

PRÁCTICAS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR AGROPECUARIA

PRACTICES IN KNOWLEDGE MANAGEMENT OF THE AGRICULTURAL FAMILY BUSINESS

Diana Alejandra **León-Torres**¹ y Aida **Alvarado-Borrego**²

Resumen

El presente estudio tiene el objetivo de describir desde una perspectiva cualitativa, la situación actual en la gestión del conocimiento de la empresa familiar agropecuaria perteneciente al estado de Sinaloa. Se analiza la gestión del conocimiento a través de la aplicación de un instrumento de medición compuesto por 39 ítems, obtenido de una investigación con el título de “influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos” publicada en la revista Innovar por el Dr. Mariano García.

El cuestionario es integrado por cuatro de las dimensiones en gestión del conocimiento: creación, almacenamiento, transferencia y, aplicación y uso del conocimiento. Utilizado para responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo es el estado actual de

la gestión del conocimiento en la empresa familiar agropecuaria? ¿Cuáles son las prácticas en gestión del conocimiento que la empresa familiar agropecuaria realiza? y ¿Cuáles son las prácticas que representan un área de oportunidad al ser fortalecidas? Con el propósito de identificar oportunidades de mejora que permitan impulsar el desarrollo de nuevas capacidades y competencias.

El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.

La importancia de estudiar la gestión del conocimiento de la empresa familiar agropecuaria es por el hecho de que este tipo

¹ Estudiante del sexto semestre del Doctorado en Innovación y Administración de las Organizaciones en la Universidad Autónoma de Occidente. Correo electrónico: diana.leon.torres@hotmail.com

² Profesora Investigadora Universidad Autónoma Indígena de México. Correo electrónico: aidaalvaradoborrego@gmail.com

de empresas requiere de mayor investigación por que tienen un tiempo de vida corto y requiere de soluciones para poder permanecer en el mercado. Es de gran relevancia ya que son grandes generadoras de ingresos económicos en el país.

Los resultados obtenidos por medio del instrumento muestran un nivel medio en prácticas de gestión del conocimiento con una puntuación de 112 en comparación con los 195 puntos totales arrojando un porcentaje de 57%. Se identificó la dimensión que interfiere para que el conocimiento de la organización fluya de forma correcta, al carecer de prácticas necesarias para que el ciclo sea cumplido adecuadamente, esta es la transferencia del conocimiento.

Palabras clave: gestión del conocimiento, empresa familiar, creación del conocimiento, transferencia del conocimiento, aplicación del conocimiento.

Abstract

The present study has the objective of describing from a qualitative perspective, the current situation in the knowledge management of the agricultural family business belonging to the state of Sinaloa. Knowledge management is analyzed through the application of a measurement instrument made up of 39 items, obtained from an investigation with the title of "influence of quality management on the results of innovation through knowledge management. A case study" published in the magazine *Innovar* by Dr. Mariano García.

The questionnaire is made up of four of the dimensions in knowledge management: creation, storage, transfer and, application

and use of knowledge. Used to answer the following research questions: How is the current state of knowledge management in the family farming business? What are the knowledge management practices that the family farming business carries out? And what are the practices that represent an area of opportunity to be strengthened? In order to identify opportunities for improvement that allow the development of new skills and competencies to be promoted.

The knowledge that an organization possesses can become a source of sustainable competitive advantage by deploying an effective knowledge management strategy, which allows for the creation of innovative actions to generate products, services, processes and management systems that optimize the resources and capabilities of the company.

The importance of studying the knowledge management of the family farming business is due to the fact that this type of companies requires more research because they have a short life time and require solutions to be able to remain in the market. It is of great relevance since they are great generators of economic income in the country.

The results obtained through the instrument show an average level of knowledge management practices with a score of 112 compared to 195 total points, yielding a percentage of 57%. The dimension that interferes for the organization's knowledge to flow correctly was identified, as it lacks the necessary practices for the cycle to be adequately accomplished, this is the transfer of knowledge.

Key words: knowledge management, family business, knowledge creation, knowledge transfer, knowledge application.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento es considerado como un activo intangible clave y estratégico dentro de las organizaciones debe ser llevado a la acción mediante una gestión adecuada que permita innovar, mejorar la calidad, eficiencia en el desarrollo de procesos y productos para alcanzar los mejores resultados, convirtiéndose en su principal ventaja competitiva sostenible en la actual sociedad del conocimiento e información. (Soliz, Mena, & Lara, 2017).

La gestión del conocimiento se puede considerar como la capacidad dinámica relevante de la empresa y la principal impulsora del desarrollo de otras capacidades y competencias. (Ordóñez & Perreño, 2005) El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa (Nagles, 2007). La gestión del conocimiento está fuertemente ligada a la innovación en las empresas, ya que se considera de gran importancia en el desarrollo de las organizaciones.

La gestión del conocimiento debe asegurar la posibilidad del conocimiento necesario para las personas correctas ya que el conocimiento por sí mismo no necesariamente conduce a mejores resultados. De ahí que los administradores identifiquen los departamentos y personas claves en la empresa y realicen programas y planes estratégicos de gestión de conocimiento (Madrigal, Madrigal, & Guerrero, 2015).

La relevancia de estudiar la gestión del conocimiento de la empresa familiar es por el hecho de que es una organización de gran importancia, la empresa familiar representa un gran porcentaje de los ingresos económicos para cada país. Datos de la Cooperación Financiera Internacional del Banco Mundial (2012), muestran que en Estados Unidos existen 12 millones de empresas familiares que proveen el 59 % de los puestos de trabajo y generan el 78 % de los nuevos empleos. En España, por su parte, las empresas familiares representan un 71 % del total de empresas, en América Latina, se señalan las cifras aportadas por la Organización Internacional del Trabajo, en Brasil representan el 90%, seguido por México con 80%, Chile entre 75% y 90%, mientras que Argentina tiene 65% (Quejada & Ávila, 2016).

