

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE  
POBLACIONES DEL INTERIOR DEL ESTADO DE YUCATÁN.  
AVANCE DE INVESTIGACIÓN**

**Área de investigación: Administración de la micro,  
pequeña y mediana empresa**

**XVIII**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**

**Francisco Gerardo Barroso Tanoira**

División de Negocios  
Universidad Anáhuac Mayab  
México  
[francisco.barroso@anahuac.mx](mailto:francisco.barroso@anahuac.mx)

**Mildred Noemí Córdova Buenfil**

División de Negocios  
Universidad Anáhuac Mayab  
México  
[mildred.cordova@hotmail.com](mailto:mildred.cordova@hotmail.com)



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE POBLACIONES DEL INTERIOR DEL ESTADO DE YUCATÁN. AVANCE DE INVESTIGACIÓN

### Resumen

Ante la necesidad del mejoramiento de la calidad de vida en Yucatán, especialmente en los municipios del interior del estado, y a pesar de diversos programas de apoyo implementados por los sectores público y privado para apoyo de micro y pequeños empresarios, el desempeño de éstos no ha mejorado y, por supuesto, la calidad de vida de los habitantes tampoco. Por esto, el presente trabajo expone los avances en el diagnóstico para determinar los mecanismos de adquisición, generación, uso y transferencia de conocimiento y pretende, desde la perspectiva de los participantes, determinar si existe relación entre dichos mecanismos de gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, lo cual será fundamental para el diseño de un modelo conceptual que permita generar información pertinente y relevante para que los sectores público y privado propongan planes de desarrollo acordes a la región, tomando en cuenta la gestión del conocimiento de sus habitantes más allá de la mera vocación del suelo. La metodología se basa en entrevistas a una muestra representativa de municipios del estado de Yucatán, agrupados en regiones, así como en sesiones de expertos para analizar el desempeño de las empresas participantes.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, micro y pequeñas empresas, desarrollo regional.



## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE POBLACIONES DEL INTERIOR DEL ESTADO DE YUCATÁN. AVANCE DE INVESTIGACIÓN**

Una organización alcanza una ventaja competitiva sostenible cuando un número considerable de clientes, a lo largo de un periodo amplio de tiempo, prefieren sus productos o servicios a los de sus competidores (Thompson, 2005). Cuantos más recursos intangibles tenga una empresa, mayor será su posibilidad de crear valor lograr ventajas competitivas (Seeley y Dietrich, 2000; Lev, 2004).

El enfoque basado en la gestión del conocimiento considera a las personas como el activo fundamental de las organizaciones, y al conocimiento organizacional generado por ellas como la ventaja competitiva sostenible más importante. Esta perspectiva puede ser entendida como una nueva y verdadera orientación estratégica de las organizaciones, pasando a considerar el conocimiento como el más importante de sus recursos estratégicos y al aprendizaje como la principal de sus capacidades.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Se han implementado programas de apoyo a los micro y pequeños empresarios del interior del Estado de Yucatán, pero generalmente sin considerar la vocación del suelo o basándose solamente en factores económicos. No se toma en cuenta la forma en que los emprendedores administran su conocimiento, es decir, los mecanismos de generación, apropiación, uso y transferencia del mismo, o al menos no se encontraron registros al respecto (Barroso, 2011). También se deben considerar la falta de recursos o la deficiente asignación de éstos, lo que resulta en poca competitividad y baja calidad de vida.

El problema es que no existe aún una cultura de gestión del conocimiento en las micro y pequeñas empresas del interior del estado de Yucatán, siendo ésta una de las múltiples razones por las cuales existe limitada diversificación de los negocios, lo que impacta también en la migración por parte de los hijos de los microempresarios al no encontrar un proyecto que los motive o incentive a permanecer en los municipios, o darle continuidad a las empresas familiares al momento de retirarse o morir el fundador.

Así también está el aspecto de apoyos por parte del Gobierno en todos sus diversos órdenes (federal, estatal y municipal), que ofrecen apoyos o financiamientos pero que no se apegan a las necesidades reales de los municipios o a la idiosincrasia de la gente. Muchas debilidades se detectan como falta de innovación en las micro y pequeñas empresas. Sus productos y servicios están basados en el conocimiento transmitido tradicionalmente de padres a hijos, ajenos muchas veces a las nuevas tendencias que los hacen vulnerables al no ser competitivos o víctimas de intermediarios. Esto es patente en el interior del estado de Yucatán, por lo que el presente estudio abarca a micro y pequeños empresarios de esas regiones.

