

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL ESTADO DE MÉXICO

Raquel Arriaga Tapia

Ayudante de investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UAEM

María del Rocío Gómez Díaz

Profesora Investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración, UAEM

Resumen

La presente investigación se realizó con la finalidad de explorar la manera en que las pequeñas y medianas empresas aplican la gestión del conocimiento e identificar elementos potenciales para incrementar su competitividad. Derivado de la revisión de literatura, se seleccionaron siete dimensiones (adquisición, creación, captura, organización, transmisión, aplicación y evaluación del conocimiento) con las cuales se diseñó una entrevista a profundidad que se aplicó a directivos de tres pequeñas y medianas empresas en el Estado de México, que llevan a cabo algunas acciones de manera incipiente relacionadas con la gestión de conocimiento y que esta puede constituirse en un factor potencial para la generación de ventajas competitivas. Cabe señalar que los resultados, debido al tamaño de la muestra no son generalizables, sin embargo, sí pueden contribuir a que otras empresas adopten las estrategias propuestas.

Palabras clave: gestión del conocimiento, PYMES, ventajas competitivas.

Abstract

The present investigation was made in order to explore the way that small and medium enterprises apply the knowledge management and identify potential elements to increase their competitiveness. Derived from the review of literature seven dimensions were selected (acquisition, creation, capture, organization, transmission, application and knowledge evaluation) with which an in-depth interview was designed, applied to executives of three small and medium enterprises in the State of Mexico, finding that they carry out in an incipient way some actions related to the knowledge management and that those altogether can constitute a potential factor to generate competitive advantages. It is necessary to point out that the results, due to the size of the sample, cannot be generalized, however, they can contribute to other enterprises to adopt the proposed strategies.

Keywords: *k*-knowledge management, PYMES, competitive advantages.

Introducción

Para que las empresas alcancen los niveles de competitividad que les permitan enfrentar la gran competencia que impera en este mundo globalizado y crear productos y servicios que satisfagan a los clientes, superando en calidad a sus competidores, se requiere de conocimiento. La manera y los medios en que las empresas lo adquieren, crean, capturan, organizan y difunden son fundamentales para generar valor agregado (Soto y Barrios, 2006; Maldonado, Martínez y Pérez, 2010) ya que estas son susceptibles a los cambios, tanto internos como externos, en los que se desenvuelven. Cope (2001) asegura que “el conocimiento actualmente es vital hasta el punto en el que la capacidad individual para procesarlo eficazmente puede proporcionar a la empresa una diferencia comercial”, por ello, para las pequeñas y medianas empresas (PyMES), la gestión del conocimiento (GC) se vuelve una poderosa herramienta para su desarrollo y permanencia en el mercado, pues según la opinión teórica, el conocimiento trasciende mucho más que cualquier otro elemento dentro de las empresas y, a la vez, este es generado y aplicado en las operaciones y a las cuales aporta valor.

Para los estudiosos del tema, entre otros, González, Castro y Roncallo (2004), las empresas deben desarrollar competencias que les ayuden a afrontar los cambios que se producen constantemente por la apertura de los mercados internacionales y hacer uso del desarrollo de las tecnologías para participar permanentemente en una dinámica decidida de cooperación e intercambio para lograr crecimiento en un entorno altamente competitivo.

Fundamentado en lo anterior, esta investigación pretende explorar el nivel de aplicación de la GC en tres casos de estudio en PyMES del Estado de México para obtener información sobre elementos inherentes a la misma, que propicien la generación de ventajas competitivas; con este fin, se partió de la hipótesis de que existen elementos de la GC que constituyen herramientas potenciales para generar ventajas competitivas en estas empresas.

El artículo está integrado de cinco partes: la primera es el marco de fundamentación, que parte de una exposición teórica para comprender la

raíz y la trascendencia de la GC en cada una de sus etapas, enfocándolas a las PyMES, sin olvidar el peso empírico que confieren algunos estudios previos; la segunda parte describe la metodología que, basada en el método de casos de Yin, busca generar una mayor información para profundizar en el tema; la tercera parte presenta los resultados que refieren algunas prácticas de GC en las empresas estudiadas en procesos financieros y productivos; la cuarta plantea las estrategias para generar ventajas competitivas en PyMES a través de la GC, destacando la importancia del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y el análisis del ambiente exterior que envuelve a la empresa; y, finalmente en la quinta parte se exponen las conclusiones. Este estudio aporta información útil a las pequeñas y medianas empresas que deseen fortalecer su competitividad a través de la optimización de un recurso tan valioso como el conocimiento.

Con ello, se convierte en un deber para las pequeñas y medianas empresas la adopción de técnicas como la gestión del conocimiento, que aunado al uso de las TIC, deriven en innovación y mayor productividad (Lester y Thuhang, 1990; Premkumar, 2003; Serradell y Juan, 2003; González, Castro y Roncallo, 2004; Zevallos, 2008; Marulanda, Giraldo y López, 2012).

Cope, (2001: 17) afirma que sólo con el desarrollo de estrategias completas puede la empresa empezar a entender la relación tan compleja que existe entre el aprendizaje individual, el aprendizaje corporativo y la GC.

La importancia que adquieren las TIC para las PyMES es observable a la hora de generar ventajas competitivas, demostrándose en la captura del conocimiento que ayude a comprender el medio en el que se desenvuelven, especialmente al atender las necesidades de los clientes que por sus características son muy volubles, pero sobre todo generándolo, transmitiéndolo y aplicándolo para responder a sus propias necesidades. Con el avance de la ciencia moderna que han concretado grandes logros hoy en día, las TIC se han consolidado como una parte esencial de cualquier tipo de empresa. El Internet, la telefonía y la propia intranet son solo unas de las pocas fuentes de información, herramientas de las cuales es posible

obtener conocimiento que genere valor (Lester y Thuhan, 1990; Premkumar, 2003; Serradell y Juan, 2003; González, Castro y Roncallo, 2004; Zevallos, 2008; Marulanda, Giraldo y López, 2012).

