

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VÍA HACIA EL ÉXITO EMPRESARIAL

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A WAY TO BUSINESS ENTERPRISE SUCCESS

Francisco Gerardo Barroso Tanoira  
francisco.barroso@anahuac.mx  
Profesor Investigador Universidad Anáhuac Mayab-México

Clasificación JEL: D21, D23, D83, J24, M12

Recibido: 25/03/2015

Revisado: 16/04/2015

Aceptado: 04/05/2015

### RESUMEN

Ante el entorno dinámico actual, las empresas requieren procesos efectivos de adquisición, uso, y transferencia de conocimiento que les permitan ser exitosas en sus mercados, por lo que la gestión del conocimiento es una importante fuente de ventaja competitiva. En este estudio, realizado en el Sureste de México, los resultados indican que las empresas que mejor administran su conocimiento son las manufactureras y las de servicio, así como también, que falta mejorar los esquemas de transferencia de este recurso en las empresas comerciales. De manera general, se observó que los mayores niveles de efectividad de gestión del conocimiento en las empresas son congruentes con un mejor desempeño organizacional y con un posicionamiento más fuerte en el mercado. Por lo tanto, puede afirmarse que la gestión del conocimiento es una vía hacia el éxito empresarial

**Palabras Clave:** Comportamiento de empresa, comportamiento organizacional, conocimiento, capital humano, gestión de personal.

### ABSTRACT

Because of the present dynamic environment, business enterprises require effective acquisition processes of acquisition, usage, and transfer of knowledge to be successful in their markets, so knowledge management is considered an important source of competitive advantage. In this research, performed in the South East of Mexico, the results show that companies that best manage knowledge are manufacturing and service ones, as well that commercial firms need to improve transferring procedures of this resource. In general, it was observed that higher effectiveness levels of knowledge management are congruent with a better organizational performance and stronger positioning in the market. Therefore, it can be affirmed that knowledge management is a way to business enterprises success.

**Key Words:** Firm behavior, organizational behavior, knowledge, human capital, personnel management.



## INTRODUCCIÓN

### Concepto de GC

Para Drucker (1993), la GC es la forma en que las empresas generan, comunican y aprovechan sus activos intelectuales, mientras que para Andersen (1995) es la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos de la organización y de vuelta a los individuos, de modo que puedan usarla para crear valor para los clientes. Por su parte, Bueno (2000) concibe este concepto como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear competencias esenciales. En este sentido, la GC describe los esfuerzos organizacionales orientados a asegurar que el capital intelectual se encuentre en continuo movimiento, amplificación, venta o compartición, y que además genere resultados organizacionales superiores a los obtenidos por las empresas competidoras. Para las organizaciones actuales, el cambio hacia un nuevo paradigma se orienta hacia la transformación de las empresas tradicionales en entidades que aprenden, y es precisamente en el conocimiento en que sustentan sus nuevas estrategias (Agudelo, 2011; Petrella, 2011).

### Conocimiento tácito y explícito

Este modelo, el cual es considerado un referente al hablar de GC, se basa en la generación de nuevo conocimiento a través de la combinación de conocimiento tácito (el que sabe un trabajador específico, altamente personal, difícil de normalizar y de compartir con otros, enraizado profundamente en los actos y experiencias de las personas individuales así como en sus valores, ideales o emociones) y del explícito (conocimiento documentado y replicable, que puede ser expresado con palabras, núcleos, formas y que puede ser transmitido entre individuos formal y sistemáticamente), mediante 4 etapas de procesos.

Figura 1. Modelo de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración basada en Nonaka y Takeuchi (1995)

## Creación de nuevo conocimiento

Para crear nuevo conocimiento con valor es necesario que cada individuo procese y haga propio el conocimiento que esté adquiriendo para que pueda ser aplicable en cualquier situación y/o problema que se le presente (Bueno, 2000), es decir, que lo interiorice. El conocimiento de las distintas operaciones mentales y saber cómo, cuándo y para qué deben éstas usarse, constituye el objeto de estudio de la metacognición, palabra que significa “más allá del conocimiento” (Flavell, 1978).