### **1.2. Objetivo General**

Por lo anteriormente expuesto, el objetivo general del presente trabajo es determinar la forma en que los micro y pequeños empresarios del interior del estado de Yucatán



administran su conocimiento y si éste se relaciona con el desempeño de dichas organizaciones. Para lograrlo, los objetivos específicos son:

1. Identificar las actividades para la adquisición, uso y transferencia del conocimiento en las micro y pequeñas empresas del interior del estado de Yucatán.
2. Identificar los beneficios de la gestión del conocimiento desde la perspectiva de los micro y pequeños empresarios de esas regiones.
3. Determinar la relación entre la gestión del conocimiento y la organización, en caso de haberla.

### **1.3. Justificación**

Es importante determinar la forma como los microempresarios en el estudio administran su conocimiento, de manera que los programas empresariales y de gobierno que se dirijan a ellos sean los más adecuados y que no se tome solamente la vocación del suelo. También es conveniente que los microempresarios estén conscientes de la importancia de la gestión de su propio conocimiento y sus formas de apropiación, generación, uso y transferencia del mismo. Los conocimientos también podrán ser usados por instituciones de educación superior para actualizar la información sobre la situación en el interior del estado para el desarrollo de proyectos sociales pertinentes y de alto impacto social, contribuyendo al desarrollo regional sostenible, mejorando la calidad de vida de casi la mitad de los habitantes del estado, es decir, a cerca de un millón de personas

Este proyecto es parte de uno mayor, con apoyo de Fondos Mixtos de CONACYT, el cual pretende relacionar gestión del conocimiento, desempeño organizacional, competencias emprendedoras e idiosincrasia en los municipios del interior del estado.

### **1.4. Limitaciones y delimitaciones**

Respecto al punto de acceso a la información, está presente la renuencia por parte de los sujetos de estudio en cuanto a proporcionar información de su negocio, así como el temor, por parte de los empleados, a proporcionar información de su fuente de trabajo. También están las limitaciones por tiempo y distancia al abarcar los 105 municipios del estado fuera de la capital Mérida. Este trabajo abarca hasta la obtención de resultados preliminares con el 60% de avance en el cómputo de lo obtenido en campo, los cuales se irán definiendo conforme avance el trabajo hasta lograr proponer un modelo conceptual que permita verificar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Activos intangibles**

A continuación se describirán los aspectos más relevantes relacionados con la importancia del conocimiento, así como las características idóneas de los administradores y empleados en las empresas para incentivar la creatividad y la innovación.

Para Kaplan y Norton (1996), los activos intangibles ayudan a las empresas a: (a) desarrollar relaciones con los clientes para crear y mantener su lealtad; (b) atraer nuevos mercados y brindar un servicio con mayor calidad y eficiencia; (c) introducir productos y servicios



innovadores destinados a cubrir segmentos de mercado; (d) desarrollar productos y servicios personalizados de alta calidad, bajo costo y en tiempos óptimos; (e) movilizar las competencias de los empleados hacia los procesos del negocio, desarrollando mejores prácticas, capacidades, calidad y tiempos de respuesta, y (f) desarrollar tecnología de información, bases de datos y sistemas.

Según Sveiby (2001), los participantes de una organización dirigen sus esfuerzos en dos direcciones: (1) hacia dentro de la compañía construyendo la estructura interna, y (2) hacia fuera, trabajando con los clientes. Para su estudio, la clasificación de activos intangibles puede considerarse dentro de una familia de tres:

a. **Competencias de empleados.** Se refiere a la capacidad de actuar en una gran cantidad de situaciones para crear activos. Esta es la parte más importante, ya que no puede verse una organización sin gente, más aún si se mantiene su lealtad por medio del trabajo. Para dicho autor, la competencia de un individuo depende de cinco factores:

1. Conocimiento explícito: se refiere a la educación formal.
2. Prácticas: el saber cómo hacer las cosas. Requiere entrenamiento y práctica.
3. Experiencia: conocimiento adquirido sobre la práctica.
4. Valores: creencias sobre lo correcto.
5. Redes sociales: relaciones con otros individuos dentro de un ambiente y cultura.

b. **Estructura Interna.** Ésta incluye patentes, conceptos, modelos y sistemas de información. Estos recursos son creados por los empleados dentro de la organización. Adicionalmente, la cultura y el clima organizacional son elementos de estructura interna. Los empleados y la estructura interna constituyen la organización.

c. **Estructura Externa:** Incluye relaciones con clientes y proveedores. Se compone de marcas, logotipos, imagen y reputación. Este valor está representado por la forma en que la empresa mantiene sus relaciones con sus clientes.

