

Diagnóstico de la utilización de la gestión del conocimiento en las organizaciones del Valle de Toluca

M. EN A. JULIO ÁLVAREZ BOTELLO*¹
M. EN A. EVA MARTHA CHAPARRO SALINAS*
M.A.E. JUAN ALBERTO RUIZ TAPIA*

Resumen

El presente trabajo es un Estudio Diagnóstico sobre la utilización de la Gestión del Conocimiento como un mecanismo para la generación de inteligencia en los datos (Business Intelligence) en las organizaciones del Valle de Toluca.

Para tal fin se revisó un marco teórico en referencia a la Gestión del Conocimiento y sus repercusiones en las organizaciones y en particular a la gestión de la información, se desarrolló un instrumento que pudiera con el levantamiento identificar el nivel de avance en la utilización de la Gestión de la Información y el Conocimiento para ser levantado en diversas organizaciones que permitiera contrastar entre tipos de organización, así como su análisis y resultados.

Se finaliza realizando algunas recomendaciones para apoyar el mayor uso de esta estrategia dentro de la Gestión del Conocimiento así como la incorporación de entes como las Instituciones de Educación Superior como apoyo a estos procesos.

Palabras clave: Gestión de la Información, Pequeñas y medianas empresas, Gestión del conocimiento.

Abstract

This study is a diagnostic of Knowledge Management as tool to generate Business Intelligence in the companies of Toluca Valley.

The framework was revised in KM and effects in organizations, particularly in Information management, developing an instrument to identify the level of use, and identify different results by organizations.

Finally, It's presented some recommendations to support the KM Strategy with Higher Education Institutions.

Keywords: Information Management, Small & Medium Enterprises, Knowledge Management.

¹ Profesores de la Universidad Autónoma del Estado de México

Introducción

Los procesos de información desde la era de la industrialización, superada ahora por la era del conocimiento tiene su fundamento en el manejo de datos, estos al procesarse pueden generar información útil en las organizaciones que permiten generar procesos robustos y nuevo KnowHow que en ocasiones es un mecanismo propicio para identificar información que puede ser considerada como conocimiento original de la organización, en las PyMES esto se vuelve más evidente al desarrollar “recetas” o formas de realizar productos o servicios originales de este tipo de organizaciones, que por demás tienen procesos llenos de ingenio y originalidad, pero en la mayoría de los casos no es explotado como “conocimiento” y por tanto no se registra la propiedad intelectual ni a patente, por desconocimiento o costo, cualquiera que sea la causa las consecuencias son la falta de competitividad al realizar trabajos con diseños de terceros teniendo la posibilidad y un ambiente fértil para la creación y el desarrollo original.

El término Gestión del Conocimiento, hizo su aparición en 1996 cuando un reporte de Gartner Group dijo textualmente:

“Para el año 2000, la Democracia de la Información emergerá en las empresas de vanguardia, con las aplicaciones de Inteligencia de Negocios ampliamente disponibles a nivel de empleados, consultores, clientes, proveedores y el público en general. La clave para surgir en un mercado competitivo es mantenerse delante de sus competidores. Se requiere más que intuición para tomar decisiones correctas basadas en información exacta y actualizada. Las herramientas de reporte, consulta y análisis de datos pueden ayudar a los usuarios de negocios a navegar a través de un mar de información para sintetizar la información valiosa que en él se encuentra. Hoy en día esta categoría de herramientas se les llama Inteligencia de Negocios”. (Gartner, 1996)

La Inteligencia de Negocios, es una alternativa de administración de negocios, que permite manejar la información para la toma de decisiones acertadas en todos los niveles de la organización, desde la extracción, depuración y transformación de datos, hasta la distribución de la información mediante herramientas fáciles de manejar por los usuarios.

“Business Intelligence se puede definir como un conjunto de conceptos y métodos enfocados a mejorar la toma de decisiones mediante el uso de sistemas de soporte basados en hechos o evidencias.” (Carrillo, 2009)

Lo que se busca es encontrar información que no solamente conteste preguntas de lo que paso o lo que está sucediendo en el negocio sino que a través de esta información se construyan modelos en los que se ayude a predecir eventos futuros.

