo	1	2	3	4	5
UTE6	Desarrollo de tecnología de la información	1	2	3	4	5

BLOQUE V: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

15.- Por favor indique si en su empresa... (Clima de Comunicación Organizacional).		Total desacuerdo			Total acuerdo	
CO01	El personal, en todos los niveles, siempre demuestra el compromiso a obtener objetivos de alto rendimiento (alta productividad, alta calidad, bajo costo).	1	2	3	4	5
CO02	Los superiores parecen tener mucha confianza en sus subordinados.	1	2	3	4	5

CO03	El personal, en todos los niveles, son comunicados y consultados sobre políticas organizacionales relevantes a su puesto.	1	2	3	4	5
CO04	Los subordinados parecen tener mucha confianza en sus superiores.	1	2	3	4	5
CO05	Los superiores perciben que la información recibida de los subordinados es lo suficientemente importante para actuar en consecuencia, hasta demostrar lo contrario.	1	2	3	4	5
CO06	Todo el personal recibe información que mejora sus habilidades para coordinar su trabajo con el de otra persona o departamento y que interesa a la empresa, su organización, líderes y planes.	1	2	3	4	5
CO07	Una atmósfera general de sinceridad y franqueza parece arropar las relaciones entre el personal a través de todos los niveles de la organización.	1	2	3	4	5
CO08	Existen vías de comunicación disponibles para que el personal consulte con los niveles de gestión superiores en los procesos de toma de decisiones y establecimiento de objetivos.	1	2	3	4	5
CO09	Todo el personal es capaz de decir 'lo que está en su mente' sin importar si están hablando con subordinados o superiores.	1	2	3	4	5
CO10	Excepto por circunstancias de seguridad de información, todo el personal tiene fácil acceso a la información que se refiere directamente con su labor inmediata.	1	2	3	4	5
CO11	El bienestar del personal es igual de importante para la gerencia, así como el logro de los objetivos de alto rendimiento.	1	2	3	4	5
CO12	Los superiores, en todos los niveles, escuchan continuamente y con una mente abierta, las sugerencias o reportes de problemas hechos por el personal, de todos los niveles, en la organización.	1	2	3	4	5

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Anexo B. Matriz de Congruencia.

TÍTULO	PROBLEMA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVOS		PREGUNTAS	HIPÓTESIS	RESPUESTA A LAS HIPÓTESIS
			GENERAL	ESPECÍFICOS			
Impacto de la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento en la Competitividad de la Pyme.	Para que una empresa cuente con mayor competitividad puede aprovechar los beneficios del proceso de la gestión del conocimiento (GC) ya que, con él, asegura el uso del conocimiento captado y generado desde la organización. Para que ocurra dicho proceso de GC es necesario alimentarlo con información que se encuentra circulando dentro de la organización, sin embargo, al no activar un clima de comunicación organizacional (CCO), la comunicación organizacional (GC) no es efectiva ya que los mensajes no logran ser entregados y entendidos produciendo confusión, dudas e	<p>Es importante observar el comportamiento y crecimiento de las economías (Foro Económico Mundial, 2017).</p> <p>Es necesario enfocar las investigaciones en la competitividad en las pequeñas y medianas empresas (pymes), de países emergentes Najib et al. (2001); Venkataramanaiah y Parashar (2007); Singh et al. (2008); Singh et al. (2010).</p> <p>Existen pocos estudios de la relación entre la CO y la GC sobre la Competitividad en pequeñas y medianas empresas (PYMES) (Trethewey y Corman, 2001; Pascoe y More, 2005; Treem y Leonardi, 2015; Uslu y Çubuk, 2015; Sebastião, Zulato y</p>	Determinar el impacto de la Comunicación Organizacional y la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad, además, determinar el impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento, en las PYMES de los sectores dedicados a la manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, a través de la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales como análisis estadísticos de correlación para observar el impacto que existe en la relación entre dos variables independientes sobre una variable dependiente.	Medir el impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Competitividad en las PYMES dedicadas a manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes.	P1: ¿Cómo es el impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Competitividad de las PYMES del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes?	H1: El impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Competitividad de las PYMES del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.	No existe evidencia suficiente para aceptar la primera hipótesis.
			Medir el impacto de la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad de las PYMES dedicadas a manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes.	P2: ¿Cómo es el impacto de la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad de las PYMES del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes?	H2: El impacto de la Gestión del Conocimiento sobre la Competitividad de las PYMES del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.	Los resultados no permiten rechazar la hipótesis.	

interpretaciones erróneas.

Trindade, 2017; Bungler y Lengnick-Hall, 2018).

Medir el impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento de las PYMEs dedicadas a manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes.

P3: ¿Cómo es el impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes?

H3: El impacto de la Comunicación Organizacional sobre la Gestión del Conocimiento de las PYMEs del sector manufactura, construcción, comercio y servicios del estado de Aguascalientes, es positivo y significativo.

Los resultados no permiten rechazar la hipótesis.