## 2.2. Capital intelectual

Edvinsson y Malone (1997) definieron un contexto para el capital intelectual. Para ellos, los factores que intervienen en el capital intelectual son: capital humano, capital estructural y capital cliente. A su vez, el capital estructural está formado por capital organizacional, capital innovación y capital proceso.

Para algunos administradores como Kieso y Weygandt (1999), el concepto de capital intelectual hace referencia a activos que tienen un valor presente de cero, pero que tiene una posibilidad de generación o decremento de valor en el futuro. Según Edvinsson y Malone (1997), una gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable. El conocimiento, la marca, innovación y otros activos invisibles concentran más creación de valor que los factores clásicos de producción en la gran mayoría de los negocios. Así también definen cuáles son las funciones del desarrollo del capital intelectual:

1. Identificar y realzar la visibilidad y mensurabilidad de los activos intangibles.



2. Captar y sostener a la comunidad mediante tecnología que permita compartir conocimientos.
3. Cultivar y canalizar el capital intelectual por medio del desarrollo profesional, la capacitación y el intercambio de información automatizada.
4. Capitalizar económicamente agregando valor mediante la circulación de conocimiento, aumento de transferencia de destrezas y experiencia aplicada.

### 2.3. Gestión del conocimiento

En los últimos años han aparecido diversas contribuciones, tanto científicas como prácticas, que han manifestado la importancia del conocimiento como recurso clave para las empresas. Sin embargo, la base para competir en la actualidad no radica en la mera posesión del conocimiento sino en cómo administrarlo para alcanzar así los objetivos estratégicos de la organización (Drucker, 1993; Barroso, 2011; Agudelo, 2011). De hecho, muchas empresas, grandes, medianas y pequeñas están comenzando a administrar el conocimiento para alcanzar ventajas competitivas en el mercado. A pesar de esos estudios, una gran parte de los proyectos de gestión del conocimiento que se llevan a cabo fracasan, llegando incluso a una tasa del 80% de iniciativas fallidas (Schultze y Boland, 2000). Las razones de este resultado negativo son varias, entre las que puede citarse el que algunas empresas pongan demasiado énfasis en las tecnologías de la información y comunicación (TICs), o que implementen estrategias de conocimiento que no sean acordes con la misión de la organización, o que pongan en marcha un programa de gestión del conocimiento deficientemente diseñado.

La gestión del conocimiento es la habilidad de todos los integrantes de una empresa para movilizar recursos del conocimiento y complementarlos con otros recursos y capacidades organizacionales (Choi y Lee, 2002). Para Drucker (1993) es la forma como las organizaciones adquieren, usan y transfieren sus activos intelectuales. No debe existir confusión entre lo que se entiende por gestión del conocimiento y las tecnologías o sistemas de información, pues la tecnología debe ser vista como una herramienta valiosa, como un importante medio para avanzar hacia la consecución del valor empresarial, pero no como un propósito o un fin en sí mismo. También puede verse como la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas (Nonaka y Takeuchi, 1995), o como la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes (Andersen, 1995).

Para Choi y Lee (2002), el proceso de gestión del conocimiento puede ser dividido en cuatro subprocesos: (1) creación; (2) manifestación; (3) uso, y (4) transferencia del mismo, mientras que para Barroso (2011) dichos subprocesos son (1) adquisición; (2) generación; (3) uso y (4) transferencia del conocimiento. Por su parte, Choi y Lee (2002) distinguen dos perspectivas diferentes sobre las estrategias para administrar el conocimiento: enfoque, balance y dinámica, que a su vez, pueden ser consideradas desde dos dimensiones diferentes: (a) sistemática, relativa a la capacidad de crear y acumular conocimiento a través de la utilización de las tecnologías de la información; y (b) humana, relativa a la capacidad



de crear y acumular conocimiento a través del diálogo y el contacto directo entre las personas.

El conocimiento, definido como información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión (Davenport y Prusak, 1998), puede ser de dos tipos, según Nonaka y Takeuchi (1995): explícito, que se puede transmitir mediante palabras, fórmulas matemáticas o símbolos; y tácito, que es producto de la experiencia, no se puede expresar externamente y es difícil de comunicar y compartir con otras personas. El conocimiento, especialmente el tácito, es considerado fuente de ventaja competitiva ya que es único, difícil de transferir, difícil de imitar e insustituible. La estrategia de la gestión del conocimiento comprende el conjunto de alternativas estratégicas que conducen a la creación de conocimiento y a la habilidad para obtener una ventaja competitiva del existente.

