

La gestión del conocimiento en las empresas de Aguascalientes

*Patricia Janet Padilla Ornelas
María del Carmen Martínez Serna*

Resumen

En la actualidad, las empresas indagan constantemente en la búsqueda de alternativas administrativas, métodos, herramientas, que faciliten la toma de decisiones y representen una ventaja competitiva. La forma de hacer negocios y ser competitivos está cambiando, ahora las empresas se centran en sus intangibles, tales como el conocimiento, las habilidades de sus empleados, su capacidad de innovación, etcétera, factores que han generado un cambio cultural y de filosofía en la gestión de las empresas.

Este estudio tiene como propósito conocer la implementación de estrategias de la gestión del conocimiento en las empresas del estado de Aguascalientes. Se realizó una investigación cuantitativa a 206 empresas del sector industrial, comercio y servicios de pequeñas, medianas y grandes. La metodología consistió en

aplicar cuestionarios personales a directivos, gerentes o propietarios de las unidades económicas. Se analiza de manera descriptiva el constructo, la forma en que se vive en las empresas. La conclusión se centra en que las empresas grandes realizan más prácticas de gestión en el conocimiento, al considerar factores como la cultura organizacional, la capacitación y el desarrollo del personal, así como el uso de la tecnología.

Introducción

Los rápidos cambios tecnológicos, el entorno económico competitivo y dinámico en el que se desenvuelven las organizaciones, con mercados cada vez más exigentes que provocan ciclos de vida más cortos para los productos, así como el surgimiento de nuevos principios para manejar a las empresas, apuntan a nuevas formas de obtener mejores resultados organizacionales. Al respecto, Castillo (2003) menciona que las posibilidades introducidas por las nuevas tecnologías de la información, el papel central atribuido al diseño de los productos, bienes, servicios, y una vinculación directa entre producción, distribución y consumo, traen como consecuencia cambios en la organización productiva. Así pues, la gestión del conocimiento retoma importancia en el quehacer empresarial. El término se refiere a la transición del conocimiento desde que se genera hasta que se emplea. Es un constructo, hasta cierto punto, poco explorado en la realidad organizacional del estado de Aguascalientes, considerando tres sectores distintos: industria, comercio y servicios.

Por otra parte, el desempeño organizacional enfocado en el logro de los resultados esperados a partir de la implementación de distintas estrategias es un tema importante para las empresas. La literatura muestra evidencia de que el desempeño mejora si se gestiona y aplica el conocimiento que se genera en la organización, o bien, el que se adquiere del exterior, puesto que favorece la alineación de los procesos, objetivos y resultados. La evidencia empírica muestra que los recursos intangibles favorecen el desempeño competitivo (Dutrénit y Estrada, 2007).

Gestión del conocimiento

El conocimiento humano es una práctica antigua, tanto como la humanidad misma. Ha sido objeto de estudio de la filosofía y la epistemología, pero cobra importancia en el ámbito de los negocios y del desarrollo social (Nonaka y Takeuchi, 1995). El primer acercamiento formal a la gestión del conocimiento empieza en 1990, con las aportaciones de Peter Senge en su obra *La quinta disciplina*, en donde presenta un nuevo enfoque para contextualizar a la empresa que rompe con los paradigmas tradicionales, al visualizar a la empresa como una totalidad funcional y donde propone cinco disciplinas que, desarrolladas de forma eficiente, son capaces de transformar a la organización tradicional en una organización inteligente (Senge, 1990).

La empresa tiene que entenderse como un conjunto de recursos; sin duda los más importantes residen en su personal, en el conocimiento que éstos poseen y cómo lo utilizan. Pero, ¿qué es el conocimiento? Parece un concepto sencillo, sin embargo, aún no existe un consenso sobre su definición. Diversos investigadores han propuesto varios conceptos. Nonaka y Takeuchi (1995) lo describen como una creencia verdadera y justificada, resultado de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero. Vance (1997) lo remite a información autenticada. El conocimiento es personal, se origina y reside en las personas que lo asimilan como resultado de su experiencia y lo incorporan a su acervo personal, estando convencidas de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a su vida diaria (Andreu y Sieber, 1999).