Existen 5'078,735 de establecimientos económicos en México que dan empleo a más de 27 millones de personas (DENUE, 2018). Cada año se incorporan otras 400,000, la mayoría micro (menos de 10 empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados). De este universo, las Micro, Pequeñas y

Medianas Empresas (Mipymes), que básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados (KPMG, 2013).

Una empresa familiar es un negocio gobernado y/o manejado con la intención de formar y seguir la visión de la empresa formada por una coalición dominante, controlada por los miembros de una misma familia o de una pequeña cantidad de familias de una manera que es potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o de las familias (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Existen muchos tipos y formas de empresas familiares, desde las pequeñas tiendas de autoempleo y subsistencia familiar, hasta las grandes multinacionales. (Navarro, 2008).

Parte importante del contexto de la investigación son las empresas familiares en el sector agropecuario. El sector agropecuario se caracteriza por ser un gran sector de la economía, compuesto por 5'548,845 unidades de producción, de las cuales 4'064,938 realizan una actividad productiva agrícola o pecuaria, y una importante proporción de ellas, surgidas de los procesos de reparto de tierras, se caracterizan por ser unidades de producción familiares de reducido tamaño. Según los últimos registros, el 59% de los predios dedicados a las actividades agrícolas poseían hasta cinco hectáreas, pero debido a que predominan las unidades familiares, por lo regular este gran sector se encuentra orientado a la producción de bienes de consumo básico y en menor medida a la de frutas y hortalizas (Hernández & Barrón, 2013).

Existen un gran número de empresas familiares principalmente en el sector donde se establece la presente investigación, el cual es conocido como sector agropecuario, esta actividad en México ha sufrido una serie de cambios y adaptaciones a lo largo de los años, tanto por modificaciones en las condiciones de la tierra, las variaciones en el clima y los cambios en las demandas de la sociedad. En ocasiones esto se ha hecho al modificar las prácticas de manejo de las unidades agropecuarias y por la sustitución de cultivos o razas, entre otras causas (FAO & SAGARPA, 2012).

Las empresas de éxito están creando una cultura de compartición del conocimiento, en la cual el conocimiento colectivo (el capital intelectual de la empresa) viene compartido efectiva y metodológicamente para producir una innovación continua y exitosa. Dentro de este conocimiento empresarial se encuentra aquello que la empresa sabe sobre sus productos, sus procesos, sus mercados, sus clientes, etc. y sobre cómo combinar estos elementos para hacer más competitiva a la empresa (Madrigal, Madrigal, & Guerrero, 2015).

Las últimas investigaciones describen la gestión del conocimiento como parte indispensable para llevar a cabo una innovación exitosa en las empresas, en el caso de la empresa familiar como se menciona anteriormente las investigaciones hacen énfasis en la necesidad de desarrollar un proceso eficiente

que permita la transferencia de conocimiento intergeneracional, la importancia de la profesionalización de los miembros, el desempeño organizacional y el manejo de protocolos, como algunos de los elementos para generar el proceso de innovación.

La empresa suele ser contemplada como una organización que adquiere el conocimiento mediante la contratación de personal especializado. Sin embargo, se considera que la empresa moderna debe facilitar el entorno y los medios adecuados para que se pueda desarrollar una correcta gestión del conocimiento, y que ésta produzca resultados de utilidad para la organización (Serradell & Pérez, 2003).

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la actualidad y en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social (Rodríguez, 2006). Al conocer la importancia del estudio de la gestión del conocimiento de las empresas familiares se requiere conocer ¿Cómo es el estado actual de la gestión del conocimiento en la empresa familiar agropecuaria? ¿Cuáles son las prácticas en gestión del conocimiento que la empresa familiar agropecuaria realiza? y ¿Cuáles son las prácticas que representan un área de oportunidad al ser fortalecidas?.

La unidad de análisis seleccionada para llevar a cabo el estudio de caso es la empresa Avícola Promesa Sinaloa, S.A. de C.V. ubicada en el estado de Sinaloa. Nace en el año de 1970 fundada por un grupo de avicultores de la región, con la finalidad de unir esfuerzos para distribuir sus productos en nuevos mercados. Sus socios son avicultores con muchos años de experiencia, que vieron la necesidad de evolucionar, profesionalizando la comercialización de su producción (Avícola Promesa Sinaloa, 2018).

Esta empresa familiar conocida por su marca Cocorocó se ha mantenido incluso después del cierre de un gran número de empresas dedicadas a la avicultura.

Sustento teórico

El Conocimiento

“El conocimiento es sin duda la base de la vida de relación, y, quizás lo más trascendente hoy, el conocimiento se ha convertido en la base del poder” (García, 2004).

La teoría del conocimiento como disciplina autónoma aparece por primera vez en la edad Moderna, como su fundador se considera al filósofo inglés John

Locke con su obra maestra, Ensayo sobre el entendimiento humano, aparecida en 1690, trata de un modo sistemático las cuestiones del origen, la esencia y la certeza del conocimiento humano. Sin embargo, Emmanuel Kant es conocido como el verdadero fundador de la teoría del conocimiento dentro de la filosofía continental (Hessen, 2008).

