



Prácticas de gestión del conocimiento en las empresas del sector privado

Lavín-Verástegui, Jesús¹; Castillo-Hernández, Lázaro² & Gómez-Hernández, Gabriela³

¹Universidad Autónoma de Tamaulipas, Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento, Cd. Victoria, Tamps., México, jelavinv@gmail.com, Centro Universitario Adolfo López Mateos. S/N, (+52) 318 1800 Ext. 2493

²Universidad Autónoma de Tamaulipas, Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento, Cd. Victoria, Tamps. lcastilloh@docentes.uat.edu.mx, Centro Universitario Adolfo López Mateos. S/N, (+52) 318 1800 Ext. 2493

³Universidad Autónoma de Tamaulipas, Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento, Cd. Victoria, Tamps. gabriela.gomez@uat.edu.mx Centro Universitario Adolfo López Mateos. S/N, (+52) 318 1800 Ext. 2493

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2018

Fecha de publicación en línea: Septiembre de 2018

Resumen

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar la caracterización de la gestión del conocimiento en el sector empresarial privado en Cd. Victoria, Tamaulipas. A partir de la revisión de literatura y consulta con expertos se definieron fases y actividades del proceso de gestión del conocimiento en las empresas privadas, se generó un cuestionario aplicado a informantes clave de una muestra a conveniencia integrada por 85 empresas. Se analizó la información obtenida mediante técnicas descriptivas y análisis factorial a las fases de gestión del conocimiento. De los resultados obtenidos se infiere que las actividades más recurrentes en las empresas privadas de Cd. Victoria, Tamaulipas son las relacionadas a las fases de aplicación, adquisición, identificación y creación del proceso de gestión del conocimiento, asimismo las menos implementadas fueron las de medición, almacenamiento y compartición, donde además se identificaron actividades con importantes áreas de oportunidad.

Palabras claves: gestión del conocimiento, empresas privadas y actividades de gestión del conocimiento

Abstract

This research work aimed to identify the characterization of knowledge management in the private business sector in Cd. Victoria, Tamaulipas. Based on the literature review and consultation with experts, phases and activities of the knowledge management process were defined in private companies, a questionnaire was generated applied to key informants of a convenience sample integrated by 85 companies. We analyzed the information obtained through descriptive techniques and factor analysis to the knowledge management phases. From the results obtained, it is inferred that the most recurrent activities in the private companies of Cd. Victoria, Tamaulipas are those related to the phases of application, acquisition, identification and creation of the knowledge management process, also the least implemented were the measurement, storage and sharing, where activities with important areas of opportunity were also identified.

Key words: knowledge management, private businesses and knowledge management activities.

1. INTRODUCCIÓN

Drucker (1993), Castells (2000), Toffler (2000) y Reich (2007), destacados estudiosos de los cambios de nuestra época señalaron la necesidad de reconocer al conocimiento como el nuevo recurso estratégico para las organizaciones y las naciones. Es precisamente Drucker (1993) quien define esta nueva realidad, la llamó Sociedad del Conocimiento, que se distingue por el papel clave de este intangible, separándolo de la tierra, trabajo y capital (recursos tradicionales de producción) y lo identifica como el recurso estratégico de mayor valor en la actualidad.

Se señala que estas transformaciones sucedieron en distintos ámbitos como el social, económico, político tecnológico y organizacional, donde algunos factores incidieron en la aparición de los sistemas y modelos de gestión del conocimiento. Por ejemplo, se señala el cambio de un sistema capitalista a uno post-capitalista; la producción y demanda de bienes y servicios basados en el conocimiento; el uso intensivo del libre mercado; el auge de las tecnologías de la información y comunicación que facilitaron la difusión masiva de datos, su almacenamiento y la comunicación entre las personas; y cambios acelerados en las organizaciones, lo que implicó aumento de competitividad y una mayor presión e incertidumbre sobre su continuidad (Drucker, 1993; Davenport y Prusak, 1998; Rivero, 2002; OECD, 2003 y Pinto, 2008).

Ante esta nueva realidad, las organizaciones públicas y privadas han tomado conciencia sobre la importancia de este activo intangible y se preocupan cada vez más por gestionarlos de forma tal, que apoye el incremento de sus capacidades y mejore su forma de competir (Barney, 1991; Davenport y Prusak, 1998; Alavi y Leidner, 1999; Sveiby, 2001). Sin embargo, de acuerdo a los autores Liberona y Ruíz (2013) así como Bernal, Frost y Sierra (2014) esta percepción no ocurre igual en la realidad de países latinoamericanos como Chile y Colombia, ya que encontraron que en estas naciones la gestión del conocimiento no es una práctica común.