Por tanto, el conocimiento constituye un factor constante que se crea y modifica con la integración de las actividades, las personas y los sistemas, tanto internos como externos de estas empresas; es a su vez, un generador de ventajas que pueden ser clave en la permanencia de las PYMES en el mercado, y es por esto que no debe ser desestimado en cuanto a su incalculable valor y mucho menos dejar de lado su gestión y aprovechamiento a la hora de la búsqueda de la mejora continua (Drucker, 2006; Soto y Barrios, 2006; Darceles, 2007; Estrada y Dutrénit, 2007; Zevallos, 2008; Maldonado, Martínez y Pérez, 2010; Maldonado, Martínez y García, 2012; Marulanda, Giraldo y López, 2012; Sánchez-Gutiérrez, 2012).

El término competitividad alude a la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando con eficiencia recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo (Haguenauer, 1990). Desde una perspectiva industrial, el informe del *European Management Forum* de 1986, apunta que la competitividad es una medida de la capacidad inmediata y futura para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado (European Management Forum, 1986).

Tissen, Andriessen y Deprez (2000), señalan que la capacidad de anticipación y adaptación al cambio está íntimamente ligada al talento para la innovación de las organizaciones. De aquí que un elemento importante sea la capacidad de sus empleados para generar conocimiento que tenga un valor de peso a la hora de buscar una mayor competitividad en los mercados (Serradell y Juan, 2003; Maldonado, Martínez y Pérez, 2010; Popescu *et. al.*, 2011; Maldonado, Martínez y García, 2012; Pérez-Soltero, *et. al.*, 2012). Por lo que para que la supervivencia de las PYMES se extienda a su éxito es necesario adecuarse a las nuevas teorías y tecnologías que se generan día con día.

Marco de fundamentación

México, al igual que muchos otros países, enfrenta en la actualidad el reto de lograr que las PYMES incrementen su competitividad e incorporen prácticas a su quehacer diario que las conduzcan a mayores niveles de eficiencia. Es en este contexto, que la gestión del conocimiento se puede convertir en un instrumento de apoyo en esta tarea (Soto, Sauquet, Gore, Soler, Vogel y Cárdenas, 2006; Maldonado, Martínez y Pérez, 2010; Saavedra, 2012).

Importancia de las pequeñas y medianas empresas en México

Una de las características principales que definen a las PYMES es que constituyen el primer eslabón de una larga cadena productiva y comercial en cualquier país y sociedad, generando riqueza y empleo a sus habitantes. Las pequeñas empresas se caracterizan en general por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante los efectos nocivos en el ambiente macroeconómico (Echavarría, Morales y Varela, 2007).

Por su parte Saavedra (2012: 97), reconoce que las PYMES juegan un rol muy importante en la economía de los países, fundamentando esto en: la generación de empleo, la contribución al PIB, el crecimiento de la productividad, la contribución al comercio internacional y la fuente de iniciativa empresarial.

Pérez, Leal, Barceló y León (2012: 157-158) en su estudio realizado en México consideran que uno de los pilares base de la sociedad y economía nacional son las PYMES. México cuenta con 5 millones 144 mil 56 empresas, que emplean a 27 millones 727 mil 406 personas, según el presidente del INEGI, Eduardo Sojo. El 95.2% (4.8 millones) de esas firmas son microempresas, el 4.3% (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3% (15 mil 432) medianas y el 0.2% (10 mil 228) grandes compañías, según los Censos Económicos 2009. Las microempresas emplean al 45.6% de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8%, las medianas al 9.1% y las de gran tamaño al 21.5% restante.

La relevancia económica (aporte al PIB) no es el único parámetro para dimensionar la importancia de la PyMES, es necesario también considerar el papel de carácter social que juegan las mismas, al promover el autoempleo. Así, estas empresas sirven como amortiguadores del alto desempleo que afecta a la región, constituyéndose en un elemento de "movilidad social" (Saavedra, 2012: 98).

Las PyMES en México representan una gran área de oportunidad, a través de ellas se puede lograr una mayor generación de empleo y, por consiguiente, un crecimiento en la economía del país. Por tal motivo es importante que se generen facilidades por parte del gobierno para que estas tengan un mayor crecimiento y se solidifiquen, ahí radica la relevancia de las pequeñas y medianas empresas (Guevar & Albino, 2009).

Acorde con la literatura y ciertas opiniones de estudiosos sobre el tema, las PyMES, en sus actividades y procesos de producción desarrollan un menor volumen de actividad en comparación con las grandes empresas multinacionales, poseen una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, sobre todo del local. De ahí la importancia de emprender proyectos innovadores que se constituyan en fuentes potenciales de empleo. En casi la totalidad de las economías del mercado, las PyMES constituyen una parte esencial.

Asimismo, insertas en la denominada sociedad del conocimiento, es menester para las PyMES incorporar en su actividad diaria, herramientas que impulsen su competitividad, y una opción en este sentido la constituye la GC.

Las PyMES en el Estado de México

Acorde con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en su actualización de Unidades Económicas 2013, el Estado de México cuenta con un total de 535 580 compañías de las cuales 453 986 son pequeñas y medianas empresas; casi 58% de ellas se dedican al *comercio al por menor* (comercios entre los que se encuentran papelerías, tiendas de bisutería, las famosas "tienditas de la esquina", tiendas de salud y belleza, ferreterías y tlapalerías, de servicios y productos automotrices, entre otros) quienes

en el año 2009 obtuvieron una producción bruta total de \$64 090 406 de miles de pesos en el Estado de México acorde con el Censo Económico de ese año; 11% y 10% siguiente lo ocupan las empresas de *industria manufacturera* y de *servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas*, quienes generaron \$586 763 338 y \$17 746 886, respectivamente; de todas las industrias que laboran, sin embargo, las empresas del ramo *Corporativo* son tan solo 0.0033% de compañías y adquirieron un mínimo de \$2 799 565 de miles de pesos en el 2009.

Con base en la estadística, es posible observar la importancia que adquieren las PyME en el Estado de México, de donde se intuye la necesidad de influir en su actividad laboral a través de acciones administrativas que logren la mejora continua, que traiga como consecuencia la supervivencia de este tipo de empresas a través de actividades gestoras como lo es la GC y que conlleven en ellas la creación y aprovechamiento de ventajas competitivas que se traduzca en su posterior éxito.