Se puede decir en pocas palabras que una organización puede ser rica en datos y pobre en información, si es que no sabe identificar, resumir y difundir los datos.

Toma de decisiones en las organizaciones:

“En el ámbito empresarial, las decisiones se toman en alguno de los tres niveles organizacionales: estratégico, táctico u operativo”. (Abits, 2009).

Las decisiones estratégicas se centran en la dirección del negocio también llamadas de largo plazo siendo esta labor de los ejecutivos de alta gerencia.

Las decisiones tácticas corresponden a los gerentes de nivel medio y se enfocan en la planeación, análisis y producción de procesos en curso y proyectos.

Las decisiones operativas son las que toman los empleados de manera cotidiana y en las cuales se apoyan para convertir los planes en acciones y llevar a cabo los programas.

Según los requerimientos de información y su funcionalidad, las herramientas de Inteligencia de Negocios, aplican en cada uno de los niveles de la organización como se puede ver en la figura No. 1.



Figura 1 Tipo de decisiones (Abits,2009).

Importancia del Bussines Intelligence

El BI se basa en un esquema de trabajo multidimensional para describir, implementar y administrar estrategia a todo nivel dentro de una empresa, a través de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones a la estrategia de la organización.

Es importante el Business Intelligence porque: (Canales, 2004).

- a) Promueve la alineación estratégica de toda la organización a partir de la transformación de la Visión y Estrategia en planes concretos de acción.
- b) Fomenta el trabajo en equipo y por consiguiente la colaboración y la coordinación al conducir a toda la organización hacia la consecución de la estrategia definida.
- c) Facilita la comunicación de los planes estratégicos de toda la empresa.
- d) Integra y sintetiza un gran volumen de datos e indicadores que surgen de la gestión diaria de las organizaciones.
- e) Desarrolla el conocimiento y el capital humano, bases fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos.
- f) Provee soluciones en las organizaciones.

Metodologías para Implementar Gestión de la Información (IM) y Gestión del conocimiento (KM)

La metodología para la implementación del IM y KM se refiere a la recolección de información y su uso a fin de mejorar la operación del negocio. Un sistema ideal de IM y KM ofrece a los empleados, socios y altos ejecutivos acceso a la información clave que necesitan para realizar sus tareas diarias y principalmente para poder tomar decisiones basadas en datos correctos y certeros.

Etapas para implementación de Aplicaciones de Business Intelligence como medio de gestión de la información y el conocimiento:

¿Pero cómo hacer que los negocios puedan crear inteligencia de sus datos?

¿Cómo proveer oportunamente acceso a la información para los usuarios finales?

Para responder a estas preguntas se describe a continuación el proceso de implementación. Este proceso es dinámico e iterativo. El proceso se compone de las siguientes fases: (Canales, 2004)

- Fase 1: Dirigir y Planear
- Fase 2: Recolección de Información
- Fase 3: Procesamiento de Datos
- Fase 4: Análisis y Producción
- Fase 5: Difusión

Objeto de estudio: empresas del valle de Toluca

De acuerdo al SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) de las 14,141 empresas registradas en los municipios que conforman el Valle de Toluca, el 63.79% son empresas dedicadas al Comercio, el 29.07% son empresas dedicadas a los Servicios y solamente el 7.14 % son empresas dedicadas a la Industria.

De este total de empresas, los municipios que cuentan con más empresas registradas son: Toluca con el 59.65% de empresas totales, Metepec con el 12.16 % de empresas totales, Ixtlahuaca con el 7.62 % de empresas totales y Lerma con el 5.32 %.

El tamaño de las empresas se dividen por el número de empleados en:

Grande: más de 250 empleados

Mediana: de 51 a 250 empleados

Pequeña: de 11 a 50 empleados

Micro: del 1 a 10 empleados (SIEM, 2009)

De las 1,010 Industrias registradas en los municipios que conforman el Valle de Toluca, el 64.65% son industrias micro, el 16.24% son industrias pequeñas, el 13.66% son industrias medianas y solamente el 5.45% son industrias grandes.