Por otra parte, son múltiples los enfoques con que se ha abordado el estudio de este tema en el sector empresarial privado, por mencionar algunos: clasificación de modelos; estrategia de gestión del conocimiento de la empresa para lograr ventajas competitivas y mejores resultados financieros y de operación; respecto al estado de su implementación; percepción de importancia de gestión del conocimiento para las empresas y revisiones a partir de los procesos y actividades que la integran (Rodríguez, 2006; Barragán, 2009; López y Meroño, 2009; Liberona y Ruíz, 2013; Pérez-Soltero, et al., (2013); Tarí y García-Fernández, 2013 y Bernal, Frost y Sierra, 2014).

Debido a la importancia de este tema para las organizaciones ya que existe evidencia que su aplicación permite potenciar sus resultados en lo general (Alavi y Leidner, 1999; Milam, 2001), o bien operativos, financieros y de innovación (Tarí y García-Fernández, 2013) y ante la necesidad de lograr una mayor comprensión del estado actual de la gestión del conocimiento en las empresas de esta región (Liberona y Ruíz, 2013; Bernal, et al, 2014), el objetivo de esta investigación fue la caracterización de la gestión del conocimiento en las empresas privadas de Ciudad Victoria, Tamaulipas, basado en las fases y actividades de este proceso, definidas por varios autores en la materia (Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport y Prusak, 1998; Probst, et al., 2001; Nielsen y Lundvall 2003; Gon-

zález, Castro y Roncallo, 2004; Briceño y Bernal, 2010; Pérez-Soltero, et al., 2013).

El presente trabajo está integrado por seis epígrafes, en seguida en la sección II se abordará el marco teórico donde se presenta conceptualización de gestión del conocimiento, etapas y actividades identificadas para su estudio. En la sección III se describe el diseño metodológico desarrollado para lograr el cometido de esta investigación. En la IV se presentan los principales resultados obtenidos sobre la caracterización de la gestión del conocimiento, en el apartado V se presentan las conclusiones, y finalmente en la sección VI las referencias consultadas.

2. MARCO TEÓRICO

Conceptualización de gestión del conocimiento

Para iniciar este apartado se presenta un concentrado de definiciones de gestión del conocimiento en la Tabla 1, donde se muestran desde autores como Nonaka y Takeuchi (1995), considerados por muchos como precursores en el tema hasta la de autores como Bernal, et al, (2014) que realizaron su investigación recientemente.

Tabla 1. Conceptos de gestión del conocimiento

Autores	Definición
Nonaka y Takeuchi (1995)	Transferencia de conocimiento tácito o explícito entre las personas que permite su conversión para crear valor en una organización.
Tejedor y Aguirre (1998).	Combinación de procesos en la organización para utilizar el conocimiento y así generar valor.
Lavenport y Klahr (1998, p. 195).	“Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés”.
Bueno (1999, p.17).	“La función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”.
Nieves y León (2001).	Proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia de negocio acumulada en la organización.
Skyrme (2001, p.6).	“La gestión explícita y sistemática del conocimiento vital y de sus procesos asociados de creación, organización, difusión, utilización y explotación”.
Rodríguez (2006, p.29).	“Conjunto de procesos sistemáticos orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo”.
Corral, Vazquez, Esparza y López (2010).	Planear, administrar y transferir eficientemente el conocimiento para el logro de un objetivo definido.
Bernal, et al., (2014, p.68).	“Identificación, adquisición, el registro, la sociabilización, la compartición, la creación el uso y la medición del impacto del conocimiento relevante en las organizaciones como estrategia para potenciar su capacidad competitiva”.

Fuente: Elaboración a partir de autores citados.

De los diferentes conceptos revisados, destaca la identificación de la gestión del conocimiento como un proceso o conjunto de procesos, donde algunos autores como Nieves y León (2001),

Skyrme (2001), Corral, et al., (2010) y Bernal, *et al.*, (2014), identifican y nombran diversidad de fases o etapas. También destaca la manifestación de beneficios en el desarrollo organizacional y la generación de ventajas competitivas.

A partir de las conceptualizaciones revisadas, la gestión del conocimiento puede ser definida como el conjunto de procesos y actividades interrelacionados, que son realizados para identificar, adquirir, crear, almacenar, compartir, aplicar y evaluar el conocimiento con un objetivo organizacional en común. Así mismo, a partir de la revisión de las aportaciones teóricas y empíricas se deduce que la mayoría de estas parten de analizar la empresa a partir de sus procesos internos (Nonaka y Takeuchi, 1995), es decir por la forma en que crean, transfieren y utilizan el conocimiento para obtener mejores resultados empresariales.

Fases y actividades del proceso de gestión del conocimiento

A partir de la observación de distintos modelos de gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport y Prusak, 1998; Probst, et al., 2001; Briceño y Bernal, 2010; Pérez-Soltero, *et al.*, 2013; Bernal, *et al.*, 2014), se identificaron una variedad de actividades, que apoyan el desarrollo de este tema en las organizaciones, por lo que en enseguida se señalan, agrupadas en fases.