El gran mérito de Kant es haber planteado con claridad el problema del conocimiento, el problema de la relación sujeto-objeto en la construcción del conocimiento. La obra de Kant, la crítica de la razón pura, se dice es el monumento de la filosofía especulativa. A principios del siglo siguiente, el siglo XX, es el derrumbe de la filosofía especulativa y aparece la palabra epistemología por primera vez en la obra de Bertrand Russell nombrada Los fundamentos de la geometría, pero quien nacionaliza el término epistemología, es Meyerson en su libro, identidad y realidad, es ahí donde aparece una epistemología como teoría de la ciencia, distinta a lo que la filosofía especulativa da una teoría del conocimiento que se conoce como “teoría del conocimiento común”, y una teoría del conocimiento científico, que sería la epistemología (García, 2004).

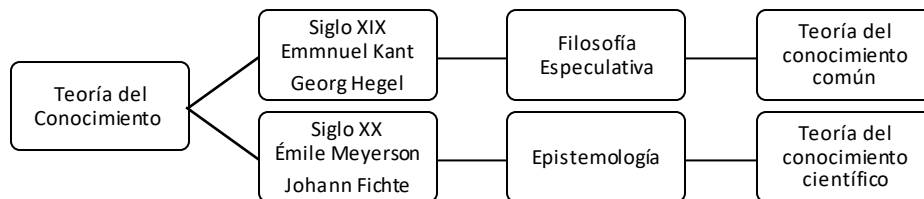


Figura 1. Teoría del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia con base en Epistemología y Teoría del Conocimiento (2004).

Existen numerosos conceptos de lo que es el conocimiento, sin que exista uno en general, a continuación, se muestran definiciones por autores más destacados en el ámbito del conocimiento:

Tabla 1. Definiciones de conocimiento.

Autor	Año	Definición de Conocimiento
Nonaka y Takeuchi	1995	Un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad.
Davenport	2000	El Conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas.
Alavi y Leidner	2001	Es la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables.
Muñoz y Riverola	2003	La capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas.
Josep Blasco y Tobies Grimaltos	2004	El conocimiento es la composición de dos condiciones: la creencia y la verdad, pero se debe tener evidencias o razones adecuadas, que aporten garantías a la creencia, estas condiciones deben ser justificadas. Es por ese motivo que se describe al conocimiento como la creencia verdadera justificada.
Rolando García	2004	Conocer es organizar los datos de la realidad, darles un sentido, lo cual significa construir una lógica de acción, organizar es estructurar, establecer relaciones.
Peter Belohlavek	2005	El conocimiento es lo que hace que un individuo pueda utilizar herramientas para aprovechar la información de que dispone y producir un resultado buscado de valor agregado. El conocimiento implica acción y se mide en el resultado.

Fuente: Elaboración propia.

La teoría menciona que existen diferentes niveles de conocimiento, Según Kant (1990) en su libro “Crítica de la razón pura” y en otros de sus escritos, fue capaz de crear una epistemología individual y analizar las bases del conocimiento humano. Describía que el ser humano puede captar un objeto en tres diferentes niveles: sensible, conceptual y holístico.

El conocimiento sensible consiste en captar un objeto a través de los sentidos, como el almacenar una imagen en nuestra mente por medio de la vista. La vista y el olfato son los principales sentidos utilizados por los seres humanos.

El conocimiento conceptual el cual reside en representaciones invisibles, inmateriales, pero universales y esenciales. La diferencia con el nivel sensible es que no es singular, si no universal. Un ejemplo es la imagen del hijo de una persona en particular; esto es un conocimiento sensible, singular, debido a que ésta posee características y figura concreta, como su aspecto físico, sus gestos, su voz, entre otras, que podemos percibir a través de nuestros sentidos y que estructura una forma de conocimiento de carácter singular, pero además, se puede tener un concepto universal que abarca todos los hijos y, por lo tanto, no tiene una forma específica o concreta, es un concepto abstracto que nos permite categorizar el mundo que nos rodea.

En tercer lugar, describe al conocimiento holístico o intuitivo. La palabra holístico representa a esta totalidad percibida en el momento de la intuición. Un ejemplo de este nivel de conocimiento es el caso de un descubrimiento en el área de la ciencia (Vázquez, 2011).

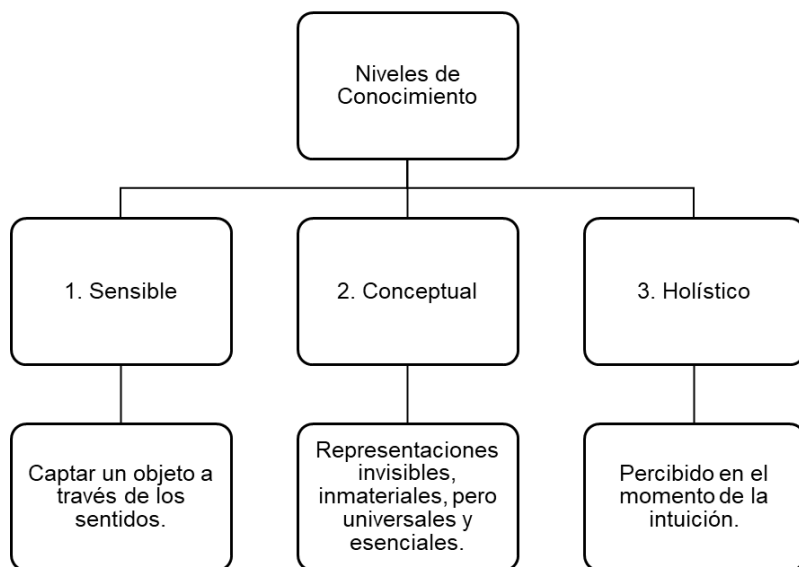


Figura 2. Niveles de Conocimiento.

Fuente: Elaboración propia con base en Crítica de la razón pura (1990) y El cambio como constante histórica. (2011).

Además de niveles, se distinguen tipos de conocimientos, que se han señalado en diferentes aportaciones a la ciencia, sin embargo, la mayoría de los autores coinciden en la prevalencia de dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito.