En toda empresa coexisten conocimientos explícitos y tácitos, pero cada tipo de conocimiento demanda diferentes estrategias de gestión. Por ejemplo, hay quienes están de acuerdo en la codificación, cuyo fundamento es extraer el conocimiento de las personas y almacenarlo con ayuda de los sistemas tecnológicos para su reutilización, frente a la estrategia de personalización, en la que se enfatiza el diálogo y el contacto personal para administrar el conocimiento.

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). Además, la literatura nacional e internacional apunta a que el éxito de la gestión del conocimiento depende de un conjunto de factores de carácter interno y externo a la organización, aunque poco se sabe de cómo el tamaño de la empresa o el sector influyen en la estrategia de gestión del conocimiento óptima para una organización. Se desconoce la influencia específica que pueden tener determinadas características empresariales sobre el enfoque de gestión del conocimiento.

Una empresa con estilo pasivo muestra poco interés en la gestión del conocimiento, no habiendo una administración sistemática ni continua del mismo. Por otra parte, una empresa con estilo orientado hacia sistemas pone el énfasis en la codificación y reutilización del conocimiento, empleando para esto sistemas tecnológicos avanzados de información y comunicación. Finalmente, una organización con estilo orientado hacia las personas, que se enfoca en la adquisición y difusión del conocimiento tácito y en compartir experiencias entre ellas, tiene mayor probabilidad para alcanzar una administración eficaz del conocimiento enfatizando precisamente en que son las personas en quienes reside el mayor potencial para la creación, gestión y difusión del mismo (Choi y Lee, 2002). Por último, una empresa que adopta un estilo dinámico utiliza el conocimiento implícito y explícito, así como el conocimiento derivado de la cultura organizacional, además de que aprovecha las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) para dar soporte al trabajo desempeñado entre grupos de personas que trabajan separadas en el tiempo o en el espacio.

#### **2.4. Factores que limitan el desarrollo de las MIPyMES en México**

De acuerdo con Kauffman (2001), las MIPyMES en México enfrentan una serie de problemas que limitan y obstaculizan su desarrollo, situándolas en un contexto preocupante y en muchos casos desalentador. Estos problemas no deben ser considerados de forma



aislada ya que están interrelacionados y se pueden agrupar y sintetizar en los siguientes pasos:

- a) **Acceso limitado al mercado crediticio.** A partir de la crisis de 2005 las MIPyMES son percibidas por la banca comercial como agentes altamente riesgosos. Esta situación ha propiciado un mercado crediticio friccionado, provocando un racionamiento del crédito hacia este tipo de empresas, por lo que enfrentan altas tasas de interés y desfavorables condiciones de crédito, como la exigencia de garantías y altos costos de intermediación.
- b) **Deficiencias en la formación de capital humano escasa participación en programas institucionales de capacitación y asistencia técnica.** Ante la falta de valor agregado en su producción y el bajo nivel de utilidades obtenidas, las MIPyMES han tenido que establecer como estrategia de sobrevivencia bajos salarios y mínimas prestaciones, lo cual dificulta el acceso a personal calificado y a contar con trabajadores de un bajo nivel de educación formal. Esta situación propicia baja calidad del producto o servicio e índices mínimos de productividad. Así mismo, este tipo de empresarios no utiliza los programas gubernamentales de capacitación del personal en forma extensa debido a la falta de información o desconocimiento de los mismos.
- c) **Excesiva regulación.** Esto se debe a la gran cantidad de trámites que deben realizar los empresarios para instalar y operar sus negocios y al tiempo invertido en los mismos. En algunas ocasiones, esto se convierte en una barrera de entrada o de salida e inhibe la inversión.
- d) **Asimetrías en la información.** Para este tipo de empresas los costos derivados de la búsqueda de información es mayor en comparación con las grandes empresas. De esta forma, las posibilidades de identificar nuevos nichos de mercado, de aplicar nuevos desarrollos tecnológicos a la producción, de participar en programas de fomento económico, el conocimiento de disposiciones de carácter regulatorio o la composición propia de la empresa, implican costos de información que difícilmente las empresas podrán cubrir. Estos costos están asociados a dos factores: (1) la formación que tienen los propietarios y directivos para conseguir e interpretar información útil para la empresa, y (2) la aplicación de nuevas tecnologías como instrumento de recolección de la información que necesitan.
- e) **Insuficiente innovación y desarrollo tecnológico.** Para este tipo de empresas, la asignación de recursos para innovación y desarrollo tecnológico es casi inexistente o nula debido a sus restricciones financieras, la escasa cultura tecnológica, resistencia a la incorporación de innovaciones tecnológicas de punta y a la obsolescencia frecuente de la maquinaria y equipo, finaliza Kauffman (2001).