Cabe mencionar que para esta investigación no se pretende analizar el mismo como una estructura rígida de pasos, ya que se ha señalado este es dinámico, y se lleva a cabo de manera interconectada entre todas sus componentes así como intra e inter organizacionalmente (Probst, *et al.*, 2001).

En lo que respecta al número de fases que integran un sistema de gestión del conocimiento existe una gran variedad de aportaciones (Tabla 2).

Tabla 2. Fases de la gestión del conocimiento

Autor	Número de fases	Fases
Zollo y Winter (2002)	6	Va desde la exploración hasta la explotación con las fases intermedias de generación, selección, replicación y retención.
Arostegi (2004)	5	Capturar, elaborar, transmitir, almacenar y compartir.
Baptista, Annansingh, Eaglestone y Wakefield (2006)	4	Capturar, almacenar, compartir y distribuir.
Calabrese y Orlando (2006)	6	Descubrir, capturar, codificar, validar, transferir y convertir la información accionable en conocimiento.
Bernal, <i>et al.</i> (2014)	8	Identificación, adquisición, registro, socialización, compartición, creación, uso y medición del impacto.

Fuente: Elaboración autores.

Para esta investigación se definieron siete fases de gestión del conocimiento que son la identificación, adquisición, creación, almacenamiento, compartición, aplicación, y medición. A continuación se describen las actividades relacionadas con cada una de estas.

Identificación

Suele considerarse como una fase inicial, muy relacionada con la de utilización (Zollo y Winter, 2002). En ésta se busca identificar internamente donde reside el conocimiento que requiere la organización, ya sea en sus integrantes (*know-how* y competencias), en sistemas de información, bases de datos, manuales o instructivos (González, Castro y Roncallo, 2004). Además de donde reside, es necesario establecer cuál de este conocimiento es clave, ya sea acerca de proveedores, mercado, competencias del sector, clientes, productos, servicios, etc., esto permitirá posteriormente trazar un mapa de conocimiento y tener acceso al mismo de manera sencilla cuando así se requiera. Este reconocimiento puede realizarse a nivel individual y de cada área. (González, Castro y Roncallo, 2004; Probst, *et al.*, 2001; Briceño y Bernal, 2010).

Adquisición

La identificación del conocimiento organizacional a nivel personal y por áreas facilita que sea adquirido por otros miembros de la empresa. Para obtener conocimiento externamente puede recurrirse a una vigilancia de buenas prácticas de su entorno, lo que permitirá a su vez identificar conocimientos y capacidades con los que no cuenta y que pueda adquirir de otros (ya sean empresas o instituciones) a través de mecanismos como alianzas estratégicas en ciertos temas, o contratación de servicios (Probst, *et al.*, 2001; Pérez-Soltero, *et al.*, 2013).

Creación

Para la creación de conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995) consideran que actividades como la colaboración entre grupos especializados; el desarrollo de nuevas capacidades, productos, procesos tiene una incidencia favorable. Igualmente el desarrollo de una cultura de compartir y socializar el conocimiento entre los trabajadores, actitud positiva y de aprendizaje hacia el error, además de un programa de motivación al personal en la generación y aplicación del conocimiento (González, *et al.*, 2004).

Almacenamiento

Las empresas requieren mecanismos para lograr la captura y resguardo de la información de valor, con una organización intuitiva, fácil a la par de fomentar una cultura que favorezca el almacenamiento, búsqueda y transmisión de conocimientos (González, *et al.*, 2004). Además del almacenamiento, se consideran necesarias las actividades de creación de redes, socializar el conocimiento y establecimiento de alianzas de aprendizaje para lograr la apropiación del conocimiento tácito y lograr la utilización del conocimiento en la toma de decisiones y solución de problemas (Amaya y Pérez, 2003).

Compartición

Se requiere diseminar estratégicamente el conocimiento en toda la empresa para potenciar su asimilación teniendo claro el objetivo, funciones y su utilización (González, Castro y Roncallo, 2004). Para lograrlo se puede hacer uso de una programación de reuniones para difusión de documentos organizativos y de nuevos temas de interés, pero además donde se busque la interacción entre los departamentos y los individuos. Este proceso brinda mayores beneficios si ocurre de forma sistemática y es impulsado por incentivos (Arostegi, 2004; Dónate y Guadamillas, 2010; Pérez-Soltero, *et al.*, 2013).

Aplicación

De todas las fases mencionadas, algunos autores señalan que la importancia de la gestión del conocimiento radica la aplicación a partir de diferentes objetivos como resolver necesidades de los usuarios y la organización, apoyar la toma de decisiones, generar valor, mejorar su competitividad, etc., Otros mecanismos en esta fase refieren a recurrir a asesores expertos, además de la importancia de que se reconozca y adopten las aportaciones de valor generados por sus empleados. (González, Castro y Roncallo, 2004; Dónate y Guadamillas, 2010; Pérez-Soltero, *et al.*, 2013).