Levantamiento de información

Para ser recabada la información se optó por elaborar una encuesta para ser llenada por el personal que labora en los centros de trabajo del Valle de Toluca en compañía del investigador para corroborar con documentos que fueron mostrados como ejemplo las respuestas proporcionadas.

La encuesta es elaborada para evaluar una población de 906 empresas registradas en el Valle de Toluca, llenando 170 cuestionarios en igual número de organizaciones mediante un muestreo no probabilístico de participantes voluntarios por lo que las organizaciones encuestadas fueron visitadas por tener alguna persona contacto por la que se solicitó la aplicación y fue aceptada por la propia organización.

La encuesta fue elaborada usando la aportación de dos documentos base y las variables que estos investigadores aportan en sus trabajos de manera independiente, “Inteligencia de negocios, en qué ayuda a tu negocio y cuál es su proceso” (Canales, 2009) y “la Medición del Desempeño Organizacional Mediante el Balance ScoreCard”. (Zúñiga, 2009).

Debido a que se diseñó el instrumento específico para esta investigación, se realizó una validación con 20 encuestados generando cambios en textos poco entendibles y en las instrucciones, quedando finalmente como a continuación se presenta: (diseñado por los autores).

El diseño del instrumento utilizó las variables que a continuación se mencionan en dos dimensiones que al interceptarse dan un instrumento que arroja información para análisis tanto por las perspectivas de información como por el proceso mismo de esta información.

VARIABLES POR PERSPECTIVA O FUNCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

- Procesos financieros (Perspectiva Financiera)
- Mercado u Clientes (Perspectiva del cliente)
- Realización del producto/servicio (Perspectiva procesos internos)
- Capital Humano/Clima organizacional (Perspectiva de innovación)

VARIABLES POR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA INFORMACIÓN

- Identificación de datos
- Recolección de datos
- Almacenamiento de datos
- Generación de indicadores para apoyar decisiones
- Difusión de la información generada
- Gestión del conocimiento

La interacción de estas variables se logra con la siguiente matriz:

		Perspectiva o Función organizacional de la información			
		Perspectiva Financiera	Perspectiva del cliente	Perspectiva procesos interno	Perspectiva de innovación
Gestión de la Información	Identificación	1.1	2.1	3.1	4.1
	Recolección	1.2	2.2	3.2	4.2
	Almacenamiento	1.3	2.3	3.3	4.3
	Transformación	1.4	2.4	3.4	4.4
	Difusión	1.5	2.5	3.5	4.5
	Gestión del conocimiento	1.6	2.6	3.6	4.6

Figura 2 Diseño del instrumento de investigación (Desarrollo del autor)

Con esta lógica se procedió a diseñar un instrumento que de manera compacta y sencilla de manejar y comprender para el encuestado pudiera generar la información que estamos buscando, dando como resultado la siguiente encuesta:

ENCUESTA DIAGNÓSTICA SOBRE BUSINESS INTELLIGENCE

El objetivo de esta encuesta es recolectar información importante acerca de lo que está sucediendo en los centros de trabajo para analizar dicha información y presentar conclusiones en la tesis titulada: "Desarrollo de un Estudio Diagnóstico sobre la utilización del Business Intelligence en las empresas del Valle de Toluca".

Esta encuesta es de carácter confidencial y exclusivamente será utilizada en la tesis mencionada, usando resultados globales y estadísticos.

Aspectos Generales

Instrucciones: Favor de marcar con una (X) lo que corresponda:

1.-Tamaño de la organización donde usted trabaja

Grande Mediana Pequeña Micro

2.-Sector al que pertenece su organización

Industria Comercio Servicios Público

3.-Ubicación de su organización por municipio

Toluca Metepec Ixtlahuaca Lerma Otro

4.-Tipo de puesto que ocupa

Dueño Ejecutivo Empleado Otro

Segunda Parte: En las siguientes tablas se le solicita marcar con una (X) lo que más se acerque a lo que sucede en su centro de trabajo de acuerdo a las siguientes claves:

I Siempre (100%)	II Casi Siempre (75%)	III A Veces (50%)	IV Casi Nunca (25%)	V Nunca (0%)
------------------	-----------------------	-------------------	---------------------	--------------