### 3. Metodología

#### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

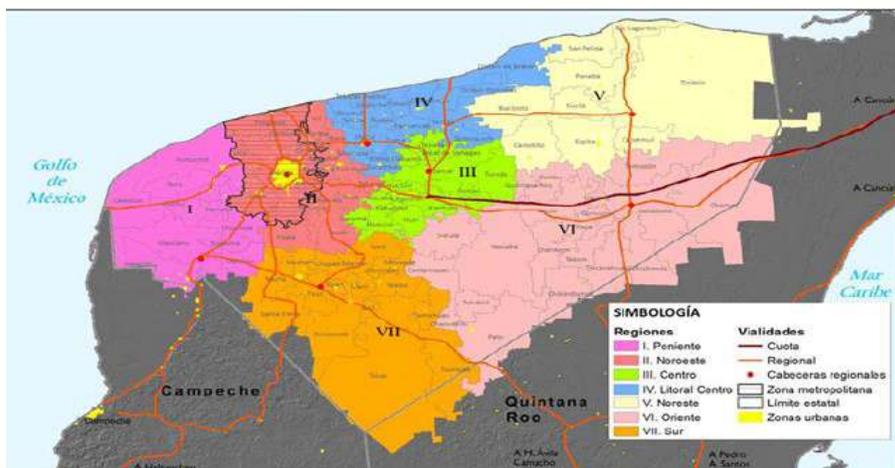


El estudio comienza como exploratorio y luego se vuelve descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), con enfoque cualitativo. Así también, el diseño es no experimental ya que los autores no tienen injerencia en la manipulación de los datos obtenidos, por lo que solamente los registran. Es transversal ya que la recolección de la información es en un período de tiempo determinado y sin seguimiento. El método para obtener información es el trabajo de campo utilizando la entrevista como técnica de recolección de la información.

### 3.2. Participantes en el estudio

De un total de 10836 micro y pequeñas empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), se calculó una muestra de 374 empresas considerando un 95% de confiabilidad y un 5% de error máximo permitido. Ese número se prorrateó en las siete regiones en que el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado [COPLADE] (2008) ha dividido al estado, resultando la distribución que aparece en la figura 1.

Participaron micro y pequeños empresarios pertenecientes a las regiones, seleccionados por intención debido al difícil acceso a varios de ellos. En cada empresa se entrevistó al dueño o responsable, siendo el 82.08% oriundo de la respectiva región. El 72.9% de los entrevistados son hombres y las empresas son de actividad primaria (38%), manufactureras (22%), comerciales (24%) y de servicios (16%).



REGION 1. PONIENTE	36
REGION 2. NOROESTE	124
REGION 3. CENTRO	25
REGION 4. LITORAL CENTRO	20
REGION 5. NORESTE	46
REGION 6. ORIENTE	55
REGION 7. SUR	68
TOTAL	374

Figura 1. Regionalización según el COPLADE (2008) y número de empresas participantes en cada una. Datos de la investigación.

### 3.3. Instrumentos y procedimiento

En el apéndice A1 se presenta el formato guía de las entrevistas para las empresas, la cual se basó en el Manual de Bogotá, adaptado por Barroso (2011), basado en Jaramillo, Lugones y Salazar (2001). Está conformado por varias secciones: (a) información general de la empresa; (b) adquisición y generación de conocimiento; (c) uso del conocimiento en la empresa; (d) transferencia del conocimiento, y (e) preguntas generales. Por último, se plantean preguntas referentes a qué tecnología utilizan y si conocen los programas existentes que ofrece el gobierno en sus tres órdenes (federal, estatal y municipal).

Es una guía de entrevista semiestructurada con preguntas de respuesta abierta, incluyendo además preguntas generales sobre la adquisición, uso y transferencia del conocimiento, aunque se añadieron dos reactivos de respuesta cerrada. De la 5 a la 12 se tomaron del Manual de Bogotá para la Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe, presentado por Jaramillo, Lugones y Salazar (2001), para efecto de interpretación de los datos obtenidos en dichas preguntas. La 5 de este instrumento es la 38 de dicho manual, la 6 es la 44, la 7 es la 82, la 8 es la 83, la 10 es la 84, la 11 es la 85 y la 12 es la 86, respectivamente.