Medición

La fase de medición es poco considerada por otros autores, sin embargo con la finalidad de retroalimentar el proceso de gestión del conocimiento se considera importante evaluar el conocimiento que poseen los integrantes y la organización en sí, conocer cuánto se ha aprendido y en qué medida este conocimiento apoya los objetivos de la empresa. Algunos autores incluso recomiendan la aplicación periódica de un instrumento (León, Ponjuán y Rodríguez, 2006; Pérez-Soltero, *et al.*, 2013).

3. MÉTODO

La investigación se desarrolló en base al enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo, no probabilístico a conveniencia con diseño no experimental y transversal. Se obtuvo la información en el periodo de abril a septiembre de 2014, se aplicó la técnica de recolección de información por medio de cuestionario (Hernández, Fernandez y Baptista, 2006).

Las unidades estudiadas se integraron por las empresas del sector privado (López y Meroño, 2009; Libersona y Ruíz, 2013; Bernal *et al.* 2014) establecidas en el municipio de Victoria, Tamaulipas que aceptaron participar en el estudio. En estas unidades se identificó al informante clave, preferentemente en cargo de nivel directivo, gerencial u operativo, con la característica de poseer el mayor conocimiento de las actividades y estrategias llevadas a cabo por la organización, se aplicaron un total de 85 cuestionarios.

Las unidades estudiadas, se ubicaron en la zona centro del Estado, específicamente en el municipio de Victoria que cuenta con 321,953 habitantes de los cuales, el 95 % se concentra en la cabecera municipal. De acuerdo a información consultada en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2013), en el estado existen 123,797 unidades económicas, destaca el sector terciario que concentra 90.9 % de éstas, el sector secundario representa el 8.3 % y el sector primario el 0.8 %. De estas unidades económicas Victoria, tiene un total de 12,723 y una composición en base a los sectores económicos que coincide en gran medida con la situación observada a nivel estatal.

El cuestionario se diseñó y aplicó para evaluar las prácticas de gestión del conocimiento implementadas por el sector privado. Inicialmente el instrumento, se elaboró a partir de revisión de literatura y consulta con expertos (Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport y Prusak, 1998; Probst, *et al.* 2001; Nielsen y Lundvall 2003; González, Castro y Roncallo, 2004; Briceño y Bernal, 2010; Pérez-Soltero, *et al.*, 2013). Posteriormente se realizó una prueba piloto para descartar los ítems poco claros. Finalmente el instrumento aplicado se integró por dos secciones, la primera para datos generales que

incluía 12 ítems y la segunda incluyó 35 ítems para las actividades de gestión del conocimiento identificadas, con una escala tipo likert de cinco puntos (1 muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo).

Posteriormente, se aplicaron los cuestionarios de manera no probabilística y a conveniencia a los informantes clave de empresas privadas que accedieron participar en este estudio. Se calculó el alfa de Cronbach, el cual se obtuvo dentro de la escala completa un .906, valor adecuado de la fiabilidad de la escala en cuestión, ya que de acuerdo con Nunnally (1978) señala que debe ser mayor a .70. De igual forma, por cada fase de gestión del conocimiento se obtuvieron valores aceptables (consultar Tabla 3).

Con la finalidad de caracterizar a los informantes clave, para el análisis de las prácticas de gestión del conocimiento se utilizó estadística descriptiva. Se aplicó la técnica de análisis factorial exploratorio, mediante componentes principales y rotación varimax para el análisis de las fases de gestión del conocimiento. En la primera corrida se obtuvo un KMO de .806, Chi cuadrada 901,672 y Sig. 000.

Se conservaron 22 ítems (Tabla 3) con una carga factorial superior a .60, adecuada para una muestra de 85 cuestionarios (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Se confirmaron siete dimensiones de gestión del conocimiento que explican el 75.39 % de la varianza, donde el KMO de cada factor determinado con el análisis factorial exploratorio obtiene resultados aceptables (Tabla 3). Para el análisis se recurrió al paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 20.

Tabla 3. Análisis de fiabilidad del instrumento.