A partir del contexto general del término conocimiento, analicemos ahora la manera en que se conceptualiza el término *gestión del conocimiento*. Si bien, se tienen investigaciones de los años setenta donde se explica la comprensión de cómo el conocimiento es producido, utilizado y difundido en una organización, el auge más importante para esta área fue en la década de los ochenta, cuando la comunidad empresarial adopta el término y proporciona una base tecnológica para resguardar el conocimiento (Mata, 2016).

De acuerdo con Malhotra, Gosain y El Sawy (2007), la gestión del conocimiento es un proceso organizacional sistémico y específico para adquirir, organizar y comunicar el conocimiento de un empleado a otro, para que éste pueda hacer uso de ese conocimiento y lograr mejores resultados, es decir,

sean más eficaces y productivos. Para Choi y Lee (2002), la gestión del conocimiento es la habilidad que tienen todos los integrantes de una empresa para movilizar recursos del conocimiento y complementarlos con otros recursos y capacidades organizacionales.

Drucker (1993) la define como la forma en que las organizaciones adquieren, usan y transfieren sus activos intelectuales. Se ha observado que distintas empresas, aun sin poseer abundantes recursos materiales, son capaces de obtener mayores ventajas competitivas que otras empresas con mejores recursos. De esta perspectiva es que la gestión del conocimiento ha adquirido más interés e importancia en los últimos años. Existen innumerables investigaciones que muestran evidencia de que el conocimiento y su adecuada gestión tienen mucho que ver con la obtención de estas ventajas, entre las que destaca el mejor desempeño de la organización (Oakland, 2004). Es posible generar valor a una organización mediante la vinculación de la estrategia de la empresa con las prácticas de creación, difusión y apropiación de conocimiento (Dutrénit y Estrada, 2007). El conocimiento es intangible, ilimitado y dinámico, y si no se utiliza en un momento y lugar específicos, carece de valor (Nonaka y Konno, 1998).

El conocimiento o los conocimientos son recursos intangibles, como ya se mencionó. La viabilidad y éxito de una estrategia depende de los recursos intangibles que ésta pueda movilizar (Itami y Roehl, 1987). El análisis de estos recursos intangibles tiene su fundamento en la teoría de la firma, y más específicamente en la teoría de recursos y capacidades, que estudia la forma en que se combinan y aplican los recursos internos, al mismo tiempo que considera que los recursos de la organización son capaces de producir una ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Collis y Montgomery, 1995).

De acuerdo con la teoría de los recursos y capacidades, y su extensión de la visión basada en el conocimiento (Guillen, 2000; Rivard *et al.*, 2006; Spender, 1996), el enfoque para comprender de forma adecuada el desempeño debe basarse en la identificación de los recursos del conocimiento, es decir, activos y capacidades del proceso del conocimiento (Gold, Malhotra y Segars, 2001; Bartol y Srivastava, 2002; Tanriverdi, 2005). Los activos de conocimiento o capitales intelectuales se tratan como las materias primas de valor, un proceso de creación de la organización que les ayuda a crear y actualizar las competencias en el tiempo (Kaplan y Norton, 2004; Mouritsen, Bukh y Marr, 2004).

Tanto los activos de conocimiento como las capacidades de proceso son recursos valiosos para que una empresa pueda cumplir con sus estrategias competitivas. La importancia de todos estos elementos intangibles ha propiciado cambios importantes en las empresas actuales, pues han permitido mejorar la oferta de bienes y servicios capaces de crear ventajas competitivas. Cuantos más recursos intangibles tenga una empresa, mayor será su posibilidad de crear valor y lograr ventajas competitivas (Seeley y Dietrich, 2000; Lev, 2004).

A pesar de la importancia de la estrategia de gestión del conocimiento y de que sí existen evidencias de que ésta contribuye al desempeño empresarial, hay poca investigación empírica sobre la elección de las estrategias al respecto (Choi y Lee, 2002; Barroso, 2011). Kaplan y Norton (1997) señalan que el elemento humano es el elemento fundamental, al poseer e implementar el conocimiento capaz de elevar la productividad.

Marco contextual

La investigación se llevó a cabo en el estado de Aguascalientes. Éste representa 0.29% de la superficie del país. Al 2015 está dividido en 11 municipios. Tiene una población de 1 312 544 habitantes, 1.1% del total del país (INEGI, 2014).