La clasificación de los resultados siguió el concepto de gestión del conocimiento de Drucker (1993) primordialmente, poniendo atención especial al modelo de Nonaka y Takeuchi (1995). Se incluyeron preguntas que detectaran procesos de transferencia a nivel empresa y personal, así como el fomento de la metacognición (Flavell, 1978). Al final se incluye una sección con preguntas generales.

Las entrevistas llevaron un promedio de 30 a 90 minutos y fueron realizadas por los investigadores y un grupo de becarios capacitados especialmente para este efecto. Los participantes fueron contactados según la información que apareció en el SIEM y a cada uno le fue entregada una carta membretada para manifestar el propósito académico del trabajo y la confidencialidad en el manejo de la información.

### 3.4. Plan de análisis de la información

Para el registro de los datos obtenidos se analizarán los comentarios parecidos (frases testimonio) y se agruparán en ideas clave por frecuencia, de mayor a menor mención. Dichas ideas clave se agruparon en categorías, las cuales fueron en sí las preguntas de las entrevistas (Barroso, 2011).

## 4. Resultados preliminares

Al haber realizado el registro del 60% de los datos de campo, puede apreciarse que, desde la percepción de los participantes, existe relación entre la gestión del conocimiento y los resultados de la organización, los cuales son mayor productividad (75%) y más utilidades (25.0%). Para el 65% de ellos es importante porque se opera con más calidad, aunque el 12% indicó una mayor participación en la innovación y el 67% de los participantes reconoció que la gestión del conocimiento depende de su personal, por lo que deben existir mecanismos de transferencia y retención del talento humano. Todos los participantes manifestaron que la relación más fuerte es con la productividad, generando mayores utilidades.



La gestión del conocimiento ayuda a la empresa a ser más productiva y rentable, lo que refuerza lo expresado por Drucker (1993) y Agudelo (2011). Otros beneficios son que la gestión del conocimiento ayuda al desarrollo general, permite la entrada y asimilación de nueva tecnología, ayuda a estar actualizado y a la vanguardia y a entender los procesos y su mejora continua. Sin embargo, llama la atención el que cerca del 27% indicara que no existe relación entre ambos conceptos, lo cual se debe a que no tienen claro lo que es la gestión del conocimiento. También existe poca o nula vinculación con centros de investigación científica, además de que los participantes tienen escasa información sobre programas de gobierno para apoyo a empresas, excepto en el caso de SAGARPA para las agrícolas.

## 5. Conclusiones

Por lo que puede verse en este avance de investigación, la generación de conocimiento es tradicional, de padres a hijos, en los diferentes giros de las empresas, principalmente en el agrícola, comercial y de servicios, pero tienen limitaciones en cuanto a la falta de acceso a la información del mercado. No se cumplen las recomendaciones de Kaplan y Norton (1996) en cuanto a desarrollo de productos de alta calidad, así como la tecnología de bases de datos y sistemas. Su eficiencia está basada en las limitaciones de sus formas de producir, en el caso de las agrícolas y manufactureras, y por la forma tradicional de vender y ofrecer servicios. Básicamente un negocio surge por la iniciativa de alguien en la familia, quien crece el negocio y lo transmite a sus hijos. Falta profesionalización y acceso a nuevas formas de comercialización, nuevos formatos de mercadeo para el caso de las tiendas, y tecnificación al campo, cumpliéndose lo que especifica Kauffman (2001).

Las competencias de los empleados se adquieren en el trabajo, salvo en las manufactureras, en las que sí hay gente con algún conocimiento técnico obtenido en instituciones educativas. Los esquemas de transferencia son básicamente internos vía capacitación en el lugar de trabajo, pero hay escasa participación en ferias y en cámaras empresariales. La creación de activos intangibles es del tipo de estructura externa de Sveivy (2001). Se recurre al diálogo y a los contactos para crear conocimiento nuevo, pero no se utilizan tecnologías de información para elaborar bases de datos de clientes, pues las empresas están muy centradas en la relación humana y poco en la tecnología de la información, lo que concuerda con Choi y Lee (2001). El conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995) se vuelve explícito en la organización, pero no se registra ni se transfiere formalmente a través de manuales o procedimientos, lo cual concuerda con lo reportado por Barroso (2011) en cuanto a las micro y pequeñas empresas de la capital del estado.