Aunque abunden las definiciones de este concepto, en esencia todas se refieren a que es el conocimiento y la regulación, por parte del individuo, de sus propias cogniciones (conocimientos) y procesos mentales. Para Burón (1988), quizá sería mejor llamarlo “conocimiento autoreflexivo”, puesto que se refiere al conocimiento de la propia mente adquirida por auto observación. Por lo tanto, la metacognición es el conocimiento que todo individuo tiene de sus operaciones mentales: ¿qué son?, ¿cómo se realizan?, ¿cuándo hay que usar una u otra? y ¿qué factores ayudan o interfieren en la operatividad de dichas operaciones mentales?.

### Un estudio de gestión del conocimiento en el contexto empresarial

En un estudio realizado en el Sureste de México, especialmente en el estado de Yucatán, la forma como las empresas adquieren su conocimiento depende básicamente de la contratación del personal, de su experiencia con los clientes y de la nueva tecnología que obtienen de sus proveedores, quienes sí cuentan con departamentos de investigación y desarrollo (Barroso, 2011). Ninguna de las empresas participantes contaba con departamentos de investigación y desarrollo, aunque identifican esta función como acciones de comercialización, adquisición de tecnología, diseño de productos o capacitación, la cual generalmente se obtiene de proveedores o de despachos externos. Lo que se invierte en investigación y desarrollo es principalmente para diseñar e implementar nuevos procesos y para el conocimiento de los productos. Cabe mencionar que se evidenció desvinculación entre las empresas, las instituciones de educación superior (IES), los centros de investigación científica (CICs) y el Gobierno, como señala el autor. Dicha falta de vinculación les impide enterarse de los problemas reales de las empresas, y éstas a su vez desconocen el potencial del conocimiento y los desarrollos tecnológicos que las IES, CICs y el Gobierno pueden brindarles. Las empresas tienden a quedarse con su conocimiento y son pocas las que lo comparten con otras.

### Planteamiento del problema

En la economía, según Drucker (1993), Castells (1997), Garvin (2000) y Argyris (1992), el conocimiento no solamente se ha sumado como uno más de los recursos tradicionales de la actividad productiva (tierra, trabajo y capital), sino que se ha transformado en el único recurso que garantiza la sustentabilidad económica en el presente y futuro. Sin embargo, es difícil saber hasta qué punto los empresarios valoran el conocimiento, además de que se desconocen los procesos y capacidades de sus empresas para manejar grandes flujos de información, convertir ésta en conocimiento y transferirlo. La falta de información acerca de cómo éstas generan, adquieren, usan y transfieren el conocimiento dificulta al Gobierno, cámaras empresariales y organismos de apoyo, diseñar políticas adecuadas para el desempeño empresarial acordes a las necesidades de la región, ya sean físicas, sociales o medioambientales, con la consecuente falta de desarrollo de potencial, imposibilidad

para el logro de ventajas competitivas y, por supuesto, escasas o nulas posibilidades de desarrollo sostenible.

¿Cómo administran su conocimiento las empresas exitosas? ¿Qué tan eficientemente lo hacen? Para ello, se incluyeron en esta investigación empresas exitosas del Sureste de México, a manera de estudio inicial, para identificar los patrones de gestión del conocimiento y si dicha gestión es realmente una vía para el éxito organizacional. Por lo tanto, los objetivos del presente trabajo son:

- a) Verificar la forma en que las empresas exitosas adquieren, usan y transfieren el conocimiento.
- b) Determinar si la gestión del conocimiento es una vía para el éxito organizacional

### **Justificación**

La información sobre la GC en organizaciones latinoamericanas es escasa, pues en el mejor de los casos sus directivos asumen que basta con capacitar al personal para desarrollar competencias e incrementar el capital humano para lograr mejores formas de adquisición uso y transmisión de dicho conocimiento (Barroso, 2011). Es necesario ayudar a las organizaciones a ser gestoras de su propio conocimiento, de manera que asuman su papel como generadoras de éste en lugar de ser consumidoras del mismo. Además, por su relevancia, los resultados de este estudio podrán incluirse en los programas de licenciatura, posgrado y cursos especiales para una mejor formación de emprendedores, así como en el diseño de políticas públicas y esquemas de apoyo para las empresas. Cabe mencionar que este trabajo recibió fondos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), administrados por el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Yucatán (CONCYTEY), en el Sureste de México.