Conceptualización de la gestión del conocimiento

En la actualidad, insertos en una era de cambios, de avances tecnológicos y de competencia feroz entre las empresas, el conocimiento se convierte en un elemento vital para ellas, por tanto, su gestión se traduce en arma poderosa en la búsqueda de mayores niveles de competitividad (González, Castro y Roncallo, 2004; Soto, Sauquet, Gore, Soler, Vogel y Cárdenas, 2006; Maldonado, Martínez y Pérez, 2010; Ca'Zarzozi, 2011; Maldonado, Martínez y García, 2012).

Entre los autores que sentaron las bases para lo que se ha denominado GC, encontramos a Nonaka y Takeuchi (1999), dedicados a estudiar las razones del éxito de las empresas japonesas, encontraron que en gran parte se debe a sus habilidades y perfeccionamiento en el campo de la "Creación de Conocimiento Organizacional", entendiendo el concepto como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

A pesar de la dificultad que han tenido los investigadores, al tratar de dar una definición uni-

forme a un intangible tan importante como lo es el conocimiento, no se ha limitado la importancia que este tiene para las empresas. Ya desde estudios previos, autores como Davenport (1996) han intentado darle un significado a la GC al considerarlo un proceso sistemático que consiste en encontrar, seleccionar, organizar, extraer y presentar la información de la empresa, de manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización.

Existen diversos postulados por los estudiosos de la GC que aportan elementos que permiten acercarnos a su conceptualización:

González, Castro y Roncallo (2004) afirman que la GC implica la planificación, coordinación y control de las actividades que lleven a la creación, captura y transmisión del conocimiento en forma efectiva.

Soto, Sauquet, Gore, Soler, Vogel y Cárdenas (2006) la visualizan como el conjunto de procesos y actividades encaminadas a buscar, crear, difundir y proteger la utilización del conocimiento. Es el saber individual y colectivo —tácito y explícito— al servicio de la actividad de la empresa a través de sus componentes: estrategia, personas, procesos y tecnologías, para contribuir a mejores resultados.

Laudon y Laudon (2004), sostienen que es un conjunto de procesos de una organización para crear, obtener, mantener y aplicar el conocimiento de la organización.

Carrión (2006: 1) la define como la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de ellos tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento.

Mención especial merece Rastogi (2000: 40), quien considera que las actividades que involucran la gestión del conocimiento deben incluir como elemento final la evaluación del valor e influencia de éste.

- Generación de nuevo conocimiento.
- Acceso al conocimiento procedente de fuentes externas.
- Uso del conocimiento en la toma de decisiones.
- Uso del conocimiento en procesos, productos y servicios.

- Registro del conocimiento en documentos, bases de datos y programas informáticos.
- Crecimiento del conocimiento mediante incentivos.
- Transferencia del conocimiento disponible a la organización.
- Medición del valor de los conocimientos y del impacto de su gestión.

De lo expuesto se infiere que la gestión del conocimiento involucra adaptación al cambio, capital humano capaz de diseñar y mejorar procesos, innovar para lograr una efectiva aplicación de los conocimientos en la consecución de los objetivos organizacionales y la generación de valor agregado que se traduzca en ventajas competitivas.

Tomando como base la información de los postulados de Rastogi (2000), en el Cuadro 1 se resumen los elementos de la gestión del conocimiento que se presume son requeridos para impulsar y generar ventajas competitivas en las empresas, estableciendo su connotación teórico-práctica. El cuadro se elaboró gracias a las observaciones surgidas de la revisión literaria.

Con base en lo anterior, se deduce que la GC es un proceso que, en cualquier empresa, debe tomar como base las necesidades presentes y futuras del conocimiento para adquirirlo, organizarlo, compartirlo, aplicarlo y evaluarlo. Este proceso ha de llevarse a cabo tomando información, tanto del interior de la propia empresa como del entorno externo.

La gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas en el contexto actual

Hoy en día, en un mundo altamente globalizado y automatizado, las PyMES, para quienes el uso y optimización de la información y el conocimiento se constituye en un arma para enfrentar la competencia con las grandes empresas. Maldonado, Martínez y Pérez (2010), señalan que las PyMES poseen variados niveles de obtención de conocimiento, tanto dentro de la empresa como del exterior, a diferencia de las grandes empresas. Como afirma Pillania (2008), los estudios de la GC se centran principalmente en grandes empresas, y los requerimientos básicos y los recursos de las PyMES son diferentes a las grandes, esto hace necesario que

Cuadro 1

Elementos de la Gestión del Conocimiento requeridos para impulsar ventajas competitivas

Adquisición
Obtención del conocimiento preponderantemente del macroambiente en el que se desenvuelve la empresa y de todas aquellas actividades que agregan valor a la misma.
Creación
El conocimiento se crea a partir de la información que se genera dentro de la empresa, por la integración, implementación y/o mejora de sus procesos y se plasma y documenta en medios impresos o electrónicos.
Captura
Almacenar información con apoyo de las TIC, con herramientas como las computadoras y las bases de datos, en donde se guarda el conocimiento que se va creando y adquiriendo para su uso futuro en la empresa.
Organización
Una vez capturado el conocimiento, este tiene que ser procesado. Comprende no solo el determinar qué partes del conocimiento sirven y cuáles no, sino que le da un sentido y un propósito útil para las actividades de la empresa. Usualmente estas actividades son efectuadas por "expertos".
Transmisión
Difusión de la información y del conocimiento que se genera de los procesos y las actividades diarias entre el personal, es necesario hacerse en el tiempo y por los medios adecuados, pudiéndose utilizar tanto la tecnología, especialmente el correo electrónico y los memorándums, así como las formas tradicionales (carteles, anuncios, trípticos, etcétera).
Aplicación
Se ponen en práctica los conocimientos que se crean y adquieren, capturados en manuales y guías, con lo que se busca evitar errores pasados y se generan ventajas o desventajas competitivas que derivan en el éxito o fracaso.
Evaluación
Medición y valoración del impacto de la aplicación de conocimientos en los diferentes procesos administrativos y técnicos a fin de generar retroalimentación y mantener, actualizar o desechar los conocimientos que se vuelvan obsoletos e inútiles.
Percepción del valor del conocimiento
Creación de conciencia entre todos los miembros de la empresa sobre el valor del conocimiento, tanto intangible como tangible y su incidencia en los procesos de mejora continua.