De los resultados preliminares se percibe que, desde la óptica de los participantes, existe relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño, de manera que aquellas que mejor administren sus activos intangibles serán las que sobrevivan y se adapten mejor a su mercado, obteniendo oportunidades para desarrollarse y permanecer. Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento es fundamental para lograr el desempeño exitoso de las empresas como vía hacia el desarrollo sostenible del estado.

## Referencias

Agudelo, M. A. (2011). Rol estratégico de la universidad en la construcción de conocimiento para el entorno global. En A.M. Sánchez y M. C. Corrales (Eds.).



- Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento. Redes e innovación.* México: Cengage.
- Andersen, A. (1995). *Modelo de la American Productivity & Quality Center*. Recuperado el 6 de junio de 2011 de <http://www.exa.unicem.edu.ar>
- 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.
- Choi, B. y Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23, 173-187.
- COPLADE (2008). Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán.
- Davenport, T.H. y Prusak, L.(1998). *Working Knowledge*. How Organization manage what they know. E.U.A: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1993) *Post-Capitalist Society*. Nueva York, (E.U.A.): Harper Collins Publishers.
- Evindsson, L. y Malone, M.S. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Nueva York: Harper Business.
- Flavell, J.H. (1978). Metacognitive development. En J.M. Scandura y C.J. Brainerd (eds.). *Structural process models of complex human behavior*. Holanda: Sifhoff y Noordhoff.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. P. (2011). *Metodología de la investigación* (5ª. Ed). México: Mc Graw Hill.
- Jaramillo, H.; Lugones, G. y Salazar, M. (2001). *Manual de Bogotá para la normalización de indicadores de innovación tecnológica en America Latina y el Caribe*. Colombia: Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) / Organización de Estados Americanos (OEA). Colciencias/ OCYT.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. EUA: Harvard Business School Press.
- Kauffman, S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana, *Ciencia Administrativa*. Recuperado el 13 de octubre de 2006 de <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm>
- Kieso, D. y Weygandt, J. (1999). *Contabilidad Intermedia* (2ª. ed.). México: Limusa
- Lev, B. (2004). *Sharpening the Intangible Edge*. Harvard Business Review, Jun., 109-116.
- Nonaka y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Nueva York: Oxford University Press.
- Schultze, U. y Boland, R. (2000). Knowledge management technology and the reproduction of knowledge work practices. *Journal of Strategic Information Systems*, 9 (2-3), 193-213.
- Seeley, C. y Dietrich, B. (2000). Crafting a Knowledge Management Strategy. *Knowledge Management Review*, 3, 18-21.
- Sveivy, E.K. (2001). *Towards a knowledge-based theory of the firm*. Recuperado de <http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm> el 12 de enero de 2013.



Thompson, A. Jr. y Al. (2005). *Crafting and Executing Strategy. The quest for competitive Advantage.* Concept and Cases. Mcgraw-Hil International Edition NY.

Apéndice A  
Instrumento

**Gestión del conocimiento**

**Instrucciones:**

**INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.**

Por favor, llene los espacios en blanco o marque con una X el cuadro correspondiente.

Tipo de empresa:	<input type="checkbox"/> Manufactura	<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> Servicio	<input type="checkbox"/> Sector primario	
Puesto de quien responde el cuestionario:	_____				
Actividad de la empresa:	_____			Año de creación:	_____
Fecha:	_____	Número de empleados:	_____	Localidad:	_____
Constitución de la empresa (marque una):	<input type="checkbox"/> Persona física	<input type="checkbox"/> Persona moral			
Tipo de propiedad de la empresa (marque una):	<input type="checkbox"/> individual	<input type="checkbox"/> sociedad	<input type="checkbox"/> cooperativa	<input type="checkbox"/> ejido	
_____ ¿Es empresa familiar?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
Constitución mayoritaria del capital:	<input type="checkbox"/> Propio	<input type="checkbox"/> Inversionistas	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Extranjero	
Si recibió apoyo de programas gubernamentales:	<input type="checkbox"/> Federal	<input type="checkbox"/> Estatal	<input type="checkbox"/> Municipal	<input type="checkbox"/> Mixto	

Ahora responda las siguientes preguntas, las cuales servirán para determinar la forma como las empresas adquieren, utilizan y transfieren el conocimiento. La información es confidencial y será utilizada solamente con fines académicos. Agradecemos su colaboración.