El conocimiento tácito y conocimiento explícito, ambos tipos de conocimiento han coexistido siempre en las organizaciones. Solamente una de las conversiones ha estado gestionada por la organización (la forma interna), mientras que la otra se ha dejado al albur de las relaciones interpersonales y del voluntarismo. El conocimiento tácito reside en la cabeza de los empleados y es compartido a voluntad en entornos de confianza, esto es, dentro de unidades

organizativas sin competencia interna o en entornos extra organizativos, esto es, fuera de la organización (Molina & Marsal, 2001).

La gestión del conocimiento

Existen un gran número de definiciones sobre gestión del conocimiento desde que iniciaron las investigaciones sobre su importancia, la mayoría de las definiciones tiene características en común, en la tabla 2 se mencionan los autores más relevantes que han definido la gestión del conocimiento y su aportación.

Tabla 2. Definiciones de Gestión del Conocimiento

Autor	Año	Definición de Gestión del Conocimiento
Yogesh Malhotra	1997	El proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de los datos y la información mediante las capacidades de las Tecnologías de la Información y la Comunicaciones (TIC) y las capacidades de creatividad e innovación de las personas.
Davenport y Prusak	1998	El proceso sistémico de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés.
Juan Carrión	1999	El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menos espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
Sveiby	2000	El arte de crear valor con los activos intangibles de una organización.
Klaus North y Roque Rivas	2008	Aprovechar de forma óptima los conocimientos existentes, desarrollando y transformando los mismos en nuevos productos, procesos y campos de actividad económica.

Fuente: Elaboración propia.

La gestión del conocimiento no se detiene en los límites de una empresa, sino que abarca a clientes, proveedores, socios y otros usuarios externos (North & Rivas, 2008).

El identificar y mapear las ventajas intelectuales de la organización, generar nuevo conocimiento para que la organización obtenga ventajas

competitivas, hacer accesible un gran volumen de información corporativa, compartir buenas prácticas y tecnología que permita lo anterior, es como se describe los procesos principales en Gestión del Conocimiento (Paniagua, 2007).

Las aportaciones teóricas que han configurado el cuerpo de la Gestión del Conocimiento se remontan a sesenta años, su engranaje en los entornos empresariales ha tenido lugar en un corto periodo de tiempo cuyo inicio se sitúa hacia 1985.

Varios teóricos de la gestión de empresas han contribuido a la evolución de la gestión del conocimiento, entre ellos Peter Drucker, Paul Strassmann y Peter Senge en los EE.UU. Hacia finales de los 70 los trabajos de Everett, Rogers, Stanford y Thomas Allen.

- Drucker y Strassmann han enfatizado la importancia creciente de la información y el conocimiento explícito como recursos organizativos.
- Senge pone el énfasis en la dimensión cultural de la gestión del conocimiento, desarrollando su modelo en lo que él denomina “learning organization”
- Everett, Rogers y Stanford sobre la difusión de innovación y Allen sobre la información y transferencia de tecnología. Tratan de explicar la creación, difusión y uso del conocimiento dentro de las organizaciones.

A mediados de los 80, la importancia del conocimiento como un recurso competitivo estaba claro (Valhondo, 2003).

Prácticas de gestión del conocimiento en las organizaciones

El marco propuesto por el Comité Europeo de Normalisation (CEN) , surgido de un trabajo de reflexión y consenso realizado por distintas instituciones y empresas pertenecientes a diversos países europeos.

Este marco integra los procesos del negocio, las actividades nucleares del conocimiento (identificar, crear, almacenar y usar), y los componentes organizativos: cultura organizativa, personas, contenidos y tecnología.

El modelo del CEN describe el ciclo de generación de conocimiento, que consta de las siguientes cinco fases:

Identificar las necesidades de conocimiento para desempeñar las actividades asignadas. Es importante conocer los procesos organizativos para

poder identificar los flujos de conocimiento. Asimismo, es relevante que se conozca donde se localiza el conocimiento necesario.

Crear conocimiento a partir del conocimiento tácito o explícito. En esta fase, además del trabajo intelectual individual, juegan un papel importante acciones colectivas como sesiones de trabajo conjuntas. Esta fase está estrechamente ligada con las acciones que tienen lugar en la cuarta fase.

Almacenar el conocimiento para que pueda ser compartido y reutilizado en el futuro. Está al servicio de las otras fases. Es importante disponer de sistemas de información que faciliten guardar y recuperar información de manera amigable y de acuerdo con los perfiles de información definidos. En aras de la eficiencia las taxonomías son primordiales.

Esta fase se caracteriza por el almacenamiento de los conocimientos previamente codificados, ubicándolos en repositorios desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que este lo necesiten. Uno de los factores determinantes de éxito de la función de almacenamiento, es la capacidad de navegabilidad que tiene dicho usuario en sus necesidades de estructurar conocimientos de cierta complejidad en tiempos más reducidos. Es clave la participación de especialistas de contenidos, que aseguran la calidad y pertinencia de los mismos en relación con las necesidades y el lenguaje del usuario, y de la seguridad del sistema (Peluffo & Catalán, 2002).

Compartir el conocimiento para facilitar la diseminación del conocimiento existente en la organización y la creación de nuevo. Para compartir y capturar el conocimiento son precisos espacios de socialización, presenciales o virtuales, para poder explicitar el conocimiento compartido y generado.

Usar el conocimiento existente en la organización, creado en ésta, o capturado del exterior. Es la actividad que justifica el esfuerzo realizada en las otras fases. Ejemplos de este uso es la toma de decisiones, diseñar acciones, o esbozar planes estratégicos. (CEN Comité europeo de normalización, 2004).

METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó bajo el paradigma interpretativo, se centra en el mundo de los significados y valores desarrollados dentro de la organización, como es la empresa familiar. Se busca profundizar en los diferentes motivos de los hechos sin llegar a la generalización, ya que la realidad es dinámica e interactiva. Se analiza el comportamiento de los involucrados actuando consecuentemente desde una perspectiva holística.

Para responder las preguntas del estudio se utilizó un análisis cualitativo a través de la técnica de investigación estudio de caso. Se seleccionó una empresa con las siguientes características: a) Empresa familiar; b) Empresa perteneciente al sector agropecuario y c) Empresa que presente algún tipo de innovación.

Con relación a los criterios de calidad, validez y fiabilidad utilizados en las investigaciones cualitativas, se utilizaron las siguientes: a) Validez del constructo con revisión de la literatura; b) Validez interna con la triangulación de los datos obtenidos del cuestionario, y c) Fiabilidad con el protocolo para el estudio de campo y datos secundarios.

Medidas

Para medir las prácticas de gestión del conocimiento se cuenta con un cuestionario cerrado utilizado en una investigación con el título de “influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos” publicada en la revista Innovar por el Dr. Mariano García (García, 2014).

El cuestionario concentra 39 ítems en una escala de 2 puntos. (donde 1 es en desacuerdo y 2 de acuerdo). Dividido en 3 apartados: Creación del conocimiento (11 ítems) con 3 indicadores, Almacenamiento y Transferencia del conocimiento (8 ítems) y, Aplicación y uso del conocimiento (19 ítems) con tres indicadores.

Tabla 3. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Ítems
Gestión del Conocimiento	Creación de conocimiento	Es un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento organizacional. Este proceso se lleva a cabo en el interior de una creciente comunidad de interacción, la cual atraviesa niveles y	-Adquisición de información -Diseminación de la información -Interpretación compartida	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11.

fronteras intra e interorganizacionales (Nonaka & Takeuchi , 1999, pág. 65). Existen muchas formas de crear nuevo conocimiento. A nivel personal y a nivel equipo, es resultado de la interacción social. A través de la capacitación, aprender haciendo, resolución de problemas o lluvia de ideas. Siempre la gente tiene que traer su experiencia existente, su conocimiento explícito y tácito, para crear nuevos conocimientos (CEN Comité europeo de normalización, 2004, pág. 10).

Almacenamiento de conocimiento	Esta fase se caracteriza por el almacenamiento de los conocimientos previamente codificados, ubicándolos en repositorios desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que este lo necesiten (Peluffo & Catalán , 2002, pág. 64). Almacenar conocimiento explícito depende de algunas actividades de apoyo como seleccionar, organizar o categorizar, así como actualizar y depurar viejos	-Almacenar conocimiento	13,14,15, 16
--------------------------------	---	-------------------------	--------------

	<p>contenido. Herramientas técnicas para el almacenamiento de conocimiento. Incluyen: documentar bases de datos, sistemas de preguntas y respuestas, narradores y localizadores de experiencia (CEN Comité europeo de normalización, 2004, pág. 10).</p>		
Transferencia del conocimiento	<p>Es necesario que se dé el proceso de socialización para compartir el conocimiento tácito. Compartir el conocimiento entre individuos es el paso fundamental para que se dé la creación de conocimiento organizacional. La fluctuación interna, como la rotación frecuente de personal, la redundancia de información y la variedad de requisitos facilitan la transferencia de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999, págs. 83,97 y 102). El objetivo de este paso es transferir el conocimiento al lugar correcto, en el momento correcto, con la calidad adecuada. Compartir puede llevarse a cabo de muchas maneras. El</p>	-Transferencia de conocimiento	17,18,19, 20

	<p>conocimiento puede agregarse a bases de datos o distribuirse a través de documentos. La mayoría del conocimiento se puede transferir mejor de una persona a otra por interacción directa a través de colaboración, talleres, coaching, aprendizajes, etc (CEN Comité europeo de normalización, 2004, pág. 11).</p>		
<p>Aplicación y uso del conocimiento</p>	<p>Es esencial que cada unidad de la organización tenga la autonomía necesaria para utilizar el conocimiento desarrollado en alguna otra parte y aplicarlo libremente a través de distintos niveles y límites (Nonaka & Takeuchi , 1999, pág. 102). El conocimiento solo puede agregar valor cuando se está utilizando en una organización. Esta actividad determina las necesidades de conocimiento y siempre debe servir como punto de referencia para crear, almacenar y compartir el conocimiento. Mientras se aplica el conocimiento se puede descubrir algunas lagunas de conocimiento adicionales, así como</p>	<p>-Trabajo en Equipo - Empowerment - Compromiso con el conocimiento</p>	<p>21,22,23, 24,25,26, 27,28,29, 30,31,32, 33,34,35, 36,37,38, 39</p>

adquisición de nuevas experiencias que podrían representar nuevos conocimientos para la organización. (CEN Comité europeo de normalización, 2004, pág. 11)

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario se aplicó a los encargados de cuatro áreas principales de la empresa y al gerente general, siendo un total de 5 cuestionarios aplicados. Las áreas fueron: a) Gerente General; b) Gerente de Operaciones; c) Gerente Administrativa; d) Gerente de Ventas y, e) Gerente de Producción.

RESULTADOS

Siguiendo las preguntas planteadas en esta investigación, los resultados fueron los siguientes:

- a) ¿Cómo es el estado actual de la gestión del conocimiento en la empresa familiar agropecuaria?