Fuente: Gómez y Arriaga, (2014).

hagan frente a sus competidores con herramientas que las ayuden a defenderse de ésta dinámica orientada al consumo masivo, dándoles a las TIC un papel preponderante a la hora, tanto de adquirir, procesar, manejar y compartir los conocimientos.

La Gestión del Conocimiento como arma y escudo para las PyMES, cobra sentido al "incluir todos los procesos relacionados con la identificación,

puesta en común y creación del conocimiento" (Serradell y Juan, 2003: 4) como parte de la administración cotidiana.

Así pues, dice Valencia, (2009: 14), la GC es una estrategia empresarial que garantiza que el conocimiento adecuado vaya a la persona apropiada en el momento oportuno y, además, les ayude a compartir y a utilizar la información para que la em-

presa pueda mejorar en su acción organizativa y este proceso tiene lugar dentro de la comunidad de interacción de la empresa.

Respecto a la competencia del mundo actual, la apreciación de Fonseca (2012) es que los gerentes de las PyMES a nivel nacional e internacional se están enfrentando a grandes desafíos, ya que no basta con tener habilidad, agilidad y calidad en el desarrollo de su trabajo para competir con éxito, sino que es necesario desarrollar nuevas competencias y estrategias de negocios.

Saavedra (2012) comenta que la competitividad adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las PyMES, que deriva en las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización y que el contar con competencias de los agentes económicos, para asimilar conocimientos y tecnología, para producir, cooperar y competir en los mercados, resultan cruciales para que las naciones hagan un uso eficiente de sus recursos y logren elevados niveles de productividad y competitividad.

El efecto más relevante para todo esto, es que el gestionar de manera eficiente el conocimiento y el hacer un mayor uso de las TIC, para éste fin, facilitan la generación de ventajas competitivas que deriven en el éxito de las mismas.

Las ventajas competitivas y la gestión del conocimiento en las PyMES

La literatura sobre GC deja en claro que en las grandes empresas se constituye hoy en día como una potente herramienta generadora de ventajas competitivas para las organizaciones, sus beneficios se incrementan si se respalda con el uso de las TIC y adecuado manejo administrativo, situación que puede trasladarse al contexto de las PyMES.

Las empresas se han visto en la obligación de idear diferentes estrategias de negocios basadas en conocimiento, que les permitan, además, ubicarse de una u otra manera, en alguna de las instancias evolutivas del movimiento de gestión del conocimiento para no quedar rezagadas y evitar, de esta manera que su desaparición se convierta en un hecho inminente (Vásquez y Gabalán, 2009: 17).

En 2006 Peter Drucker señalaba que la explotación del conocimiento y otros activos intelectuales

constituyen las principales fuentes de ventaja competitiva de las organizaciones y la supervivencia de la empresa del futuro está condicionada por su capacidad para aprender (Drucker, 2006). Por su parte, Muñoz, Aguado y Lucía (2003) coinciden en que la supervivencia de las compañías se determina por su capacidad de anticipación; dicha habilidad depende de la capacidad de las organizaciones para innovar, y el talento para la innovación está directamente relacionado con la capacidad de las empresas para generar valor a través de la creación del conocimiento.

Para muchos estudiosos del tema, hablar sobre el conocimiento ha sido un debate continuo a través de los años. Las singularidades de la información, concebida como un activo de las empresas, han sido temáticas de estudios variados que muestran que aún en la actualidad no se ha identificado con precisión su impacto. Serradell y Juan (2003) mencionan que la información por sí misma no produce ventajas competitivas y, en consecuencia, el conocimiento pasa a ser la única fuente sostenible de diferenciación competitiva.

Soto y Barrios (2006: 2) sostienen que para lograr el incremento del conocimiento en las organizaciones, se deben realizar acciones que permitan el intercambio y la colaboración sobre la base del uso de las tecnologías para elevar la presencia y el uso del conocimiento en todas las áreas de la organización. Aportando a esta afirmación Serradell y Juan (2003: 2), consideran que el tipo de conocimiento que puede aportar ventajas competitivas a una organización abarca un rango muy amplio que incluye desde aquel que se puede patentar hasta el conocimiento sobre las necesidades de los clientes, pasando por el conocimiento que permite mejorar el servicio de atención posventa u optimizar los procesos de producción.

Aunado a lo anterior, la GC tiene un objetivo añadido: la reducción de la dependencia que la organización tiene respecto al conocimiento que poseen los individuos. A tal fin, la organización tratará siempre de almacenar y explicitar el máximo de conocimiento posible (Serradell y Juan, 2003: 6).

Otras ventajas del uso adecuado de la GC consideradas por Maldonado *et al.* (2010: 14) es que ayuda a las PyMES a elevar sus niveles de compe-

tividad por medio de la mejora del proceso de producción porque consigue asimilar y usar el conocimiento innovador del ambiente externo en favor de la organización, así como generar un desarrollo superior por el cambio o mejora de los sistemas de gestión.

Así, para generar ventajas competitivas es necesario conocer el medio ambiente, tanto interno como externo de la organización. Es necesario que se de la GC de forma envolvente en cada uno de los procesos de la organización, haciendo uso de las TIC y modificándolas o adaptándolas a la conveniencia de la compañía, según sea su situación (Serradell y Juan, 2003; Riesco, 2006; Estrada y Dutrénit, 2007; Maldonado *et al.*, 2010; Maldonado *et al.*, 2012).

De manera general, la gestión del conocimiento, sistemáticamente aplicada, incide en la generación de ventajas competitivas para las empresas, tanto para las grandes como para las pequeñas y medianas.

Estudios relacionados

Estudios recientes han publicado resultados de investigaciones en PyMES sobre la implementación de la GC en sus actividades de gestión.