### **Limitaciones y delimitaciones**

El presente estudio abarca empresas del Sureste de México que operan específicamente en los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo, clasificadas por giro. Y aunque los resultados son válidos sólo para las empresas participantes, la metodología puede replicarse en otros contextos. Aunque la información se recabó entre abril y mayo de 2011, fue revisada y validada en 2013.

## **METODOLOGÍA**

**Tipo y diseño.-** El estudio es de enfoque cualitativo, de tipo exploratorio y evoluciona a descriptivo, con diseño no experimental transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Como método se recurrió al estudio de campo y como técnica se utilizó la entrevista, con la correspondiente guía como instrumento.

### **Participantes**

Aceptaron participar los directivos o responsables de veinte empresas, todas ellas de reconocido éxito en el Sureste de México. Fueron seleccionadas previa consulta a representantes de las cámaras de la industria de la transformación (CANACINTRA), de comercio (CANACOME), de turismo, restauranteros y del ramo maquilador, así como previo sondeo aleatorio entre clientes, con base en el prestigio de dichas empresas, su tiempo en el mercado y ventas reportadas. Se buscaba que estuvieran interesadas en la GC, que el directivo fuera mexicano y que tuvieran operación en al

menos dos localidades del Sureste mexicano. Originalmente fueron 24 empresas, pero solamente estas veinte accedieron. Aunque no se consideró originalmente el tamaño, coincidió que todas califican como grandes según los criterios del Diario Oficial de la Federación (2009). Salvo una maquiladora de exportación y una cooperativa pesquera especializada en pulpo, todas las demás tienen su sede en Mérida, Yucatán. La distribución aparece en la tabla 1, en la sección de resultados.

### **Instrumentos y procedimiento**

Se utilizó un instrumento, el cual fue una guía de entrevista semiestructurada. Las preguntas son de respuesta abierta, incluyendo además preguntas generales sobre la adquisición, uso y transferencia del conocimiento, aunque se añadieron dos reactivos de respuesta cerrada. Para simplificar el procedimiento, la generación de conocimiento se incluyó en los mecanismos de adquisición del mismo.

De la pregunta 5 a la 12 se tomaron del Manual de Bogotá para la Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe, presentado por Jaramillo, Lugones y Salazar (2001), para efecto de interpretación de los datos obtenidos en dichas preguntas. La 5 de este instrumento es la 38 de dicho manual, la 6 es la 44, la 7 es la 82, la 8 es la 83, la 10 es la 84, la 11 es la 85 y la 12 es la 86, respectivamente. La clasificación de los resultados siguió el concepto de GC de Drucker (1993) y el modelo Nonaka y Takeuchi (1995). Se incluyeron preguntas que detectaran procesos de transferencia a nivel empresa y personal, así como el fomento de la metacognición (Flavell, 1978). Al final se incluye una sección con preguntas generales.

Se eligió la guía de entrevista debido a que ofrece la posibilidad de obtener información más abundante y profunda sobre la GC. Cabe mencionar que este instrumento fue sometido al juicio de tres expertos (Hernandez et al., 2010) en GC para verificar la validez de contenido, y que para la confiabilidad se administró de manera preliminar a cuatro de los participantes para verificar su grado de entendimiento del instrumento y las tendencias en las respuestas. Al ser favorable el resultado, se tomaron como parte del trabajo de campo.

Las entrevistas fueron realizadas por el autor de este trabajo, quien fue el responsable del proyecto, y dos tesis de maestría capacitadas previamente para ello. En todo momento se contó con el apoyo para los permisos correspondientes, de manera que las empresas participantes accedieran a conceder dichas entrevistas, cada una de las cuales duró entre 45 y 60 minutos. Con base en los resultados de la guía se construyeron escalas (llamadas “rúbricas”) para evaluar a cada una de las empresas participantes en lo correspondiente a adquisición, uso y transferencia del conocimiento, de manera que se obtuviera una forma de visualizar e interpretar su situación en cuanto a GC.

Las respuestas a las preguntas abiertas fueron registradas y clasificadas por frecuencia de mención, agrupándolas en ideas clave y asignando éstas a categorías definidas (Álvarez-Gayou, 2003), tanto en lo general como por giro de la empresa. Para los cálculos numéricos y la elaboración de la tabla 1 se emplearon las utilerías de Excel y el paquete estadístico SPSS. Cabe mencionar que aunque los resultados originales son de 2011, se realizó una validación por juicio de expertos (Hernández et al., 2010) para verificar algún probable cambio en los resultados presentados en la tabla 1. Sin embargo, la diferencia no fue significativa, por lo que se mantienen los datos iniciales.