El estado actual de la gestión del conocimiento obtenido por el cuestionario donde mide las prácticas arroja una puntuación de 112 de 195 puntos totales con un porcentaje del 57%, lo que significa que la empresa familiar agropecuaria que fue analizada maneja un nivel medio en prácticas de gestión del conocimiento, a continuación, se describe cada uno de los resultados de las dimensiones que se midieron como se muestra en la *Figura 3*.

Dimensiones del conocimiento

Creación del Conocimiento

Es la dimensión con mayor puntuación con 41 puntos de 60 y con un porcentaje de 68%, en la empresa existe una interacción formal entre los trabajadores además

de que tiene una constante capacitación a nivel personal y por equipos. Sin embargo, no se recaba información informal entre los trabajadores. La empresa fortalece la capacitación con la finalidad de obtención de nuevos conocimientos, normalmente asisten a una capacitación por año en otra ciudad, se le facilita por medio de la empresa los costos con el propósito de que al finalizar la capacitación se presente un informe sobre lo que se aprendió y trae beneficio a la empresa, el cual es compartido a los demás trabajadores. Como menciona Nonaka y Takeuchi (1999) la creación del conocimiento es el proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento organizacional.

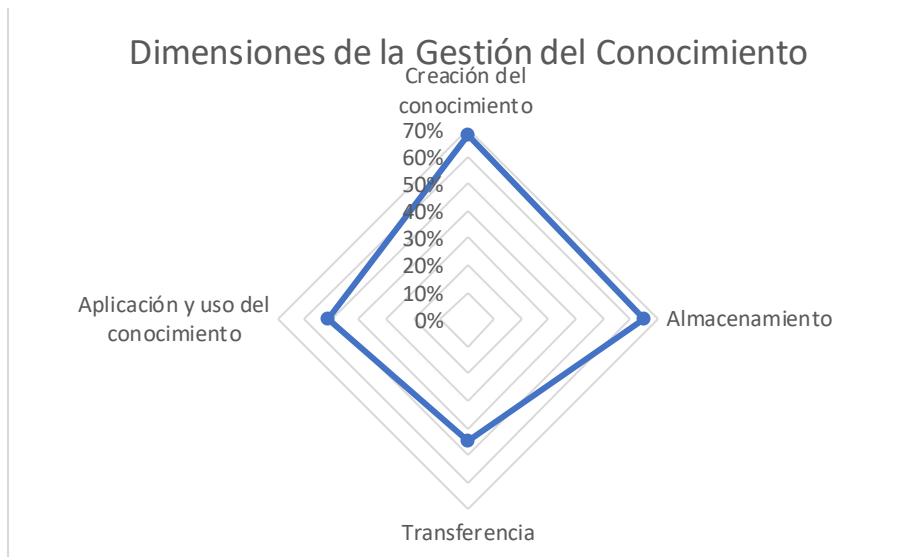


Figura 3. Dimensiones de la Gestión del Conocimiento.

Almacenamiento del Conocimiento

Con 13 puntos de 20 calculando un porcentaje del 65%, se considera que existe en la empresa una práctica establecida que es almacenar conocimientos, se lleva a cabo la selección, organización de los nuevos conocimientos donde los trabajadores pueden tener acceso. Sin embargo, existen actividades que se realizan en las granjas avícolas que es la selección del huevo, este procedimiento requiere de un conocimiento tácito que no ha podido ser almacenado por la empresa, ya que el trabajador mantiene una selección del huevo por medio de la experiencia que tienen en la actividad, esta actividad se hace a través del tacto de

la persona y entre más experiencia mayor rapidez en la selección, es por eso que se considera que la rotación de personal supone una pérdida de conocimientos y habilidades importantes para la empresa, además no cuenta con base de datos donde almacenen los nuevos conocimientos o experiencias. En lo que describe Peluffo & Catalán (2002) para ser almacenados los conocimientos deben ser previamente codificados para que los trabajadores de la empresa, así como los nuevos trabajadores que se vayan incorporando, puedan acceder fácilmente a un conocimiento en el momento que se necesite.

Transferencia del Conocimiento

Esta dimensión adquirió una puntuación de 9 de 20 y un porcentaje de 45%. En la empresa se maneja una transferencia de conocimiento de manera formal, ya que todo es por medio de documentos que deben llevar nombre y firma. Sin embargo, las respuestas del cuestionario arrojan que no se tiene una compartición informal de los conocimientos y trabajadores no tienen conocimiento de otras áreas que no sea en la que laboran. No existe rotación de personal a diferentes áreas y normalmente no se comunica un área con otra. La compartición directa se hace por medio del gerente general y el jefe de cada una de las áreas. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999) una transferencia de conocimiento es el paso fundamental para que se dé la creación del conocimiento organizacional.

Aplicación y Uso del Conocimiento

Con una puntuación de 49 de 95 puntos con 51%. La empresa trabaja en equipo por cada una de sus áreas, donde se proponen soluciones innovadoras en las reuniones que realizan. Los trabajadores de la empresa son responsables y controlan su trabajo, el área de producción trabaja por medio de incentivos que se logran en grupos y que llevan a que exista un mayor trabajo en equipo en esa área en particular. Existe un compromiso con el conocimiento ya que existen alianzas y redes externas con otras empresas avícolas con la intención de fomentar y compartir el conocimiento principalmente entre los médicos de las aves, con el propósito de mantenerse en comunicación sobre enfermedades de los animales y como solucionarlas. Es esencial que cada unidad de la organización tenga la autonomía necesaria para utilizar el conocimiento desarrollado en alguna otra parte y aplicarlo libremente a través de distintos niveles y límites (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 102).

Indicadores de la gestión del conocimiento

Adquisición de la información

Como puede apreciarse en la *Figura 4* el indicador más alto con un 80%, en la empresa se recaba información de diferentes maneras, por parte de los trabajadores y de los clientes de forma periódica, además de realizar estudios de mercado que les facilitan la adquisición de la información, de igual manera ponen en práctica el uso de tecnologías al proporcionar información por medio de sus archivos.