Fases de GC	Ítem (actividades o iniciativas de GC)	Media	Carga factorial	Análisis factorial	Alfa de Cronbach
Identificación	26La organización conoce los conocimientos requeridos para cumplir con sus objetivos.	3.75	.872	KMO .618 Ch2 54,422 Sig.000	0.717
	13Se tienen identificados los conocimientos de los integrantes de la organización.	3.86	.712		
	25Los integrantes de la organización saben cómo y dónde encontrar el conocimiento que está disponible.	3.55	.806		
Adquisición	20En la organización se trabaja en la identificación e incorporación de las mejores prácticas de la industria.	3.67	.709	KMO .707 Ch2 56,555 Sig.000	0.691
	27Se adquiere el conocimiento de fuentes como manuales, reuniones, anuncios, cursos o avisos.	3.94	.765		
	40Los integrantes de la organización adquieren el conocimiento con ayuda de sus compañeros.	3.78			
	44La organización busca adquirir conocimiento.	3.91	.795		

Creación	28En esta organización se procura innovar, modificar, actualizar procedimientos y procesos.	3.80	.627	KMO.658 Ch2 17.290 Sig .001	0.604
	35Se realizan actividades para apoyar la creación de nuevos conocimientos como rotación de puestos, tutorías y asesorías.	3.21	.798		
	21 Equivocarse es visto como una oportunidad de aprender y encontrar nuevas formas de trabajar.	3.88	.701		
Almacenamiento	15La organización motiva al personal para documentar sus conocimientos.	3.39	.800	KMO .670 Ch2 45.734 Sig .000	.703
	36Existen bases de datos para almacenar las experiencias y conocimientos.	2.86	.765		
	42La organización dispone de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean almacenadas.	2.92	.818		
Compartición	30La organización motiva a sus integrantes a compartir el conocimiento mediante incentivos y premios.	3.16	.717	KMO.612 Ch2 19.479 Sig .000	.652
	37Se realizan reuniones periódicamente para dar información a los usuarios internos.	3.32	.772		
	46Hay una difusión de los procedimientos y procesos internos de la organización.	3.41	.686		
Aplicación	17Las decisiones que se toman se basan en el conocimiento previo.	4.13	.784	KMO .682 Ch2 71.286 Sig .000	.779
	23La organización invita a sus integrantes a hacer uso del conocimiento.	3.92	.846		
	31La organización adopta las recomendaciones de sus integrantes.	3.80	.868		
Medición	18La organización mide y evalúa el conocimiento de cada persona.	3.21	.765	KMO .692 Ch2 45.581 Sig.000	.678
	39Se conoce cuanto se ha aprendido durante un periodo.	3.19	.867		
	47Se cuenta con un instrumento para medir el conocimiento de la organización.	2.02	.705		
<i>Alpha de Cronbach general</i>					0.906

Fuente: Elaboración autores.

4. RESULTADOS

Descripción de informantes y empresas analizadas.

Las empresas objeto del presente análisis, se ubicaron en ciudad Victoria, Tamaulipas, México, en el sector privada comercial y de servicios. En referencia a los informantes clave, se encontró que en su mayoría (71 %) son hombres y sólo el 29 % son mujeres. La edad preponderante (60 %) correspondió entre 18 a 33 años, y el resto (40 %) a edades mayores a 34 años. En su mayoría, los entrevistados desempeñaban un puesto gerencial (55 %), le sigue el cargo directivo con un 32 % y el menor número de encuestados (13 %) ocupó un puesto operativo.

El 46 % de los informantes indicó tener entre cero y cinco años de laborar para la organización, el 32 % han trabajado entre 6 a 10 años y el resto (23 %), más de 11 años. Además, un 48 % de los sujetos permanecieron en su puesto entre 0 a 5 años, el 33 % se mantuvo entre 6 a 10 años y el menor porcentaje de los individuos continuó en su puesto por más de 11 años.

De las organizaciones que participaron en el estudio, el 38% se clasificó en el sector servicios y el 62 % en el comercial. Por el número de sus trabajadores, el 39 % pertenece a micro empresas, el 40 % a pequeñas empresas y el 21 % a medianas.

Referente al tiempo de operación en años destaca con el 46 % organizaciones con valores entre cero y diez años de operación, así como el 24 % empresas encuestadas con más del 31 años. Las empresas que tienen 11 y 30 años de operación representaron el 30 %.

Análisis de las fases y actividades de gestión del conocimiento.

En el presente estudio se confirmaron las siete fases de gestión del conocimiento (identificación, adquisición, creación, almacenamiento, compartición, aplicación y medición), que de acuerdo con la revisión de literatura corresponde a las etapas gestión del conocimiento en empresas privadas. Este resultado coincidió, con las fases identificadas por Donate y Guadamillas (2010) y Pérez-Soltero, et al. (2013) y parcialmente con las propuestas por Bernal, et al., (2014).

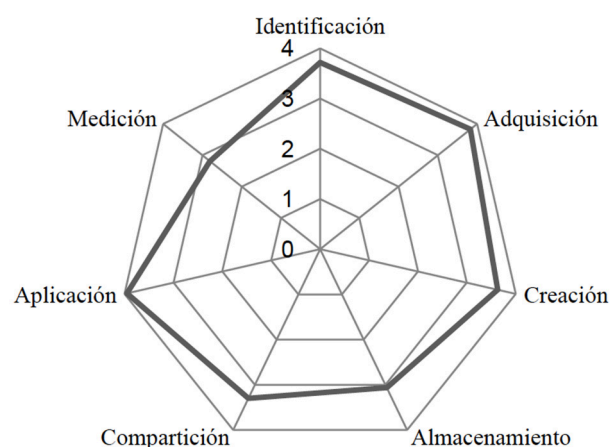
En relación a las actividades de gestión del conocimiento llevadas a cabo por las empresas privadas y a la escala de 5 puntos de Likert, las medias entre 1 y 3.5 se consideraron como actividades con debilidad y las que promediaron 3.6 a 4 se consideraron con fortaleza. Se obtuvo una media general de 3.44, que de acuerdo a lo señalado, es un promedio débil sobre las fases que caracterizan el proceso de gestión del conocimiento.