## RESULTADOS

Se usaron como categorías las preguntas de la guía, clasificadas a su vez en tres partes: adquisición, uso y transferencia de conocimiento. Al final se muestran los resultados para las preguntas generales.

### Adquisición del conocimiento

Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que la adquisición de conocimiento ayuda a estar a la vanguardia, lo que coincide con Petrella (2011) y con Malhotra (2003). La actividad para adquirir conocimiento es principalmente la capacitación impartida por consultores externos (20.7%), seguida por la capacitación a cargo de los proveedores, la capacitación interna ofrecida por la empresa y los procesos administrativos. Las menos recurridas, ambas con 6.9% de las menciones, se refieren a métodos y procedimientos de operación y a investigaciones de mercado, lo que sugiere que las empresas son consumidoras de conocimiento más que generadoras del mismo.

El conocimiento generado es principalmente para mejoramiento del servicio al cliente y de los procesos de operación del negocio. Sin embargo, al analizar los resultados por tipo de actividad, las manufactureras recurren a capacitación de proveedores principalmente, mientras que las empresas de servicio y las comerciales recurren a consultores externos. Solo el 23% de las empresas participantes adquiere conocimiento a través de instituciones gubernamentales (principalmente participando en talleres), o de centros de investigación científica para el desarrollo de nuevos productos.

### Uso del conocimiento

Todos los participantes reconocen que usar el conocimiento en la organización ayuda a la productividad, lo que concuerda con lo establecido por Davenport y Prusak (2001) y Petrella (2011). Los resultados arrojan que el uso principal del conocimiento es para capacitación, seguido de investigación y desarrollo y, con menor frecuencia, para cambios organizacionales. Falta usar el conocimiento para la obtención de patentes, licencias y franquicias, aunque una de las manufactureras sí ha logrado franquiciar. Las únicas empresas que se vinculan con IES, CICs y cámaras empresariales son las manufactureras. La principal vinculación de todos los giros de empresas participantes es con las IES públicas (20.6%), y las que lo hacen con CONACYT (11.8%) es para aprovechar programas de fondos mixtos o de apoyo a la innovación. La publicación en revistas científicas y de divulgación, ya sea por parte de las empresas o de investigadores que se refieran a ellas, es escasa o nula.

### Transferencia del conocimiento

La transferencia de conocimiento se da principalmente por juntas de trabajo (44.4%) y por la capacitación impartida por los miembros más experimentados de la empresa (37%), pero los métodos, procedimientos y resultados no se registran en manuales, bitácoras o material para capacitación de manera formal, por lo que puede decirse que el conocimiento no llega a formalizarse en estas organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995). Sin embargo, en las manufactureras se hizo evidente la transmisión de conocimiento tácito para hacerlo explícito a través de sesiones de lluvia de ideas (7.4%), aunque el porcentaje es bajo. Faltan mecanismos de transferencia de conocimiento hacia el exterior ya que el 52.9% no tiene transferencia externa debido

a que se quedan con su propio conocimiento y con el que adquieren, percibiéndose cierto celo por compartirlo con otras.

De manera específica, las manufactureras transfieren conocimiento a través de las cámaras y participación en ferias (71.4%), cosa que hacen en menor medida las de servicio (20%). Una forma en la cual se transfiere el conocimiento es a través de franquicias, pero como se comentó anteriormente, solo una de las empresas manufactureras participantes lo ha otorgado. Su experiencia ha sido exitosa en cuanto a ventas y crecimiento, logrando expandir su negocio más allá del estado de Yucatán, inclusive hacia el extranjero.

La mayoría de las empresas participantes que carecen de procesos certificados son las comerciales, pero para las que sí cuentan con alguno, éste se trata de ISO. La mitad de las empresas de servicio son restaurantes o tienen restaurante, todas ellas con el Distintivo H, el cual es un reconocimiento a su calidad en elaboración de alimentos. En cuanto a productos certificados, las únicas son las productoras de miel y un fabricante de bebidas gaseosas con etiqueta biodegradable. Ninguna de las demás participantes cuenta con productos propios certificados.