1.- Procesos Financieros (Perspectiva Financiera)	I	II	III	IV	V
1.1 Se tienen identificados los datos necesarios para realizar los diferentes procesos contables y financieros.					
1.2 El proceso de recolección de datos se da de manera continua y se obtiene de fuentes confiables.					
1.3 Se procesan los datos mediante una base de datos o archivo que permite agregar, almacenar, extraer y transformar datos de manera segura y confiable.					
1.4 Se generan reportes, indicadores u otros resultados que son analizados y permiten la toma de decisiones basada en información objetiva.					
1.5 Se realiza la difusión de la información generada por tableros de indicadores, intranets, correos electrónicos o algún otro					
1.6 Se identifica, separa, gestiona toda aquella información que permite innovación y nuevo conocimiento. (por ejemplo: diseño de productos y/o servicios, diseño de procesos, procedimientos e instructivos de trabajo)					

2.- Mercado y Clientes (Perspectiva del Cliente)		I	II	III	IV	V
2.1	Se tienen identificados los datos necesarios para realizar los procesos para analizar mercados y las necesidades de clientes					
2.2	El proceso de recolección de datos se da de manera continua y se obtiene de fuentes confiables.					
2.3	Se procesan los datos mediante una base de datos o archivo que permite agregar, almacenar, extraer y transformar datos de manera segura y confiable.					
2.4	Se generan reportes, indicadores u otros resultados que son analizados y permiten la toma de decisiones basada en información objetiva.					
2.5	Se realiza la difusión de la información generada por tableros de indicadores, intranets, correos electrónicos o algún otro					
2.6	Se identifica, separa, gestiona toda aquella información que permite innovación y nuevo conocimiento. (por ejemplo: diseño de productos y/o servicios, diseño de procesos, procedimientos e instructivos de trabajo)					
3.- Realización del Producto/Servicio(Perspectiva Proceso Interno)		I	II	III	IV	V
3.1	Se tienen identificados los datos necesarios para realizar los diferentes procesos para la elaboración del producto/servicio					
3.2	El proceso de recolección de datos se da de manera continua y se obtiene de fuentes confiables.					
3.3	Se procesan los datos mediante una base de datos o archivo que permite agregar, almacenar, extraer y transformar datos de manera segura y confiable.					
3.4	Se generan reportes, indicadores u otros resultados que son analizados y permiten la toma de decisiones basada en información objetiva.					
3.5	Se realiza la difusión de la información generada por tableros de indicadores, intranets, correos electrónicos o algún otro					
3.6	Se identifica, separa, gestiona toda aquella información que permite innovación y nuevo conocimiento. (por ejemplo: diseño de productos y/o servicios, diseño de procesos, procedimientos e instructivos de trabajo)					
4.- Capital Humano/Clima Organizacional (Perspectiva innovación)		I	II	III	IV	V
4.1	Se tienen identificados los datos necesarios para realizar los diferentes procesos de formación y crecimiento del capital humano y del clima organizacional					
4.2	El proceso de recolección de datos se da de manera continua y se obtiene de fuentes confiables.					
4.3	Se procesan los datos mediante una base de datos o archivo que permite agregar, almacenar, extraer y transformar datos de manera segura y confiable.					
4.4	Se generan reportes, indicadores u otros resultados que son analizados y permiten la toma de decisiones basada en información objetiva.					
4.5	Se realiza la difusión de la información generada por tableros de indicadores, intranets, correos electrónicos o algún otro					
4.6	Se identifica, separa, gestiona toda aquella información que permite innovación y nuevo conocimiento. (por ejemplo: diseño de productos y/o servicios, diseño de procesos, procedimientos e instructivos de trabajo)					
AGRADEZCO MUCHO SU TIEMPO Y COOPERACIÓN						

Figura 4 Cuestionario p/levantamiento de la investigación (Diseño propio)

Análisis de la información obtenida

A continuación se presenta cada pregunta de la encuesta con su respuesta y su interpretación, usando una gráfica para visualizar mejor cada una.