Estos resultados coincidieron con los obtenidos por Pérez-Soltero, et al (2013), donde se encontró que ningún proceso obtuvo la máxima calificación, lo que infiere áreas de oportunidad en su utilización y aplicación.

En el análisis de las medias por cada una de las fases identificadas (Figura 1), se encontraron debilidades en las fases de almacenamiento (3.06), compartición (3.30) y destaca como una debilidad importante la fase medición (2.81).

Así mismo, las fortalezas residieron en las fases de creación (3.63), identificación (3.72), adquisición (3.83) y destacó la fase de aplicación de conocimiento (3.95).

Figura 1. Fases de gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración autores.

Cabe señalar que la media general obtenida indicó un resultado poco favorable de 3.49 (Tabla 4) para las actividades de gestión del conocimiento en las empresas de Victoria, Tamaulipas, lo que implica un área de oportunidad sustentada en la escala de Likert del 30 %. A continuación se analizan las 22 actividades objeto de estudio, relacionadas con cada una de las fases del proceso de gestión del conocimiento, a partir de las medias obtenidas y las áreas de oportunidad para cada una de estas (Tabla 4). Para facilitar su distinción, en la Tabla 4 se resaltaron en color gris, las actividades de gestión del conocimiento que obtuvieron un resultado favorable (media igual o mayor a 3.6).

Se inicia con la fase de identificación donde se obtuvo una media favorable (3.72), destacó que las empresas tienen identificados los conocimientos de sus integrantes, así como el conocimiento que necesita para cumplir sus objetivos. Estos resultados contrastan con los obtenidos por Bernal, *et al.*, (2014), donde se encontró baja importancia que los directivos de las empresas colombianas dan al conocimiento interno y de su entorno. Cabe señalar que la actividad con mayor área de oportunidad (29 %) en esta fase se fue referente a que los empleados no tienen muy claro cómo y dónde encontrar el conocimiento en la organización, lo que limita su aprovechamiento. (Referencia)

La fase de adquisición obtuvo la segunda media más alta (3.83) y todas las actividades relacionadas tuvieron medias favorables (superiores a 3.6). De las actividades correspondientes a esta fase destacaron las referentes a la adquisición de conocimiento de fuentes como manuales, reuniones, anuncios, cursos o avisos, al igual que se manifiesta la intención de la empresa por adquirir conocimiento. Se observa que la actividad menos valorada fue la referente a la identificación e incorporación de las mejores prácticas de la industria.

De las actividades relacionadas con la fase de creación de conocimiento, la que mejor fue valorada es la relacionada a la cultura de la organización, donde se considera a los errores como una oportunidad de aprender, además de que se procura innovar, y actualizar los procedimientos y procesos. Existe un área de oportunidad del 36 % en las empresas estudiadas de impulsar actividades que apo-

yan la creación de nuevo conocimiento. Estos resultados contrastan con los de Bernal, *et al.*, (2014) que identifican una cultura organizacional rígida de las empresas colombianas para crear y usar conocimiento y responder a los cambios del entorno.

Se encontró que las actividades relacionadas con el almacenamiento son poco implementadas en las empresas estudiadas, presentaron áreas de oportunidad importantes ya que es débil la motivación al personal para documentar sus conocimientos, así como la disposición de mecanismos que permitan el almacenamiento de las mejores prácticas. La actividad menor valorada fue la referente a la existencia de bases de datos. Estos resultados coincidieron con los hallazgos de Pérez-Soltero, *et al.* (2013).

Al igual que la fase anterior, las actividades referentes a la compartición de conocimiento presentaron debilidades (en similitud con los resultados de Pérez-Soltero, *et al.*, 2013) también relacionadas con la motivación de la empresa a sus integrantes para compartir el conocimiento.

La fase mejor valorada fue la de aplicación del conocimiento, donde con la media más alta (4.13) destacó la actividad de basar las decisiones en el conocimiento previo y la actividad referente al impulso de la organización para que sus integrantes usen el conocimiento disponible. Estos resultados coinciden con los de Pérez-Soltero, *et al.*, (2013), quienes hallaron que el uso del conocimiento fue el mejor evaluado, lo cual indicó que las empresas estudiadas usan el conocimiento existente para tomar una mejor decisión.