El 66.7% de las empresas en el estudio no se vincula con IES para la transferencia de conocimiento principalmente por desinterés, desconfianza o para asegurar su posición en el mercado. Existen celo y desconfianza para dar a conocer a otros lo que se hace en cada empresa. El conocimiento se transmite internamente por socialización y exteriorización (Nonaka y Takeuchi, 1995), con lo que no se aprovecha la experiencia de otras organizaciones.

El conocimiento se usa en el mejoramiento del servicio al cliente y de los procesos de operación, como se comentó anteriormente. Sin embargo, como no se formaliza, existe un alto riesgo de que al renunciar o ser despedidos los trabajadores la empresa tenga que comenzar de nuevo con los empleados recién contratados. Además, si no se favorece la metacognición (Flavell, 1978) y el conocimiento no se hace propio ni se asimila, éste no se puede transferir.

### **Respuestas a las preguntas abiertas**

La relación entre GC y el desempeño organizacional, desde la perspectiva de los participantes, se aprecia en una mayor productividad (62.5%) y más utilidades (25.0%), así como en menor rotación de los trabajadores al permitir la creatividad y participación de éstos en la innovación (8.3%), logrando operación con más calidad (4.3%). Todos los participantes manifestaron que la relación más fuerte es con la productividad, generando mayores utilidades.

La GC en general, y del científico en especial, ayudan a las empresas a ser más productivas y rentables, coincidiendo con Drucker (1993) y Agudelo (2011). Otros beneficios apuntan a que ayuda al desarrollo general (35.7%), permite la entrada y asimilación de nueva tecnología (28.6%), ayuda a estar a la vanguardia (21.4%) y a entender los procesos y a mejorarlos continuamente (14.3%). El 67.7% de los participantes reconoce que hay relación entre la GC y la tecnología, de tal manera que una lleva a la otra. Sin embargo, llama la atención el que la tercera parte de las menciones (33.3%) indicara que no hay relación entre estos dos conceptos, principalmente por quienes no tienen claro el concepto de GC discutido en la revisión de la literatura.

Existe desconocimiento, por parte de la mayoría de las empresas participantes, en los programas y beneficios que tienen los CICs (61.1%). Esto es resultado de la falta de vinculación efectiva entre los sectores académico y productivo. Entre los

programas que sí son conocidos destacan los del Centro de Investigación Científica de Yucatán [CICY] (16.7%), y esto es gracias a la promoción que este centro de investigación hace de sus servicios.

En cuanto a programas de gobierno que fomenten la innovación se conocen los de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA] (15%), CONACYT (20%) y CONCYTEY (5%) por parte de quienes están involucrados en proyectos de estas instancias. Los de manufactura y comercio conocen otros programas a través de la Secretaría de Economía, por ejemplo. Sin embargo, la mayoría de los participantes no conoce los apoyos o programas con que cuenta el Gobierno para apoyo a la innovación, lo que enfatiza la falta de vinculación entre los sectores gubernamental y productivo, contrariamente a lo sugerido por Agudelo (2011).

### Evaluación de la efectividad de la gestión del conocimiento de las empresas.

Con base en los resultados cualitativos, el autor de este trabajo construyó escalas o rúbricas para evaluar la efectividad con que cada empresa participante realiza las etapas de gestión del conocimiento, las cuales son adquisición, uso y transferencia del conocimiento (ver tablas 1, 2 y 3), según lo que una empresa u organización debe cumplir al respecto (Drucker, 1993; Bautzer, 2010; Agudelo, 2011).