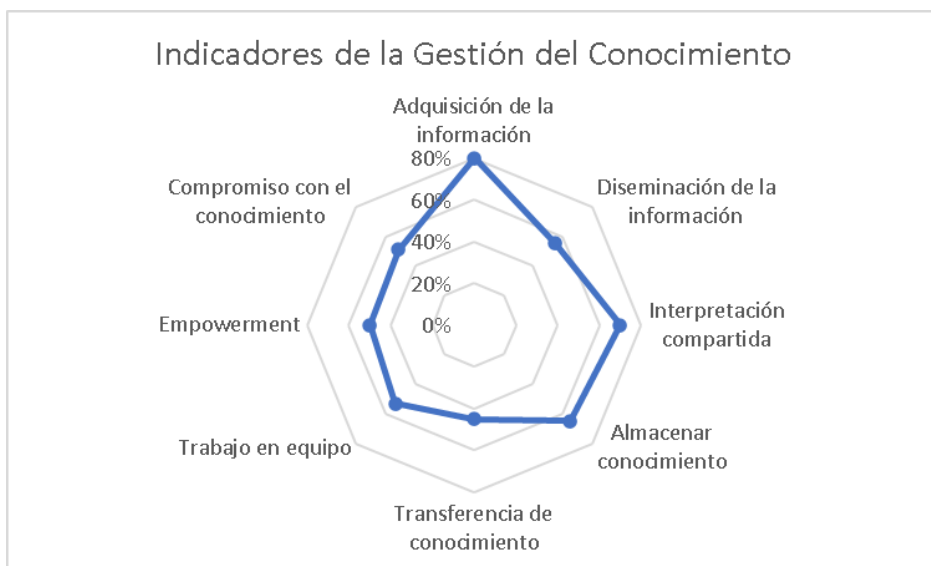


Figura 4. Indicadores de la Gestión del Conocimiento.

Interpretación compartida

El indicador número 2 es la interpretación compartida con 70% lo que establece que en la empresa los trabajadores consideran que existe una comprensión común de los temas de la unidad en la que trabajan además de que existe un protocolo para realizar las funciones de la organización.

Almacenar conocimiento

El indicador número 3 con resultado de 65%, el personal considera que el conocimiento es compartido y que regularmente existen procedimientos que sirven para recoger las propuestas y agregarlas como conocimiento a la empresa. Una práctica que no se lleva a cabo es el almacenamiento de conocimiento en base de datos donde los trabajadores puedan utilizarla posteriormente.

Diseminación de la información

Indicador 4 con 55%, la empresa comparte información formal entre sus trabajadores además de elaborar informes que son distribuidos entre los mismos con la finalidad de comunicar los avances producidos en la empresa. Sin embargo, los trabajadores coinciden en que no se comparte información de manera informal.

Trabajo en equipo

Es el indicador número 5 con porcentaje del 53%, los trabajadores perciben que la dirección incita el trabajo en equipo, pero los equipos o grupos de trabajo no son un manejo frecuente en la empresa y consideran que la organización no adopta las recomendaciones de los grupos.

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido. La no disposición de aquellos elementos por algunos individuos puede obstaculizar en un equipo la consecución de sus objetivos. (Torrelles, y otros, 2011).

Compromiso con el Conocimiento

Con un porcentaje del 51% la empresa establece alianzas con empresas que realizan la misma actividad, trabajan en colaboración para fomentar el conocimiento. Además, la empresa ofrece a los trabajadores la oportunidad de mejorar sus habilidades y conocimientos por medio de capacitaciones constantes, con esta práctica los trabajadores tienen una mayor preparación y compromiso

ante posibles mejoras y cambios en el mercado. Sin embargo, en la empresa los conocimientos no son documentados a través de manuales o normas de calidad.

Empowerment

Se obtuvo un porcentaje del 50% los trabajadores consideran que se cuenta con los conocimientos para llevar a cabo sus actividades, que controlan y son responsable de su trabajo. Sin embargo, no sienten que exista una autonomía para la toma de decisiones, toda decisión debe ser previamente autorizada por la dirección. Esto puede ser una razón de desmotivación para la elaboración de sugerencias y aportaciones que puedan desarrollar algún cambio positivo en la organización.

Transferencia del conocimiento

Con el porcentaje más bajo de 45%. La empresa dispone de mecanismos formales en la compartición de conocimiento, por medio de documentos e informes. Sin embargo, no existe una transferencia de conocimiento de manera informal. El conocimiento no se encuentra disperso en la organización, cada área tiene sus conocimientos y no se comparten con otras áreas ya que no consideran sea necesario. Además, no se cuenta con base de datos donde los trabajadores puedan transferir sus conocimientos y acceder a los de sus compañeros por medio de una red informática.

- a) ¿Cuáles son las prácticas en gestión del conocimiento que la empresa familiar agropecuaria realiza y cuáles son las prácticas que representan un área de oportunidad al ser fortalecidas?

Las prácticas que se ha considerado que la empresa lleva acabo son las que tienen mayor puntuación por parte de los trabajadores, obteniendo punto de 3, 4 o 5 y las que representan un área de oportunidad son las prácticas que obtuvieron 0, 1 o 2 puntos.