Primera Parte de la encuesta:

La encuesta fue realizada entre trabajadores de organizaciones del Valle de Toluca de manera aleatoria, dando como resultado que el 38.9% de los encuestados trabaja en empresas pequeñas y medianas (PYME), el 37.5% trabaja en empresas públicas y el 23.6 % trabaja en empresas grandes.

2.- Sector al que pertenece su organización

La respuesta de los encuestados fue que el 37.5 % trabaja en empresas de servicio, siendo este el mayor porcentaje, en segundo lugar con el 34.7 % en la industria y en tercer lugar con el 27.8 % en el sector comercio.

3.- Ubicación de su organización por municipio

La respuesta de los encuestados fue que el 63.9 % trabaja en el municipio de Toluca, el 6.9 % trabaja en el municipio de Metepec, el 4.2 % trabaja en el municipio de Lerma, el 1.4 % trabaja en el municipio de Ixtlahuaca y el 23.6 % trabaja en otro municipio. (Zinacantepec, Almoloya de Juárez, Santiago Tianguistenco, Ocoyoacac)

4.- Tipo de Puesto que Ocupa

La respuesta de los encuestados es que la gran mayoría, o sea el 68.1% es empleado en su centro de trabajo, el 18.1% forma parte de los ejecutivos en su centro de trabajo, solamente el 6.9 % es dueño de su organización y el mismo porcentaje se desempeña en algún otro puesto.

Conclusiones

Conclusiones respecto de la Gestión de la Información y el conocimiento:

En cuanto a la manera de manejar la información desde su identificación hasta la difusión y separación y gestión del conocimiento nos podemos percatar que las organizaciones del Valle de Toluca tienen muy buen manejo de la información desde la identificación de los datos, la recolección y almacenamiento de los mismos, así como la utilización para la toma de decisiones (entre 1 y 2) pero cae fuertemente al difundir esta información y más aún cuando se trata de

manejar aquella información conocida como “conocimiento” la cual generar innovación, valores agregados y procesos particulares propiedad de la misma organización (entre 2 y 3).

Conclusiones de Perspectiva Financiera:

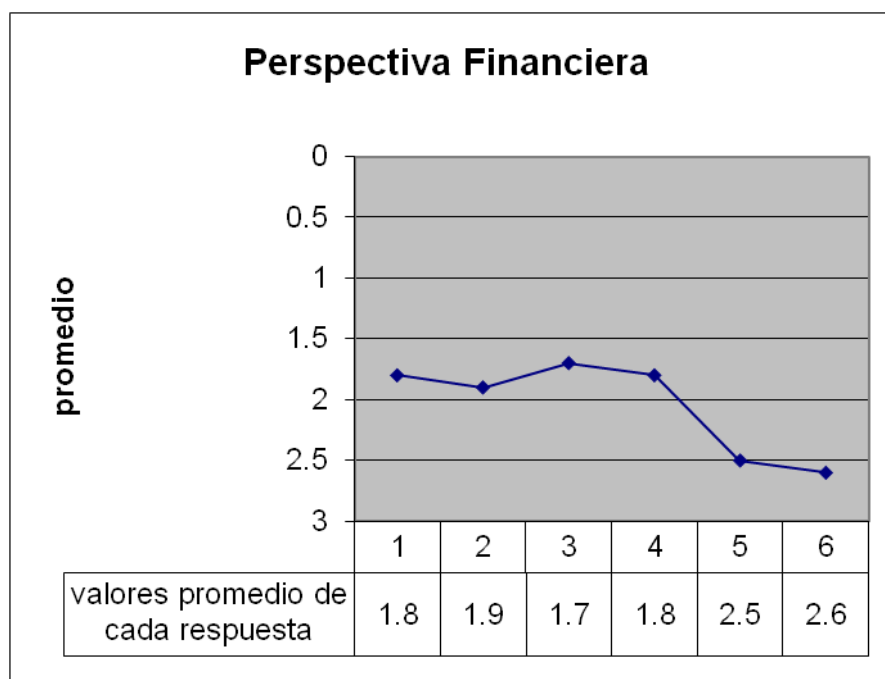
En las primeras cuatro preguntas de perspectiva financiera el promedio fue muy parejo, es decir primer respuesta 1.8, segunda respuesta 1.9, tercer respuesta 1.7 y cuarta respuesta 1.8

Esto significa que las organizaciones del Valle de Toluca tienen sistemas de información muy confiables (entre 1.7 y 1.9) y gestionan la información adecuadamente más del 50% de estas.