Tabla 1. Escala (rúbrica) para valorar la adquisición del conocimiento

Excelente	Muy bien	Regular	Deficiente	Muy deficiente
Realiza la empresa actividades para adquirir conocimiento, se vincula con IES y CICs para adquirirlo. Se vincula con cámaras y despachos, además de que genera conocimiento propio	Realiza actividades frecuentes para adquirir conocimiento. Tiene alguna vinculación con otros organismos, pero no genera su propio conocimiento	Realiza algunas actividades para adquirir conocimiento. Su vinculación es escasa y no genera su propio conocimiento	El conocimiento viene prácticamente de proveedores y capacitadores. Escasa o nula vinculación	El conocimiento viene de externos y no hay vinculación con otros organismos.
4	3	2	1	0

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Escala (rúbrica) para valorar el uso del conocimiento

Excelente	Muy bien	Regular	Deficiente	Muy deficiente
La empresa usa adecuadamente su conocimiento y se vincula con IES y CICs para dicho uso. Logra patentes o licencias	Usa su conocimiento para incrementar competitividad. Tiene alguna vinculación con otros organismos y no genera licencias ni patentes	Usa su conocimiento para mejorar los productos o servicios que ya realiza, así como algunos repuntes para mejoramiento de su operación. No genera licencias ni patentes	El uso de su conocimiento es para la subsistencia diaria, es decir, según lo que pida la situación. Poco o nulo avance tecnológico propio y escasa o nula vinculación.	No se aprovecha el conocimiento para operar adecuadamente. Se deja en experiencia empírica y de subsistencia. Nula vinculación.
4	3	2	1	0

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Escala (rúbrica) para valorar la transferencia de conocimiento

Excelente	Muy bien	Regular	Deficiente	Muy deficiente
La empresa transfiere adecuadamente su conocimiento, se vincula con IES y CICs para dicha transferencia	Transfiere su conocimiento de manera suficiente, tanto interna como externamente. Tiene alguna vinculación con otros organismos	Transfiere su conocimiento de manera insuficiente. Mayor énfasis en transferencia interna que externa. Poca vinculación con otros organismos.	Transfiere su conocimiento de manera insuficiente. Énfasis únicamente en transferencia la interna, si es que existe. Escasa o nula vinculación con otros organismos.	No hay transferencia ni interna ni externa. No hay vinculación con otros organismos.
4	3	2	1	0

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la evaluación se encuentran en la tabla 4, en la que los promedios de los puntajes resultantes se interpretan de la siguiente manera: de 0 a 0.5= muy deficiente / 0.6 a 1.5=deficiente / 1.6 a 2.5=regular / 2.6 a 3.5=muy bien / 3.6 a 4=excelente. En la evaluación participaron, además del autor, tres expertos en gestión del conocimiento y un representante de cada cámara empresarial (Transformación, Comercio, Turismo, Restaurantera, Maquiladora), quienes fueron consultados para emitir su juicio según las escalas referidas de manera que pudiera llegarse a un consenso en cuanto al valor a otorgar, de acuerdo con su conocimiento acerca de cada una de las empresas.

Tabla 4. Evaluación de la efectividad de la gestión del conocimiento por parte de las empresas.

	Gestión del conocimiento			Promedio	Resultado
	Adquisición	Uso	Transferencia		
<b>Manufactureras</b>					
M1. Intercambiadora de calor de aluminio para la industria	3	3	2	2.7	Muy bien
M2. Embotelladora de bebidas gaseosas.	3	4	4	3.7	Excelente
M3. Fábrica de galletas y productos de harina.	4	4	4	4.0	Excelente
M4. Constructora especializada en vivienda.	3	3	3	3.0	Muy bien
M5. Maquiladora textil de exportación.	3	4	2	3.0	Muy bien
M6. Fabricante de prótesis dentales con calidad de exportación.	4	4	3	3.7	Excelente
<b>Comerciales</b>					
C1. Venta de productos de harina para consumo humano.	3	4	4	3.7	Excelente
C2. Venta de artículos al por menor. Autoservicio, artículos varios.	2	4	2	2.7	Muy bien
C3. Venta de artículos al por menor. Supermercado.	2	3	1	2.0	Regular
C4. Venta de artículos al por mayor.	3	3	1	2.3	Regular
C5. Venta de ropa.	3	3	1	2.3	Regular
C6. Venta de materiales para construcción.	2	2	1	1.7	Regular
<b>Servicios</b>					
S1. Servicios de mercadotecnia.	3	3	2	2.7	Muy bien
S2. Servicio de medios de comunicación masiva.	3	3	3	3.0	Muy bien
S3. Hotel de cadena internacional.	4	4	3	3.7	Excelente
S4. Hotel de cadena nacional	3	4	2	3.0	Muy bien
S5. Restaurante de comida típica	2	3	2	2.3	Regular
S6. Restaurante de comida internacional	3	4	2	3.0	Muy bien
S7. Aseguradora	4	4	3	3.7	Excelente
S8. Agencia de viajes.	4	3	2	3.0	Muy bien