Por últimos las actividades con mayores áreas de oportunidad tuvieron que ver con la fase de medición del conocimiento. Las actividades presentaron debilidades importantes, destaca la ausencia de un instrumento para medir el conocimiento, con un área de oportunidad del 60 %. Estos resultados coincidieron con los hallazgos de Pérez-Soltero, *et al.* (2013), donde la etapa de medición también fue la menor valorada.

Tabla 4. Actividades de gestión del conocimiento en empresas privadas

Fase	Actividades o iniciativas de GC	Media	Área de oportunidad
Identificación	26La organización conoce los conocimientos requeridos para cumplir con sus objetivos.	3.75	25 %
	13Se tienen identificados los conocimientos de los integrantes de la organización.	3.86	23 %
	25Los integrantes de la organización saben cómo y dónde encontrar el conocimiento que está disponible.	3.55	29 %
Adquisición	20En la organización se trabaja en la identificación e incorporación de las mejores prácticas de la industria.	3.67	27 %
	27Se adquiere el conocimiento de fuentes como manuales, reuniones, anuncios, cursos o avisos.	3.94	21 %
	40Los integrantes de la organización adquieren el conocimiento con ayuda de sus compañeros.	3.78	24 %
	44La organización busca adquirir conocimiento.	3.91	22 %

Creación	28En esta organización se procura innovar, modificar, actualizar procedimientos y procesos.	3.8	24 %
	35Se realizan actividades para apoyar la creación de nuevos conocimientos como rotación de puestos, tutorías y asesorías.	3.21	36 %
	21 Equivocarse es visto como una oportunidad de aprender y encontrar nuevas formas de trabajar.	3.88	22 %
Almacenamiento	15La organización motiva al personal para documentar sus conocimientos.	3.39	32 %
	36Existen bases de datos para almacenar las experiencias y conocimientos.	2.86	43 %
	42La organización dispone de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean almacenadas.	2.92	42 %
Compartición	30La organización motiva a sus integrantes a compartir el conocimiento mediante incentivos y premios.	3.16	37 %
	37Se realizan reuniones periódicamente para dar información a los usuarios internos.	3.32	34 %
	46Hay una difusión de los procedimientos y procesos internos de la organización.	3.41	32 %
Aplicación	17Las decisiones que se toman se basan en el conocimiento previo.	4.13	17 %
	23La organización invita a sus integrantes a hacer uso del conocimiento.	3.92	22 %
	31La organización adopta las recomendaciones de sus integrantes.	3.8	24 %
Medición	18La organización mide y evalúa el conocimiento de cada persona.	3.21	36 %
	39Se conoce cuanto se ha aprendido durante un periodo.	3.19	36 %
	47Se cuenta con un instrumento para medir el conocimiento de la organización.	2.02	60 %
Resultado general		3.49	30%

Fuente: Elaboración autores.

De estos resultados se puede inferir con base en Liberona y Ruíz (2013), que las empresas no tienen un enfoque estructurado y sistematizado para gestionar el conocimiento, ocasionado probablemente por el enfoque de las mismas en resolver problemáticas de corto plazo, en detrimento del desarrollo organizacional, oportunidad de mejorar sus resultados y su ventaja competitiva.

Se infieren coincidencias con los resultados del estudio de Liberona y Ruíz (2013), autores que identifican la falta de conocimiento de la gestión del conocimiento y sus metodologías en las empresas chilenas.

5. CONCLUSIONES

Se considera que existirá en los próximos años una relación cada vez mayor, entre el éxito y las habilidades de las empresas para cambiar, adaptarse e innovar. En este particular, se considera que la adecuada implementación de un programa de gestión del conocimiento puede colaborar en el desarrollo de estas actividades (Li-

berona y Ruíz, 2013). Además se ha encontrado evidencia empírica en relación a empresas que realizan gestión del conocimiento con la mejora en sus resultados operativos, financieros y d mercado (Tari y García-Fernández, 2013).

De los resultados de la caracterización de gestión del conocimiento realizada en el sector privado de Ciudad Victoria, Tamaulipas, se puede inferir que las empresas valoran mejor las iniciativas que favorecen la aplicación del conocimiento ya existente, su identificación y adquisición y, en menor medida las de creación. En contraste, las actividades referentes a almacenar, compartir y medir, presentan debilidades importantes, por lo que es necesario considerar que las empresas requieren de mecanismos y estrategias para retener el conocimiento, favorecer una cultura que fortalezca internamente compartir ideas, experiencias, know-how, para favorecer la creación de nuevo conocimiento y soluciones que le permitan mejorar sus resultados.