Actualmente, Aguascalientes es considerado por diversas firmas consultoras (Deloitte, Standard & Poor's y Fitch Ratings) como el mejor lugar para vivir y un sitio ideal para intervenir o hacer negocios (México, 2012). Asimismo, han resaltado el desempeño financiero y la fuerte posición de liquidez de la ciudad, poniendo énfasis en la actividad económica del sector manufacturero, una estructura satisfactoria de los ingresos locales y la disponibilidad de información financiera.

Sectores económicos

Una de las principales características del estado de Aguascalientes es el rápido cambio hacia una sociedad más dinámica, sustentada en el desarrollo de una actividad industrial y de servicios de alto valor agregado. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), aseguran que hay casi 48 mil establecimientos que operaron durante el 2016 y que dan cuenta de

las actividades productivas. Tan sólo el comercio y servicios absorben casi 48 mil establecimientos, es decir, 88.7% del total estatal.

Tabla 1. Total de establecimientos económicos en Aguascalientes

Sector	Número de unidades económicas
Total	47,802
Agricultura	21
Minería	25
Energía eléctrica, suministro de agua y gas	21
Construcción	288
Manufactura	4,470
Comercio	21,748
Transportes	225
Servicios	20,664

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC).

Entre las actividades productivas de Aguascalientes, las de mayor importancia, de acuerdo con las aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB), se describen en la Tabla 2.

Tabla 2. Sectores de actividad

Sector de actividad económica	Porcentaje de aportación al PIB estatal (año 2014)
Actividades primarias	4
Actividades secundarias	48
Actividades terciarias	48
Total	100

Fuente: Censos Económicos 2014, INEGI.

Además, cuenta con 47,449 unidades económicas, 1.1% del país. Emplea a 269,467 personas, 1.2% del personal ocupado de México. Del total del personal ocupado en la entidad, 60% (161,340) son hombres y 40% (108,127) son

mujeres (INEGI, 2014). Esta investigación está centrada en el sector secundario y terciario, es decir, industria, comercio y servicios.

Metodología

El enfoque de esta investigación es descriptivo, muestra el nivel de influencia de la gestión del conocimiento sobre el desempeño organizacional. El estudio es ubicado en un nivel organizacional, es decir, la información que se obtiene es desde el punto de vista organizacional, a partir de la percepción de los gerentes o directores de las empresas sujeto de estudio.

La técnica de obtención de datos es la encuesta personal autoadministrada. El *software* de elección es el SPSS 23 para conocer la adopción e implementación de estrategias de gestión del conocimiento y del desempeño organizacional, en una muestra de empresas del estado de Aguascalientes.

Para recabar información, se acudió personalmente a la empresa para hacer la invitación a participar como colaborador en la investigación. Se planteaba el objetivo de la investigación o finalidad de la investigación y se entregaba el cuestionario. En algunos casos, los gerentes estaban muy ocupados para contestar en ese momento, por lo que se dejó el cuestionario, se estuvo monitoreando y posteriormente se recogió.

El instrumento está conformado por dos escalas que han sido probadas y validadas en el contexto internacional, y para la gestión del conocimiento se utilizó la escala de Bozbura (2007). Se utilizó una escala tipo Likert de 7 posiciones que van de (1) total desacuerdo a (7) totalmente de acuerdo.

Se evalúa la forma en que se genera, adquiere y transmite el conocimiento, así como los efectos o la influencia de la cultura organizacional en el conocimiento en la empresa a partir de 18 indicadores. Divididos en cuatro dimensiones:

1. Entrenamiento y dirección de los empleados (4 ítems).
2. Políticas y estrategias para gestionar el conocimiento (5 ítems).
3. Adquisición y captura del conocimiento externo (5 ítems).
4. Los efectos de la cultura organizacional (4 ítems).

Se aplicó el cuestionario a 206 empresas ubicadas en el estado de Aguascalientes, de las cuales 72 pertenecen al sector industria, 65 a comercio y 69 al sector servicios.