Fuente: Elaboración propia con los resultados de la investigación

## DISCUSIÓN

Como puede verse en la tabla 4, hay empresas que generan, usan y transfieren su conocimiento de “Muy bien” a “Excelente”, aprendiendo y generando nuevo conocimiento que les permita ser más competitivas. Como de entrada son empresas exitosas, puede decirse que las altas calificaciones en gestión del conocimiento son congruentes con el desempeño en el mercado. Entonces, a mejor GC se alcanzan las metas de producción y de posicionamiento en el mercado de manera más eficaz y eficiente, como base del desarrollo sostenible, lo que coincide por lo expresado por Drucker (1993), Agudelo (2011), Argote e Ingram (2000) y Barroso (2011). Esto fue más evidente en las empresas manufactureras y en las de servicio, lo cual se debe a que ambas han participado en procesos de acreditación que les han permitido ordenar sus esquemas de gestión del conocimiento, lo que no ha sucedido en las empresas comerciales debido a que tienden a quedarse con su conocimiento, tienen esquemas pobres de transferencia de conocimiento y no participan en eventos, ferias ni se vinculan eficientemente con sus cámaras. Coincidiendo con Bautzer (2010), De Long y Seeman (2010) y Davenport y Prusak (2008), las empresas no pueden quedarse solas con su conocimiento ya que éste se vuelve estático y corre el riesgo de quedar obsoleto, resultando islas humanas en lugar de sistemas abiertos, con lo que se inhibe la creatividad y la innovación, con la consecuente sub-utilización del capital humano y la pérdida de potencial competitivo.

Un punto que hay que resaltar es que el pensamiento de los diferentes autores sobre gestión del conocimiento se orienta hacia resultados del negocio, es decir, a la obtención de utilidades. Sin embargo, no puede aceptarse un reduccionismo hacia lo empresarial, por lo que es necesario realizar estudios que se orienten hacia los beneficios sociales de la gestión del conocimiento, lo cual también lleva a ventajas competitivas y desarrollo sostenible.

## CONCLUSIONES

Las empresas adquieren su conocimiento básicamente de medios externos como la capacitación proveniente de despachos y proveedores, lo que coincide con lo reportado por Barroso (2011). Su vinculación es escasa en general, salvo para las manufactureras, las cuales se vinculan con otras organizaciones tal y como sugiere Agudelo (2011). Cuando hay dicha vinculación, ésta se da con las IES públicas y con los CICs más que con el Gobierno.

En cuanto al uso del conocimiento, se desarrollan nuevos procesos y servicios, pero de manera limitada. No hay patentes ni licencias, pero sí una franquicia. El conocimiento generado en las empresas se dedica más al mejoramiento del servicio al cliente y a la operación del negocio. La transferencia es básicamente interna, cuando la hay, y la transferencia externa es casi nula porque hay celo por parte de las empresas para compartir lo que tienen y saben. Es frecuente la transmisión de conocimiento, sobre todo del tácito, prevaleciendo los procesos de socialización y exteriorización en la transmisión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Sin embargo, no se formaliza la conversión del conocimiento tácito en explícito, y al no formalizarse, corre el riesgo de perderse al abandonar los trabajadores las empresas, las cuales tienen que comenzar de nuevo una y otra vez.

La metacognición (Burón, 1988; Flavell, 1978) se da a nivel individual, pero es necesario que exista a nivel grupal como empresa. Esto es especialmente necesario

en las empresas comerciales, en las que sus esquemas de transferencia son pobres y no permiten la reflexión ni la generación de nuevo conocimiento sobre el ya adquirido. No es suficiente si el conocimiento generado a través de la experiencia no es compartido ni aprovechado por la empresa. Cabe mencionar que los resultados de esta investigación coinciden con los hallazgos de Barroso (2011) en su estudio con una muestra de empresarios de Mérida, Yucatán, en el Sureste de México.