**I. ADQUISICIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO**

- 1) ¿Qué es el conocimiento para Usted?
- 2) ¿Cómo aprendió Usted a hacer lo que hace en su negocio?
- 3) ¿Quién le enseñó?
- 4) ¿Cómo obtiene el conocimiento que requiere para seguir operando su negocio?
- 5) ¿Adquiere su empresa conocimiento a través de instituciones de educación superior (universidades o tecnológicos) y centros de investigación? (Marque “x”)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, indique qué instituciones y qué conocimiento adquiere de ellas.

- 6) ¿Adquiere su empresa conocimiento a través de instancias gubernamentales, ya sea federales, estatales o municipales? (Marque “x”)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, indique de qué instancias y qué conocimiento adquiere de ellas.

- 7) ¿Adquiere su empresa conocimiento a través de cámaras empresariales y despachos de asesoría? (Marque “x”)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, indique qué cámaras o despachos y qué conocimiento adquiere de ellos.

- 8) ¿Genera algún conocimiento su empresa? (Marque “x”)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, ¿cuál? \_\_\_\_\_

¿Para qué le sirve?

Comentarios generales sobre la adquisición del conocimiento en su empresa.

**II. USO DEL CONOCIMIENTO**

- 9) ¿En qué ha ayudado a su empresa el conocimiento que Usted y su personal tienen?



10) Marque con una “x” en los cuadros correspondientes, la frecuencia con que su empresa utiliza el conocimiento según las actividades de la columna izquierda.

	Siempre	Frecuente mente	A veces	Rara vez	Nunca
1 Investigación y desarrollo					
2 Capacitación					
3 Cambios organizacionales					
4 Diseño de nuevos productos					
5 Comercialización de nuevos productos					
6 Desarrollo de mercados					

11) ¿Efectúa alguna otra actividad que no esté entre las citadas? (Marque “x”)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, escriba cuáles. \_\_\_\_\_

12) ¿Se vincula su empresa con cámaras, instancias gubernamentales, instituciones de educación superior y centros de investigación privados o públicos, para el uso del conocimiento? (Marque “x”)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, indique con cuál o cuáles. En caso negativo, indique por qué no lo hace.

13) Comentarios generales sobre el uso del conocimiento en su empresa.

### III. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

14) ¿Cuál es el procedimiento para que sus empleados aprendan a realizar su trabajo en la empresa?

15) ¿Quién les enseña?

16) ¿Qué actividades realizan Ustedes en la empresa para transmitirse el conocimiento?



17) ¿Qué conocimiento se transmiten entre sí?

18) ¿Cómo se enteran en la comunidad sobre lo que hace su empresa?

19) ¿Tiene la empresa procesos propios que estén certificados o distintivos? (Marque “x”)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, determine la entidad (y país) de la cual obtuvo la certificación y año de obtención.

20) ¿Tiene la empresa productos propios que estén certificados? (Marque “x”)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, determine la entidad (y país) de la cual obtuvo la certificación y año de obtención.

21) ¿Se vincula su empresa con cámaras, instituciones de educación superior, instancias gubernamentales y centros de investigación privados o públicos, para la transferencia del conocimiento? (Marque “x”)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, indique con cuál o cuáles. En caso negativo, indique por qué no lo hace.

22) Comentarios generales sobre la transferencia del conocimiento.

### **PREGUNTAS GENERALES**

23) En su opinión, ¿existe relación entre la gestión del conocimiento y la productividad de su empresa?

24) ¿Qué tecnología de información (TICs) utiliza su empresa para sus actividades?  
Explique.

25) ¿Siente que la gente de su empresa necesita algún conocimiento que en este momento no tiene?



SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, ¿Cómo piensa adquirirlo?

26) ¿Conoce a instituciones de educación superior (universidades, tecnológicos) o centros de investigación científica en Yucatán, que desarrollen conocimiento relacionado con sus productos, procesos o servicios? En caso afirmativo, indique cuáles.

27) ¿Conoce algún apoyo o programa de Gobierno que fomente la innovación y la vinculación de las empresas con otras empresas, instituciones de educación superior o centros de investigación? (CINVESTAV y CICY). En caso afirmativo, indique cuáles.

28) ¿Qué tan satisfechos están sus trabajadores con la empresa?  
(totalmente/mucho/regular/poco/nada)

29) ¿Cuántos trabajadores renuncian al mes? (aproximadamente)

30) En la escala del 1 al 10 (10 es la máxima), ¿qué tan productiva es su empresa?

\_\_\_\_\_

Comentarios generales

**¡Muchas gracias por la información!**