Con la finalidad de corroborar y asegurar la consistencia interna de los datos, se realizó una prueba de fiabilidad para cada una de las escalas. La prueba más recurrente es el estadístico de alfa de Cronbach. De acuerdo con Hair, Anderson, Tatham y Black (2010), el valor del alfa debe ser mayor a 0.50. Para los constructos de gestión del conocimiento (ver Tabla 3) y desempeño organizacional (ver Tabla 4) se obtuvieron los siguientes valores:

Tabla 3. Gestión del conocimiento

Dimensión	Alfa de Cronbach
Entrenamiento y dirección de los empleados (4 ítems)	.773
Políticas y estrategias para gestionar a los empleados (5 ítems)	.747
Adquisición y captura del conocimiento externo (5 ítems)	.591
Efectos de la cultura organizacional (4 ítems)	.891

Fuente: elaboración propia.

Para esta investigación el valor más bajo de alfa fue de .591, lo cual confirma la fiabilidad de las escalas utilizadas.

Los resultados estadísticos del instrumento muestran consistencia en las respuestas, al arrojar valores entre 5.30 y 7.00 el valor promedio, o de la media, lo que refiere respuestas positivas para la investigación. Los ítems se agrupan por dimensión y se expresan en la Tabla 4.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos por dimensión. Constructo gestión del conocimiento

Gestión del conocimiento	Media	Mediana	Moda
Entrenamiento y dirección de los empleados	5.30	6.00	6.00
Políticas y estrategias para gestionar a los empleados	5.62	6.33	6.00
Adquisición y captura del conocimiento externo	5.56	5.61	6.00
Efectos de la cultura organizacional	5.35	5.50	6.00

Fuente: elaboración propia.

Una vez que se corroboró la consistencia interna del instrumento, se procedió al análisis descriptivo de los datos.

Resultados

La revisión de la literatura permite afirmar que las organizaciones basadas en la gestión del conocimiento tienen la capacidad de mejorar sus procesos estratégicos y, en consecuencia, sus resultados.

En el caso de las empresas del estado de Aguascalientes, se gestiona el conocimiento de manera intuitiva, por ejemplo, en las pequeñas empresas. A continuación se presentan los datos obtenidos de acuerdo con el sector de actividad al que pertenece la empresa, es decir, industria, comercio o servicios (ver Tabla 5).

Tabla 5. Estadísticos descriptivos por ítem según el sector al que pertenece la empresa

Ítem	Industria	Comercio	Servicios
TM1 Se capacita a los empleados en temas relacionados con su trabajo.	5.49	5.12	5.64
TM2 Se busca desarrollar las habilidades personales (no relacionadas con el trabajo en sí).	5.58	5.48	5.49
TM3 Se impulsa a los trabajadores a seguir educándose (apoyos económicos).	5.24	4.85	5.28
TM4 Se brinda asesoría formal (desarrollo de aprendices).	5.28	4.82	5.35
PE5 Rapidez y facilidad para acceder a la información en su empresa.	5.46	5.54	5.49
PE6 Existencia de sistemas burocráticos.	3.19	2.94	3.04
PE7 Bases de datos que contienen todo el conocimiento, incluyendo las definiciones estratégicas.	4.94	2.54	4.75
PE8 Uso de la tecnología adecuada e inversión en actividades de ID.	4.97	4.49	5.03
PE9 Frecuentemente se actualizan las bases de datos.	5.26	4.88	5.28
CAO10 Usamos conocimiento obtenido de la cadena de suministros y de nuestros competidores.	5.93	4.82	5.19

continuación de tabla

Ítem	Industria	Comercio	Servicios
CAO11 Usamos conocimiento obtenido de instituciones públicas.	5.01	4.35	5.06
CAO12 Usamos asesores externos para obtener conocimiento del entorno inmediato de la empresa.	5.85	4.38	5.43
CAO13 Usamos internet para obtener conocimiento externo.	5.08	4.57	5.46
CAO14 Contratamos consultores para mejorar el trabajo en equipo (aprendizaje).	5.40	4.94	5.28
C15 Los trabajadores con más experiencia, al igual que los directivos, transfieren su conocimiento a los nuevos empleados o a aquellos con menos experiencia.	5.54	4.60	5.46
C16 Cuentan con un sistema de valores y cultura que promueve continuamente compartir el conocimiento.	5.32	5.49	5.28
C17 Se fomenta y enfatiza el trabajo en equipo.	5.50	5.38	5.46
C18 Cuentan con un ambiente que fomenta tanto el desarrollo e implementación de nuevas ideas, como la libre expresión de diversas opiniones.	5.52	5.32	5.48

Fuente: elaboración propia.