El estudio "Gestión del conocimiento y crecimiento en la PyME manufacturera de Aguascalientes (México)", elaborado por Maldonado *et al.* (2012), logró demostrar que dentro de las pequeñas empresas la gestión del conocimiento tiene una fuerte correlación con el crecimiento de las PyMES, y que ésta no es una relación casual, debido a que existe evidencia empírica en la literatura actual que sustenta la relación entre ambas variables. En este estudio los autores aseguran que para que las PyMES puedan mejorar la gestión del conocimiento se requiere de la implementación de diversas actividades, entre ellas, un adecuado entrenamiento de los empleados en aquellas actividades esenciales de la organización, el diseño y aplicación de políticas y estrategias de gestión del conocimiento, la adquisición de conocimiento externo, sobre todo de las instituciones públicas de educación superior y centros de investigación especializados en las PyMES y, mejorar la cultura organizacional para crear espacios propicios para el

intercambio de conocimiento y experiencia entre los empleados de la organización.

Una investigación más, en el contexto internacional, aplicado en PyMES de Colombia por Marulanda, Giraldo y López (2012, 2013), reveló que se están implementando elementos organizacionales para la gestión del conocimiento, pero desde la definición de políticas, planes, programas y proyectos específicos, relacionados con la declaración de la misión y la visión, está incompleto su desarrollo, incluso en empresas de diversos tamaños se observa este comportamiento. Aunque se está apoyando el desarrollo de competencias para la gestión del conocimiento, esto no se ve reflejado en las siguientes categorías de análisis: *competencias* (gestión de la información y la documentación, gestión de la comunicación, diseño de herramientas digitales, gestión de la innovación y el cambio y gestión del aprendizaje organizacional) y *prácticas* (identificación, generación, retención, compartición y aplicación de conocimiento), lo que muestra que aún está en términos de concepto teórico, no se ha llevado a términos prácticos y reales su desarrollo a las necesidades de empresas y organizaciones del clúster de TIC del eje cafetero. Debido a lo arrojado en sus estudios, los autores citados proponen a las empresas incorporar la gestión del conocimiento para innovar mediante el manejo direccionado de procesos de conocimiento (identificar, compartir, generar, retener y aplicar conocimiento), formando al capital humano en gestión de la información y la documentación, en la innovación y el cambio, en el aprendizaje organizacional, diseño de herramientas digitales y en la comunicación.

Marco metodológico

El presente estudio corresponde a una investigación cualitativa, la cual se realizó tomando como base la metodología para el estudio de casos de Yin (1994), el que por su naturaleza permite una investigación que conserva lo general y el sentido característico de los eventos de la vida real, por el que se estructuró con la información recabada.

El objetivo fue explorar la manera en que tres pequeñas y medianas empresas en el Estado de

México, aplican la GC e identificar elementos potenciales para incrementar sus ventajas competitivas.

Se partió de la hipótesis de que existen elementos inherentes a la GC que constituyen herramientas potenciales para generar ventajas competitivas en estas empresas.

La recolección de datos se realizó por medio de una entrevista a profundidad, misma que se presenta en el anexo 1, diseñada con base en la literatura consultada, de donde se conformaron las dimensiones y factores de evaluación que determinan los apartados de la misma y que se muestran en el Cuadro 2.

Las entrevistas fueron aplicadas a tres directivos de pequeñas y medianas empresas del Estado de México de acuerdo con la información del Cuadro 3.

Para el análisis de la información recabada, se revisaron minuciosamente todas las respuestas, procediendo a ubicarlas en la dimensión correspondiente y presentarlas en la sección de resultados.

Resultados

Al tener este artículo un enfoque cualitativo, con una metodología de casos de estudio con entrevistas a profundidad, la tabulación y graficación no es necesaria. Por otro lado, las respuestas son opiniones y experiencias particulares de cada uno de los directivos de estas empresas, y al no poder compararse, el uso del caso de estudio se hace presente. Sin embargo, es factible reportar coincidencias entre ellas.

Cuadro 2
Dimensiones y factores de evaluación de la gestión del conocimiento

Dimensiones	Factores de evaluación
Adquisición	Fuente. Periodicidad. Contribución de las TIC. Capacitación.
Creación	Consideración de experiencias previas. Análisis interno. Creación de procesos (productivos, técnicos o administrativos).
Captura y Organización	Procesos de captura. Procesos de almacenamiento. Organización. Sistematización.
Transmisión	Procedimiento de difusión a nivel interno y externo.
Aplicación	Disponibilidad de bases de datos. Áreas y uso en que se aplican. Manejo de las TIC. Utilización de manuales y/o Instructivos.
Evaluación	Análisis de impacto. Revisión de pertinencia de los procesos.

Fuente: Gómez y Arriaga, (2014).

Cuadro 3
Empresas participantes en la investigación

Giro	Directivo	No. de empleados y tamaño	Años de operación	Forma de constitución
1 Producción de artículos de papelería	Director General	120 Mediana	18	Sociedad Anónima (SA)
2 Seguridad privada	Gerente General	69 Pequeña	25	Familiar
3 Construcción	Director General	42 Pequeña	32	Sociedad Anónima (SA)

Fuente: Información proporcionada por personal de las empresas participantes.¹

A través del desarrollo de la investigación se obtuvieron los siguientes resultados, que se presentan agrupados por dimensión.

Adquisición

- Dos de las tres empresas estudiadas buscan adquirir conocimiento durante todo el año, recurriendo a consultoría o capacitación externa en temas especializados de acuerdo al giro, así como de calidad y aspectos fiscales. La otra empresa prefiere contratar personal con experiencia en el ramo para evitar tiempo de inducción y entrenamiento e incluso llevan a cabo capacitación en cascada con el personal más calificado.
- Las TIC contribuyen a adquirir conocimientos, un directivo afirmó que les posibilitan apertura y fácil acceso a nuevos mercados y acercamiento con proveedores. A otra empresa le permite realizar actividades de forma rápida y ayudar a dar solución rápida e inmediata. El Internet ayuda a aclarar dudas y/o aprender sobre un tema relacionado con la actividad laboral. Resalta el hecho que otro entrevistado manifestó que solo el personal joven adquiere conocimientos a través de las TIC, no así el personal maduro.