Las prácticas en Creación del Conocimiento

Prácticas que se realizan:

- Existe algún tipo de ordenamiento laboral o protocolo para realizar las funciones de la organización.
- Los directivos, normalmente, están de acuerdo en cómo la nueva información afecta a nuestra empresa.
- La empresa elabora periódicamente informes que distribuye a los trabajadores donde se informa de los avances producidos en la misma.
- Los sistemas de información facilitan que los individuos compartan información
- Los trabajadores tienen una comprensión común de los temas de la unidad en la que trabajan.
- En la empresa se comparte información formal, frecuentemente y sin trabas.
- Los archivos y bases de datos de la empresa proporcionan la información necesaria para la realización del trabajo.
- La empresa realiza estudios de mercado.
- Se recaba, regularmente, información de trabajadores.
- Se recaba, regularmente, información de clientes.

Áreas de oportunidad:

Desechar la información obsoleta y buscar nuevas alternativas.

- Compartir información informal, frecuentemente y sin trabas.

Prácticas en Almacenar conocimiento

Prácticas que se realizan:

- En la empresa existen procedimientos para recoger las propuestas de los empleados y agregarlas a la empresa como conocimiento.
- Los empleados no tienden a acaparar el conocimiento como fuente de poder y lo comparten con otros empleados.
- La rotación de personal supone una pérdida de conocimiento o habilidades importantes para la empresa.

Áreas de oportunidad:

- Crear bases de datos para almacenar las experiencias y conocimientos, que son utilizadas posteriormente.

Prácticas en transferencia del Conocimiento

Prácticas que se realizan:

- En la empresa existen procedimientos para distribuir las propuestas de los empleados, una vez evaluadas y/o diseñadas.
- La empresa dispone de mecanismos formales que garantizan que las mejores prácticas sean compartidas.

Áreas de oportunidad:

- Lograr que el conocimiento se encuentre disperso en la organización.
- Permitir el acceso a las bases de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red informática.

Prácticas en Aplicación y Uso del Conocimiento

Prácticas que se realizan:

- Las bases de datos, en caso de que existan, son actualizadas de forma continua.
- Se ofrecen oportunidades reales para mejorar habilidades y conocimientos de los miembros pertenecientes a la organización.
- Se establecen alianzas y redes externas con otras empresas para fomentar el conocimiento.
- Las sugerencias de los empleados han aumentado.
- Los trabajadores controlan y son responsables de su trabajo.
- Se realizan periódicamente reuniones donde se informa a todos los empleados de las novedades que ha habido en la empresa.

- Nuestra empresa normalmente resuelve problemas mediante el trabajo en equipo.
- La dirección incita el trabajo en equipo.

Áreas de oportunidad:

- Documentar los procesos organizativos a través de manuales, estándares o normas de calidad, entre otros.
- Crear una guía, intención o propósito estratégico que expresa la principal voluntad de la empresa.
- Brindar suficiente instrucción y guía a los trabajadores para lograr sus objetivos.
- Generar mecanismos o herramientas para potenciar el conocimiento en la organización.
- Valorar e incorporar las sugerencias aportadas por clientes a los productos o servicios.
- Establecer acuerdos de cooperación con universidades o centros tecnológicos para fomentar el conocimiento.
- Fortalecer la autonomía de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Invitar a las personas de la organización a redefinir la estrategia de la empresa.
- Se recomienda que la organización adopte las recomendaciones de los grupos.
- Invitar a que los equipos propongan soluciones innovadoras mediante el diálogo, a cuestiones que afectan a toda la organización.
- Generar que los equipos y/o grupos de trabajo interfuncionales sean utilizados con frecuencia.

LITERATURA CITADA

Alcalde, I. (2015). *Visualización de la información de los datos al conocimiento*. Barcelona: UOC.

- Avícola Promesa Sinaloa, S. d. (2018). *Cocoroco*. Obtenido de <http://www.cocoroco.com.mx/index.php/empresa/experiencia>
- CEN Comité europeo de normalización. (2004). *European Guide to good Practice in Knowledge Management*. Obtenido de http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/CEN_Final_Publication_0403/CWA14924_01_2004_Mar.pdf
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behaviour. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19-39.
- DENUE. (1 de JUNIO de 2018). *INEGI*. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Drucker, P. (1996). *Drucker su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Bogota: Norma.
- FAO, & SAGARPA. (2012). México: El sector agropecuario ante el desafío del cambio climático. *Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación., 1*.
- García, M. (2014). influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. *Innovar*, 45-64.
- García, R. (2004). *Epistemología y teoría del conocimiento*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández, J. M., & Barrón, M. A. (2013). Las empresas agrícolas mexicanas y sus sistemas de aprovisionamiento de trabajadores. *Sociológica*, 209-240.
- Hessen, J. (2008). *Teoria Del Conocimiento*. México: Grupo Editorial Tomo.
- Kant, I. (1990). *Crítica de la Razón Pura. ¿Qué es Ilustración?* València: Universitat de València.
- KPMG, M. (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, maduras y permanecer*.
- Madrigal, F., Madrigal, S., & Guerrero, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal November*.
- Molina, J. L., & Marsal, M. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Barcelona: Libros en Red.

- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 77-88.
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 30-45.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Castillo Hnos. S.A. de C.V.
- North, K., & Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. libros en red.
- Ordóñez, P., & Perreño, J. (2005). Aprendizaje Organizativo y Gestión del Conocimiento: Un Análisis Dinámico del del Conocimiento de la Empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 165-177.
- Paniagua, E. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. Murcia: Edit.um.
- Peluffo, M., & Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Quejada, R. F., & Ávila, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(81), 149-157.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 25-39.
- Serradell, E., & Pérez, Á. (2003). La gestión del conocimiento en la nueva. *FUOC*, 1-13.
- Soliz, N., Mena, V., & Lara, T. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista Publicando*, 70-83.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., Paris, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y Categorización. *Profesorado*, 329-344.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vázquez, A. (2011). *El cambio como constante histórica*. Alicante: Club universitario.