En este estudio participaron 72 empresas del sector industria, 65 del comercio y 69 del sector servicios. Los valores más altos de las medias corresponden al sector industrial, con 5.85, que indica que están de acuerdo con la capacitación de los empleados (impulsarlos, desarrollarlos, se fomenta el trabajo en equipo y tienen un ambiente propicio para implementar y desarrollar nuevas ideas).

En cambio, en el sector comercio es donde existen menos sistemas burocráticos, con un valor medio de 2.54 que indica estar en desacuerdo, sin embargo, también en este sector es donde menos se invierte en innovación y desarrollo. El sector servicios se muestra indiferente, al contar con bases de datos que contienen todo el conocimiento, incluyendo el estratégico.

Otro aspecto considerado en esta investigación fue el tamaño de la empresa de acuerdo con el personal ocupado (ver Tabla 6).

Tabla 6. Estadísticos descriptivos por ítem según el tamaño de la empresa

Ítem	Pequeña	Mediana	Grande
TM1 Se capacita a los empleados en temas relacionados con su trabajo.	5.38	5.37	5.84
TM2 Se busca desarrollar las habilidades personales (no relacionadas con el trabajo en sí).	5.53	5.48	5.58
TM3 Se impulsa a los trabajadores a seguir educándose (apoyos económicos).	5.03	5.19	5.47
TM4 Se brinda asesoría formal (desarrollo de aprendices).	4.98	5.40	5.42
PE5 Rapidez y facilidad para acceder a la información en su empresa.	5.48	5.45	5.74
PE6 Existencia de sistemas burocráticos.	2.58	3.16	4.37
PE7 Bases de datos que contienen todo el conocimiento, incluyendo las definiciones estratégicas.	4.71	4.63	5.32
PE8 Uso de la tecnología adecuada e inversión en actividades de ID.	5.02	5.10	5.74
PE9 Frecuentemente se actualizan las bases de datos.	5.12	4.57	5.79
CAO10 Usamos conocimiento obtenido de la cadena de suministros y de nuestros competidores.	4.88	4.90	5.26
CAO11 Usamos conocimiento obtenido de instituciones públicas.	4.60	4.52	5.79
CAO12 Usamos asesores externos para obtener conocimiento del entorno inmediato de la empresa.	4.58	5.27	5.42
CAO13 Usamos internet para obtener conocimiento externo.	4.88	5.22	6.21
CAO14 Contratamos consultores para mejorar el trabajo en equipo (aprendizaje).	4.68	5.40	6.21
C15 Los trabajadores con más experiencia, al igual que los directivos, transfieren su conocimiento a los nuevos empleados o a aquellos con menos experiencia.	5.52	5.36	6.11
C16 Cuentan con un sistema de valores y cultura que promueve continuamente compartir el conocimiento.	5.24	6.23	6.78
C17 Se fomenta y enfatiza el trabajo en equipo.	5.34	5.40	6.42
C18 Cuentan con un ambiente que fomenta tanto el desarrollo e implementación de nuevas ideas, como la libre expresión de diversas opiniones.	5.56	6.01	5.89

Fuente: elaboración propia.

Del total de empresas que participaron en esta investigación, 120 son pequeñas, 67 son medianas y 19 grandes empresas. De acuerdo con los datos, las medias más bajas están en las pequeñas empresas, con valores de 4, lo que indica indiferencia a cuestiones como asesoría formal a aprendices, uso de bases de datos que contengan todo el conocimiento, uso del conocimiento de instituciones públicas, del exterior o mediante el internet, no obstante, también las empresas pequeñas son las que tienen menos sistemas burocráticos, con una media de 2.58, que es en desacuerdo.

Las empresas medianas son las que presentaron mejores resultados, con un valor de 6.01 en sus medias, al propiciar un ambiente que fomenta tanto el desarrollo e implementación de nuevas ideas, como la libre expresión de diversas opiniones.

Las empresas grandes presentan más sistemas burocráticos en comparación con las pequeñas y medianas, pero también ofrecen respuestas más favorables a la gestión del conocimiento, con medias entre 5 y 6, que indican estar de acuerdo y en fuerte acuerdo al contar con un sistema de valores y cultura, el cual promueve continuamente compartir el conocimiento, así como que son en las que más se fomenta y enfatiza el trabajo en equipo. Por otra parte, el sexo del director también se consideró factor de análisis (ver Tabla 7).