El dinero, mientras más se usa, menos se tiene. El conocimiento, por el contrario, mientras más se usa, más se tiene, y puede conducir a mayores ganancias. Entonces, es más sabio para las empresas invertir en conocimiento que en recursos materiales o financieros, pues el conocimiento puede elevar los activos intangibles, con lo que se obtendrá como resultado más dinero. En la medida en que las empresas y organizaciones en general administren su conocimiento serán fuertes, adaptables al medio y, por supuesto, exitosas, por lo que la gestión del conocimiento es una vía factible y efectiva para el éxito organizacional, además de ser una importante fuente de ventaja competitiva.

El conocimiento es un recurso ilimitado en las organizaciones, pero la fuerza que lo mueve es la voluntad. Que exista la voluntad para lograr y aprovechar el conocimiento... y lo demás vendrá por añadidura.

### Estudios futuros

Lo que seguirá posteriormente es diseñar una metodología para evaluar a las organizaciones de manera estandarizada para proponer un modelo de GC aplicable a diferentes tipos de empresas y organizaciones en general, si es que esto es posible. La información que se genere será útil para el diseño de procesos de intervención que promuevan un cambio organizacional hacia el desarrollo sostenible, basado en la adecuada GC. También se verificará la relación entre gestión del conocimiento y competencias emprendedoras, lo que generará información para formar mejor a los emprendedores desde la escuela y en las empresas.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, M. A. (2011). Rol estratégico de la universidad en la construcción de conocimiento para el entorno global. En A.M. Sánchez y M. C. Corrales (Eds.). *Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento. Redes e innovación*. México: Cengage.
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Mexicana. Colección Paidós Educador
- Andersen, A. (1995). *Modelo de la American Productivity & Quality Center*. Recuperado el 6 de junio de 2011 de <http://www.exa.unicem.edu.ar>
- Argote, L. e Ingram, I. (2000, mayo). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning* (2ª. ed). Malden (EUA): Blackwell.
- Barroso, F. (2011). *GC. Un estudio exploratorio en empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán*. Memorias del XXIV Congreso de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE). Mérida Yucatán, mayo 18 al 21. Universidad Anáhuac Mayab.
- Bautzer, D. (2010). Capital Intelectual. *Revista Innovación Educativa*, 10(51), 15-19.

- Bueno, E. (2000). *La GC en la nueva economía en GC y capital intelectual. Experiencias en España*. Madrid, España: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Burón, O. (1988). Enseñar a aprender: Introducción a la Metacognición (4ª. ed.). España: Ediciones Mensajero.
- Castells, M. (1997). *The power of identity*. Oxford: Blackwell.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. E.U.A.: Harvard Business School Press.
- De Long D. y Seeman, P. (2000). Confronting conceptual confusion and conflict in knowledge management. *Organizational Dynamics*, 29, 33-44.
- Diario Oficial de la Federación (2009, 30 de junio). Disponible en <http://www.ccexpansion.com/emprendedores/2009/06/30/el-gobierno-reclasifica-las-pymes>
- Drucker, P. F. (1993) *Post-Capitalist Society*. Nueva York, (E.U.A.): Harper Collins Publishers.
- Flavell, J.H. (1978). Metacognitive development. En J.M. Scandura y C.J. Brainerd (eds.). *Structural process models of complex human behavior*. Holanda: Sifhoff y Noordhoff.
- Garvin, D. (2000) *Crear una organización que aprende*. Deusto, España: Harvard Business School Edic./ Deusto.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Jaramillo, H.; Lugones, G. y Salazar, M. (2001). *Manual de Bogotá para la normalización de indicadores de innovación tecnológica en America Latina y el Caribe*. Colombia: Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) / Organización de Estados Americanos (OEA). Colciencias/ OCYT.
- Malhotra, Y. (2003, noviembre). Why knowledge management systems fail? Enablers and constraints of knowledge management in human enterprises [¿Por qué fallan los sistemas de GC? Potenciadores y restricciones de la GC en empresas humanas]. En K. Srikantiah y M.E. Koenig (Eds.). Knowledge management lessons learned: what works and what doesn't. *Information today*, 1-21.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Nueva York, E.U.A.: Oxford University Press.
- Petrella, C. (2011). Los procesos de destrucción creativa en las organizaciones de la tercera ola: un modelo conceptual y práctico para encarar el desarrollo organizacional. En A. Martínez y M. Corrales (Eds.). *Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento*, 27-50. México: Cengage Learning.