Creación

- Las PyMES estudiadas, aprenden diariamente, se preparan, modifican, documentan y aprenden

de sus errores pasados (lo que incluye accidentes de trabajo), de los que parten para generar una capacitación y mejora continua en procesos productivos, técnicos, pero sobre todo en los administrativos.

- En una empresa (SA), manifestaron que todo nuevo aprendizaje es documentado y puesto en práctica en busca de mejora continua para reducir tiempos de operación, movimientos e inversión.
- En otra de las empresas (SA), se realizan seminarios y reuniones, para el análisis de acciones correctivas, preventivas y de mejora, así como presentaciones de objetivos y logros.

Captura y organización

- Para capturar y conservar el conocimiento, estas empresas utilizan bases de datos asociados a la productividad, estadísticas de accidentes e incidencias del personal, entre otros; hacen uso de las TIC y plasman ese conocimiento en manuales y guías que utiliza el personal.
- Se pudo apreciar que la empresa de constitución familiar, se encuentra más renuente a la incorporación de las TIC en sus procesos.
- Una de las empresas manifestó que cuenta con página de ISO en Internet, donde se contemplan procedimientos, planes de calidad e instructivos. Así mismo cuentan con Intranet y adquieren periódicamente bibliografía para mantener sus conocimientos actualizados.

- Otra empresa informó que más que crear conocimientos se estandarizan procedimientos y se obtienen certificaciones.
- La organización y manejo de la información en una de estas empresas es realizada por un responsable de recursos humanos en colaboración con el director o los gerentes, en otra no cuentan con un responsable o área específica para el manejo de la información y sólo una cuenta con un área de sistemas que es la que se dedica a organizar los conocimientos. Dos de las empresas se apoyan mediante instructores externos quienes brindan ayuda, pero sin sistematizar procesos (es decir, se adecúan al tipo de información que se tiene); y una más cuenta con un área de sistemas con un administrador responsable de respaldar y manejar la información. En las tres empresas se cuenta con manuales, en una solamente cuentan con manual para evaluación del desempeño y en las dos restantes de políticas y procedimientos.

Transmisión

- Sin embargo, a pesar del auge que tienen las TIC y su importancia que se ha ido acentuando en la actualidad, existe renuencia por parte de una de las empresas a utilizarlas dentro de sus procesos de trabajo, lo que trae consigo dificultad para transmitir el conocimiento y mantenerlo actualizado. Las dos empresas que se apoyan en las TIC las utilizan a nivel directivo; sin embargo, no se traslada a todos los procesos de trabajo. El medio electrónico de más uso es el correo electrónico y una de estas empresas tiene una página de ISO en la que difunden noticias. En dos de ellas se utilizan radios como medio de comunicación. Cabe mencionar que para la difusión de información dos de las empresas utilizan trípticos, folletos y carteles.

Aplicación

- En cuanto a la aplicación del conocimiento se da acorde al área y uso: contabilidad (estados financieros), recursos humanos (nóminas), productividad (bonos e incentivos, control de

la producción), almacenes (entradas y salidas de materia prima y producto terminado), ventas (reportes), cabe mencionar que para esto sólo cuentan con bases de datos y no hacen uso de un software especializado; además de esto, cuentan con manuales de calidad y procesos.

Evaluación

- De las tres empresas estudiadas, tan solo una no posee un método de evaluación que valore la influencia que tiene el conocimiento dentro de la empresa y este sólo a nivel de estudios de desempeño y conocimientos del personal técnico; sin embargo, a pesar de que las otras dos empresas sí buscan medir el impacto del conocimiento, no se tienen sistematizados los procesos para cada paso de la gestión del conocimiento, más allá del uso de las TIC y la consecución de logros.

Estrategias para generar ventajas competitivas en PYMES a través de la GC

Para instrumentar la GC y obtener las ventajas que de ello deriva en las PYMES a partir de la revisión de literatura y los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, en este artículo se propone que cada empresa designe a un responsable (sea individual o en equipo) que implemente de manera permanente las siguientes estrategias:

- Establecer la estructura y definir los canales y niveles de comunicación para difundir los conocimientos e información pertinente, tanto al interior como al exterior de la empresa.
- Determinar qué tipo de conocimiento del ambiente exterior es necesario adquirir para establecer y mejorar los procesos de acuerdo a los objetivos de la empresa.
- Valorar la influencia de experiencias para reforzar puntos positivos y evitar repetir errores del pasado.
- Generar espacios creativos y flexibles en los que el personal sea capaz de expresar ideas (lluvia de ideas, política de puertas abiertas, buzón de sugerencias, etcétera), y llevar a la

práctica, aquellas que representen oportunidades de mejora.

- Formar grupos de trabajo, innovadores y creativos, capaces de generar ideas para mejorar tanto el producto o servicio como los procesos y actividades de la empresa.
- Capturar y sistematizar los nuevos conocimientos con *software* disponible y pertinente a las actividades y requerimientos de la empresa.
- Utilizar la nube en red para salvaguardar la información y generar archivos para acceso manual.
- Agrupar y ordenar el conocimiento por áreas específicas y de manera sistemática y automatizada, a fin de alcanzar los objetivos establecidos.
- Coordinar actividades para lograr el mayor aprovechamiento posible de los conocimientos disponibles.
- Hacer un mayor uso de las TIC para la transmisión de conocimientos, sin descartar los medios orales y las técnicas tradicionales impresas como los trípticos y carteles en lugares estratégicos.
- Elaborar manuales y guías para las operaciones de la empresa y darles una aplicación permanente.
- Revisar y valorar la pertinencia de los conocimientos y la información con la finalidad de conservar los que proporcionan valor a la empresa y eliminar los que sean irrelevantes.
- Actualizar periódicamente los manuales descartando las actividades que resulten obsoletas o innecesarias.
- Actualizar y depurar las bases de datos con el objetivo de que siempre contengan información relevante para las actividades de la empresa.