Tabla 7. Estadísticos descriptivos por ítem según el sexo del director

Ítem	Masculino	Femenino
TM1 Se capacita a los empleados en temas relacionados con su trabajo.	5.38	5.56
TM2 Se busca desarrollar las habilidades personales (no relacionadas con el trabajo en sí).	5.51	5.54
TM3 Se impulsa a los trabajadores a seguir educándose (apoyos económicos).	5.09	5.24
TM4 Se brinda asesoría formal (desarrollo de aprendices).	5.11	5.30
PE5 Rapidez y facilidad para acceder a la información en su empresa.	5.45	5.61
PE6 Existencia de sistemas burocráticos	2.93	3.96
PE7 Bases de datos que contienen todo el conocimiento, incluyendo las definiciones estratégicas.	4.74	5.01
PE8 Uso de la tecnología adecuada e inversión en actividades de ID.	4.97	5.53
PE9 Frecuentemente se actualizan las bases de datos.	5.09	5.24

continuación de tabla

Ítem	Masculino	Femenino
CAO10 Usamos conocimiento obtenido de la cadena de suministros y de nuestros competidores.	4.82	4.89
CAO11 Usamos conocimiento obtenido de instituciones públicas.	4.44	5.93
CAO12 Usamos asesores externos para obtener conocimiento del entorno inmediato de la empresa.	4.63	4.65
CAO13 Usamos internet para obtener conocimiento externo.	5.06	4.70
CAO14 Contratamos consultores para mejorar el trabajo en equipo (aprendizaje).	4.69	5.02
C15 Los trabajadores con más experiencia, al igual que los directivos, transfieren su conocimiento a los nuevos empleados o a aquellos con menos experiencia.	5.49	5.33
C16 Cuentan con un sistema de valores y cultura que promueve continuamente compartir el conocimiento.	5.32	6.11
C17 Se fomenta y enfatiza el trabajo en equipo.	5.48	5.30
C18 Cuentan con un ambiente que fomenta tanto el desarrollo e implementación de nuevas ideas, como la libre expresión de diversas opiniones.	5.59	5.33

Fuente: elaboración propia.

Del total de los participantes, 152 son hombres y 54 mujeres; un indicador de que las empresas siguen siendo dirigidas en mayor medida por hombres.

Las empresas dirigidas por mujeres mostraron mejores resultados en aspectos de la gestión del conocimiento, tales como tener un sistema de valores y cultura, que promueve continuamente compartir el conocimiento, con una media de 6.11, en fuerte acuerdo. Se capacita a los empleados en temas relacionados con su trabajo, brindan asesoría formal. Sin embargo, también presentan más sistemas burocráticos, con una media de 3.96, comparada con la que obtienen las empresas dirigidas por hombres.

En las empresas dirigidas por hombres, con una media de 5.59, que indica estar de acuerdo al contar con un ambiente que fomenta tanto el desarrollo e implementación de nuevas ideas, como la libre expresión de diversas opiniones, asimismo, se fomenta y enfatiza el trabajo en equipo.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados de la investigación, es posible establecer que la gestión del conocimiento considerada como una herramienta interna, sí influye en el desempeño de las empresas. No obstante, es de suma importancia continuar haciendo más indagaciones sobre los afectos de la gestión del conocimiento como un factor facilitador del desempeño organizacional, considerando esta variable desde el proceso de planeación estratégica.

Durante esta investigación se observó que la gestión del conocimiento se implementa con mayor frecuencia en las empresas grandes, particularmente en el sector industrial, donde la dinámica que se establece para compartir, transmitir y reutilizar el conocimiento se considera desde la dirección y forma parte de la cultura de la organización. Sin embargo, aún queda mucho por trabajar, sobre todo en PYMES, en cuanto al manejo de información y capacitación se refiere, para gestionar de forma más eficiente el conocimiento. Si bien, también se gestiona el conocimiento y se planea compartirlo, existen deficiencias, sobre todo en la etapa de implementación.