En general, se detectaron importantes áreas de oportunidad en la gestión del conocimiento del sector empresarial de Ciudad Victoria, por lo que se considera conveniente que los niveles directivos de la organización lideren el desarrollo de un programa de gestión del conocimiento organizacional de forma integral y sistematizada, con metas bien definidas y mecanismos que incentiven el máximo aprovechamiento del conocimiento, impulsando una cultura organizacional que contagie a todos sus integrantes a participar activamente de este proceso para lograr una adecuada implementación que sobre todo contribuya al logro de los objetivos empresariales, incrementar sus capacidades, favorecer sus resultados y competitividad, esto ante los nuevos retos de la sociedad del conocimiento.

Si bien, la presente investigación no puede extrapolar sus resultados por el tipo de muestreo al que se tuvo que recurrir, la utilidad del presente estudio radica en la identificación de áreas de oportunidad para gestionar el conocimiento, y plantear una futura investigación para analizar este fenómeno, considerando como sujetos clave a mayor número de empleados, una muestra estadística, que permita revisar desde el ámbito de conocimiento de este concepto, cultura organizacional, factores que apoyan la GC y barreras, así como resultado.

REFERENCIAS

- Alavi, M. y Leidner, D.E. (1999). Knowledge management systems: Issues, challenges, and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1, Article 7.
- Amaya, O. y Pérez, N. (2003). Gestión el conocimiento y Universidad como institución generadora de conocimiento. *Revista Ingeniería de la Universidad Distrital*, 3, (1), 64-70.
- Arostegi, A. (2004). La gestión del conocimiento en la gestión pública. Compartir, cooperar y competir. *Cuadernos de Gestión*, 4 (2), 121-124.
- Baptista, M., Annansingh, F., Eaglestone, B., y Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Documentation*. 62, (1), 101-119
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bernal, C. A., Frost, J. S., y Sierra, H. D. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: Contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*. 30, 65-72.
- Briceño, M. A. y Bernal, C. A. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*. 26 (117), 173-193.
- Bueno, E. (1999). Gestión del conocimiento y capital intelectual: Experiencias en España, Comunidad de Madrid - Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Calabrese, F. y Orlando, C. (2006). "Knowledge Organizations in the Twenty-First Century. Deriving a 12-step process to create and implement a comprehensive knowledge management system". *VINE: The journal of information and knowledge management systems*. 36 (3), 238-254.
- Castells, M. (2000). *La era de la información*. Madrid: Alianza.
- Corral, Z., Vásquez, M., Esparza, I. y López, M. (2010). Propuesta de gestión del conocimiento a partir de un modelo de negocios para el desarrollo regional en el área académica de negocios del Instituto Tecnológico de Sonora. *SINNCO*. 1-21.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2013). Actualización de Unidades Económicas. En <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Donate, M. J. y Guadamillas, F. (2010). Estrategia de gestión del conocimiento y actitud innovadora en empresas de Castilla-La Mancha. Un estudio exploratorio. *Investigaciones Europeas de dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), 31-54.
- Drucker, P. F. (1993). *Postcapitalist Society*. New York: Routledge.
- González, A., Castro, J. y Roncallo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). Una actividad de Vinculación cooperativa universidad-sector productivo. *Ingeniería y Desarrollo*. 16, 70-103.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. 5a. Ed. Madrid: Prentice Hall.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Lavenport, T.H. y Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*. 40 (3), 195-207.
- León, M., Ponjuan, G. y Rodríguez, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *ACIMED*. 14 (2).
- Liberona, D., y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*. 29, 151-160
- López, C., y Meroño, A.L. (2010). ¿Condicionan las características estructurales de la empresa su estrategia de gestión del conocimiento? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 19 (1), 69-86.
- Milam, J. H. (2001). Knowledge Management for Higer Education. ERIC Digest. ERIC, *Clearinghouse on Higer Education*: Washington DC.
- Nieves y León (2001). La gestión del conocimiento, una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*. 9 (2), 121-126.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- OECD (2003). Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps. En <http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/9603021E.PDF>, el 12 de mayo de 2014.
- Pérez-Soltero, A., Leal, V., Barceló, M. y León, J. A. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las PYMES del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible Capital*. 9 (1), 153-183.
- Pinto, J. (2008). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizado por las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios Gerenciales*, 23 (105), 13-38.
- Probst, G., Raub, S., y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento: Los pilares del éxito*. México: Pearson Educación.
- Reich, R. (2007). Supercapitalism: The transformation of bussiness, democracy an every-day life. New York: *Synopses & Reviews*.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. *Educar*, 37, 25-39.
- SKYRME, D. (2001). *Capitalizing on Knowledge: From E-Business to K-Business*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation. *Journal of Intelctual Capital*, 2 (4).
- Tarí, J. J., y García-Fernandez, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*. 13 (1), 151-176.
- Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de estudios económicos*, LIII (64), 231-249.

- Toffler, A. (2000). *Cambio de poder*. Bogotá: Plaza y Janés.
- Zollo, M. y Winter, S.G (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. 13, 339-35.