Conclusiones

Las PyMES poseen gran relevancia en el desarrollo económico y social de México, de ahí la necesidad imperiosa de impulsar su crecimiento y evolución.

La información recabada en las entrevistas ponen de manifiesto que en las PyMES estudiadas la GC no se incorpora de manera formal e intencional, más bien, deriva de la inercia de las actividades cotidianas inherentes al manejo de información, situación más evidente en la empresa familiar que en las que están constituidas como sociedades anónimas. Por tanto, estos empresarios ostentan la posibilidad de generar mejoras a través de la implementación de estrategias que provee la GC para incidir en el fortalecimiento de sus ventajas competitivas. Los elementos sustantivos en este reto, son:

- Valoración de la influencia de la experiencia al interior y exterior de la empresa a fin de generar aprendizaje que se traduzca en acciones que impulsen la competitividad.
- El uso eficaz y eficiente de las TIC, a través de *software* especializado y la automatización y sistematización de los procesos, capaz de prevalecer en el tiempo y trascender al personal que es incluso más cambiante que el conocimiento.
- La preservación y constante actualización del conocimiento, estimando su impacto en las actividades presentes y futuras de la empresa.
- La flexibilidad en los conocimientos, así como su medición y actualización permanente a fin de adaptarse al ambiente cambiante y competitivo que impera en el mundo globalizado actual.
- Reforzamiento de acciones vinculadas al conocimiento que *trasciendan* en valor agregado para la empresa.
- El desarrollo de una cultura que valore la importancia de la gestión del conocimiento, tanto en los directivos como en el personal operativo.

Las evidencias empíricas en esta investigación revelan que la gestión del conocimiento está presente en las empresas estudiadas, aunque de manera incipiente e intuitiva, lo que muestra la necesidad de aplicarlo como proceso integral que incluya la adquisición, creación, captura y organización, transmisión, aplicación y evaluación del conocimiento. Una limitante que tiene este estudio es

que por ser desarrollado a través de la evaluación de tres casos de estudio, no es posible generalizar sus resultados.

Por otra parte, dada la importancia de las PyMES en la vida económica y social, es importante profundizar en estudios sobre gestión del conocimiento, el cual puede instaurarse como un impulsor de la competitividad. Una visión más profunda permitirá definir estrategias que coadyuven en esta tarea, lo que abre la puerta a investigaciones futuras.

Notas

¹ Los representantes de las empresas solicitaron, por razones de confidencialidad, no divulgar su razón social ni su giro en la sección de resultados.

Fuentes bibliográficas

- Ca'Zorzi, A. (2011), "Las TIC en el desarrollo de las PyMES. Algunas experiencias de América Latina", Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo en Colaboración con el Fondo Multilateral de Inversiones/Banco Interamericano de Desarrollo.
- Carrillo Gamboa, F. J. (2002), *Capital systems: implications for a global knowledge agenda*, España, Emerald, 6(4), pp. 379-399.
- Carrión, M. (2006), "Introducción Conceptual a la Gestión del Conocimiento", *Gestión del Conocimiento*, México, (221).
- Cope, M. (2001), *El conocimiento personal. Un valor seguro. Gestione su conocimiento y sáquele partido*, España, Prentice Hall.
- Creswell, J. (2003), *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California USA, SAGE Publications.
- Davenport, T. H. (1996), "Knowledge Management Case Study", Knowledge Management at Hewlett-Packard, USA.
- Drucker, Peter (2006), *Su visión sobre: La administración; la organización basada en la información; la economía y la sociedad*, Colombia, Editorial, Norma.
- Gómez, R. y Arriaga, R. (2014), *La Gestión del conocimiento y la competitividad. Monografía no publicada*, Universidad Autónoma del Estado de México (inédito).
- Gordon, S. R. y Gordon, J. R. (2004), *Information Systems*. Buenos Aires, Wiley, Granica Editions.
- Guevar L. y Albino A. (2009), *La Importancia de las PyMES en México*. Universidad de Matamoros, Tamaulipas.
- Laudon, K. C. y Laudon, J. P. (2004), *Management Information Systems*, New York, Editorial Prentice Hall.
- Maldonado Guzman, G., Martínez Serna, M. d. C. y Pérez de Lema, D. G. (2010), "The Relationship between Knowledge Management and Innovation Level in Mexican SME: empirical evidence", México y España, Universidad Autónoma de Aguascalientes y Universidad Politécnica de Cartagena, pp. 1-19.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999), *La Organización creadora del conocimiento*, México, Editorial Oxford.
- Pérez-Soltero, A., Leal Soto, V., Barceló Valenzuela, M. y León Duarte, J. A. (2013), "A diagnostic of knowledge management processes at the restaurant industry SMEs to identify improvements at their productive processes", México, *Intangible Capital*, 9(1), pp. 153-183.
- Pillania, R. K. (2008), *Strategic issues in knowledge management in small and medium enterprises*. India, Management Development Institute, Sukhrali, Gurgaon, vol. 6, pp. 334-338.
- Riesco, M. (2006), *El negocio es el conocimiento*, Madrid, Ediciones Díaz de Santo.
- Serradell López, E. y Juan Pérez, A. A. (2003), *La gestión del conocimiento en la nueva economía*, UOC, pp. 1-13.
- Soto Balbón, M. A. y Barrios Fernández, N. M. (2006), "Gestión del Conocimiento", Parte I. *Revisión crítica del estado del arte*, ACIMED, 14(2), pp. 1-44.
- Soto, E., Sauquet, A., Gore, E., Soler, C., Vogel, E. y Cárdenas, J. A. (2006), *La Tecnología en los Sistemas del Conocimiento, en Gestión y Conocimiento en organizaciones que aprenden*, México, International Thomson Editores.

- Tissen, R., Andriessen, D. y Deprez, F. L. (2000), *El valor del conocimiento*, Madrid, Editorial Prentice Hall.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, 2º ed., London, Sage Publications.