En la muestra es posible determinar que las organizaciones comprenden tanto el conocimiento tácito como el explícito, siendo éste el que se sigue con mayor frecuencia para gestionar la información. Aunque en esta investigación obtuvieron mejores resultados las empresas dirigidas por mujeres en cuanto a promover actividades desde la cultura organizacional y fomentar el trabajo en equipo para promover, compartir y generar nuevos conocimientos, no es un dato que se pueda generalizar. La información y el conocimiento son claves en la empresa de cómo se obtenga y se genera; la forma en que cada empresa sea capaz de gestionarlo permitirá incrementar el valor de los productos y servicios que se ofrecen.

La cultura organizacional es un factor clave, las empresas con mejores resultados fueron las que viven una cultura que favorece el trabajo en equipo, que involucran a cada individuo dentro de la organización, impulsan a compartir conocimientos con el objetivo de generar mayor satisfacción en los clientes. Al igual que los cambios en el contexto, los conocimientos y formas de hacer las cosas en las empresas también cambian; la correcta gestión de esos conocimientos facilitará el logro de los resultados de las organizaciones, pues no es una labor sencilla, pero sí necesaria.

Referencias

- Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, (326), 63-72.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- _____ (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barroso, F. (2011). Gestión del conocimiento en empresas y organizaciones sociales productivas exitosas en el estado de Yucatán. Ponencia presentada en el XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. FCA-UNAM.
- Bartol, K.M., y Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Bogner, W.C. y Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of Management Studies*, 44(1), 165-188.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 40-61.
- Bozbura, T. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal Enterprise Information Management*, 20, 209-221.
- Castillo, J. (2003). La sociología del trabajo hoy: La genealogía de un paradigma. En E. de la Garza, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Collis, D.J. y Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, julio-agosto, 119-128.
- Chamanski, A. y Waago, S. (2001). Organizational performance of technology-based firms: the rol of technology and business strategy. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(3), 205-223.
- Choi, B. y Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23, 173-187.

- Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Nueva York: Harper Collins Publishers.
- Dutrénit, G. y Estrada, S. (2007). Gestión del conocimiento en PYMES y desempeño competitivo. *ENGEVISTA*, 9(2), diciembre, 129-148.
- Ferrary, M. y Pesqueux, Y. (2006). *Management de la Connaissance: Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance*. París: Economica.
- Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 111, 137-53.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Guillen, M.F. (2000). Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(3), 362-380.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition. USA: Pearson.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). *Censos Económicos 2014*. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx> [junio, 2016].
- Itami, H. y Roehl, T. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. EUA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*.
- Kulkarni, U. R., Ravindran, S. y Freeze, R. (2007), A knowledge management success model: theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 309-347.
- Lee, H. y Choi, B. (2003), Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.

- Malhotra, A., Gosain, S. y El Sawy, O.A. (2007). Leveraging standard electronic business interfaces to enable adaptive supply chain partnerships. *Information Systems Research*, 18(3), 260-279.
- Mata Zamores, S. (2016). *Modelo conceptual de administración armónica, compromiso organizacional y gestión del conocimiento para trabajadores de la industria automotriz en Aguascalientes*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración. Querétaro, México.
- Melville, N., Kraemer, K. y Gurbaxani, V. (2004). Review: information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.
- México, (2012). *Doing Business*. Recuperado de <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingbusiness/media/Subnational-Reports/DB12-México.pdf>.
- Mouritsen, J., Bukh, P.N. y Marr, B. (2004). Reporting on intellectual capital: why, what and how? *Measuring Business Excellence*.
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oakland, J.S. (2004). *Oakland in quality management*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Rai, A., Patnayakuni, R. y Seth, N. (2006). Firm performance impacts of digitally-enabled supply chain integration capabilities. *MIS Quarterly*, 30(2), 225-246.
- Rivard, S., Raymond, L. y Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29-50.
- Seeley, C. y Dietrich, B. (2000). Crafting a knowledge management strategy. *Knowledge Management Review*, 3, 18-21.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York :Doubleday/Currency.

- Shin, M. (2004). A framework for evaluating economics of knowledge management systems. *Information & Management*, 42(1), 179-196 y 23(3), 309-347.
- Spender, J.C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*.
- Tanriverdi, H. (2005). Information technology relatedness, knowledge management capability and performance of multibusiness firms. *MIS Quarterly*, 311-334.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wu, I.-L. y Chen, J.-L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of bussines process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164.
- Yamakawa, P., Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13(21), julio-diciembre, 93-115.