Publicaciones periódicas

- Darceles Tife, M. (2007), "Gestión del Conocimiento y Creatividad", *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), pp. 97-102.
- Estrada, S y Dutrénit, G. (2007), "Gestión del Conocimiento en PYMES y Desempeño competitivo", *Engevista*, 9(2), pp. 129-148.
- Fonseca Pinto, D. E. (2012), "La prospectiva y el conocimiento de las TICs en las PYMES del departamento de Boyacá", Colombia, *Pensamiento y Gestión*, (33), pp. 183-202.
- González Ariza, A. L., Castro, J. P. 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", Colombia, *Revista Ingeniería y Desarrollo*, 16, pp. 70-103.
- Haguenauer, J (1990), "La competitividad: una reseña bibliográfica con énfasis en el caso brasileño", *Pensamiento Iberoamericano*, Sociedad Estatal Quinto Centenario, Madrid, núm. 17.
- Maldonado Guzmán, G., Martínez Serna, M. d. C. y García Ramírez, R. (2012), "Gestión del conocimiento y crecimiento en la PYMES manufacturera de Aguascalientes (México)", México, *Cuadernos de Administración*, 28(47), pp. 25-36.
- Marulanda Echeverry, C. E., Giraldo García, J. A. y López Trujillo, M. (2013), "Evaluación de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones de la Red de Tecnologías de Información y Comunicaciones del Eje Cafetero en Colombia", Colombia, *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, vol. 24 (4), pp. 105-116.
- Muñoz, M. D., Aguado, D. y Lucía, B. (2003), "El largo camino hacia la gestión del conocimiento". *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 19(2), pp. 199-214.

- Popescu, D., Chivu, I., Ciocârlan-Chitucea, A., Curmei, C.-V. & Popescu, D.-O. (2011), "Management Practices from Small and Medium Enterprises within the Knowledge-Based Economy", *International Journal of Education and Information Technologies*, 5(1), pp. 26-33.
- Premkumar, G. (2003), "A meta-analysis of research on information technology implementation in small business", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 13, pp. 91-121.
- Revilla, E. y Prieto, I. (2006), "La dualidad de la gestión del conocimiento", *Boletín Empresa Digital*, (36), pp. 1-5.
- Saavedra García, M. L. (2012), "Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYMES latinoamericana", *Pensamiento y Gestión*, (33), pp. 93-124.
- Sánchez-Gutiérrez, J. (2012), "Knowledge Management and its effects on competitiveness: SMES manufacturing industry of Guadalajara, Mexico", México, *International Journal of Strategic Management*, 12(4), pp. 1-5.
- Vásquez Rizo, F. E. y Gabalán Coello, J. (2009), "Gestionando el conocimiento. Acercamiento conceptual en entornos organizacionales y proyección en el contexto académico", Colombia, *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, pp. 1-21.

Otras fuentes

- Echavarría Sánchez, A., Morales Cano, J. R. y Varela Salas L (2007), "Alternativas de financiamiento para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) Mexicanas", México, Encuentros Académicos Internacionales, Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT).
- European Management Forum (1986), Informe del European Management Forum, Ginebra, Suiza.
- INEGI (2009), Censos Económicos 2009, <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/saic/>
- INEGI (2013), Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Actualización de Unidades Económicas 2013. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

ANEXO**Gestión del Conocimiento y TIC en PyMES del Estado de México**

Entrevista estructurada

Fecha de aplicación: _____ Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____ Razón Social de la Empresa: _____

Tamaño: _____ Número de empleados: _____

Introducción: Esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación cuyo objetivo es estudiar la gestión del conocimiento y el uso de tecnologías de información y comunicación en las PyMES a fin de proponer estrategias y procesos para generar ventajas competitivas en las mismas. Agradecemos su valiosa participación.

Adquisición

1. En su empresa, ¿adquieren conocimiento proveniente de otras empresas y organizaciones? (Marque con una x)

Sí _____ No _____ Explique: _____

2. ¿Con qué periodicidad adquieren nuevos conocimientos?

3. ¿Contribuyen las TIC a generar conocimiento en su empresa?

Sí _____ No _____ Especifique: _____

4. En su empresa ¿la capacitación es considerada un mecanismo para acercar nuevo conocimiento?

Sí _____ No _____ Explique: _____

Creación

5. ¿Las experiencias previas de la empresa se consideran para generar nuevo conocimiento?

Sí _____ No _____ Explique: _____

6. Al interior de la empresa, ¿se crea conocimiento?

Sí _____ No _____ Explique: _____

7. ¿Qué tipo de conocimiento generan?

Procesos productivos _____ Procesos técnicos _____ Procesos administrativos _____

Diseño de nuevos productos _____ Otros _____ (especifique) _____

Captura

8 ¿Cuentan con procesos para capturar y/o conservar el conocimiento?

Sí _____ No _____ Explique: _____

Organización

9 ¿Existe una persona o área en la organización responsable de Gestionar el Conocimiento?

Sí _____ No _____ Explique: _____

10 ¿Realizan actividades para organizar y sistematizar el conocimiento y la información disponible?

Sí _____ No _____ Explique: _____

Transmisión

11 ¿De qué manera se difunde el conocimiento en su empresa? Por favor explique:

Al interior (personal)

Al exterior (proveedores, clientes, autoridades, etcétera)

Aplicación

12 ¿Se cuentan con bases de datos?

Sí _____ No ¿En qué áreas? _____ ¿Qué uso le dan? _____

13 ¿Qué TIC utilizan en su empresa y cuál es su uso?

14 ¿Se cuentan con manuales e instructivos que apoyen labor del personal?

Sí _____ No _____ Explique: _____

Evaluación

15 ¿Se realizan análisis del impacto de los conocimientos?

Sí _____ No _____ Explique: _____

16 ¿Cuentan con procesos para gestionar el conocimiento?

Rubro	Sí	No	Procesos utilizados
Adquisición			
Creación			
Captura			
Organización			
Transmisión			
Aplicación			
Evaluación			

Percepción del valor del conocimiento

17 De manera general, señale cuál es la importancia que el conocimiento tiene en las organizaciones

18 Particularmente en su empresa ¿qué papel juega el conocimiento?

19 Comentarios o sugerencias

20 ¿Cuál es su opinión acerca del presente cuestionario?

Agradecemos en todo lo que vale el tiempo y sus valiosas respuestas.