Sin embargo al manejar indicadores y hacerlos públicos para ayudar en la toma de decisiones las organizaciones encuestadas muestran un decremento llegando hasta el 50%, las cuales no manejan en los hechos el Business Intelligence (ya sea que conozcan o no el concepto), esto lo muestra las preguntas 5 y 6.

Lo anterior nos indica que en términos de información financiera están preparadas para iniciar la implementación del Business Intelligence 80% de las empresas del Valle de Toluca.

Gráficamente se puede observar la siguiente tendencia de las respuestas 1 a la 6.



Gráfica 1: Perspectiva Financiera (Diseño propio)

Conclusiones de Perspectiva del Cliente:

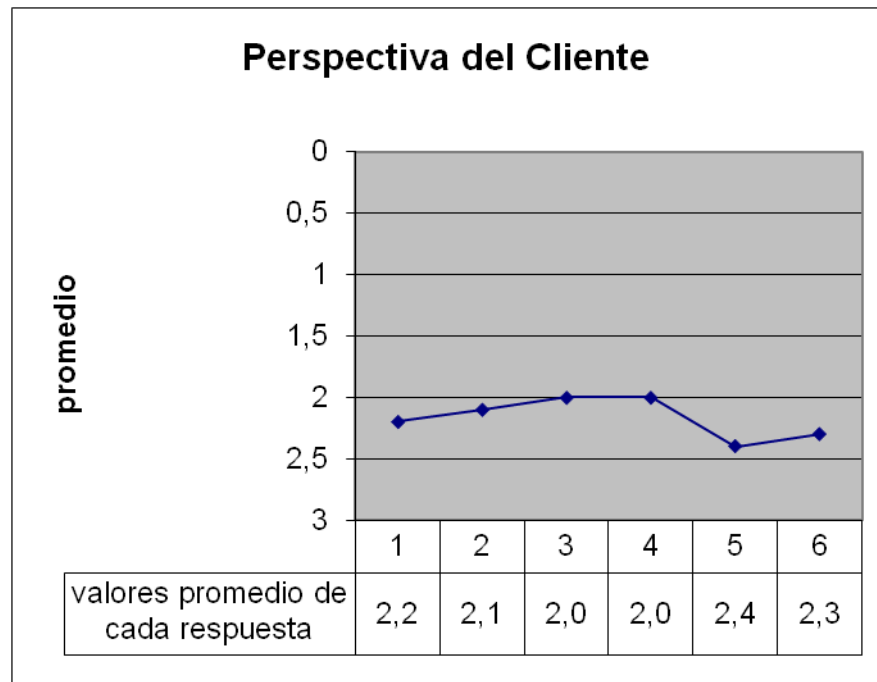
En las primeras cuatro preguntas de perspectiva del cliente el promedio fue muy parejo, es decir primer respuesta 2.2, segunda respuesta 2.1, tercer respuesta 2.0 y cuarta respuesta 2.0

Esto significa que las organizaciones del Valle de Toluca tienen sistemas de información confiables (entre 2.0 y 2.2) y gestionan la información adecuadamente más del 50% de estas.

Sin embargo al manejar indicadores y hacerlos públicos para ayudar en la toma de decisiones las organizaciones encuestadas muestran un decremento llegando muy cerca del 50%, las cuales no manejan en los hechos el Business Intelligence, esto lo muestra las preguntas 5 y 6.

Lo anterior nos indica que en términos desde la perspectiva del cliente están preparadas para iniciar la implementación del Business Intelligence 80% de las empresas del Valle de Toluca.

Gráficamente se puede observar la siguiente tendencia de la pregunta 1 a la 6



Gráfica 2: Perspectiva del cliente (Diseño propio)

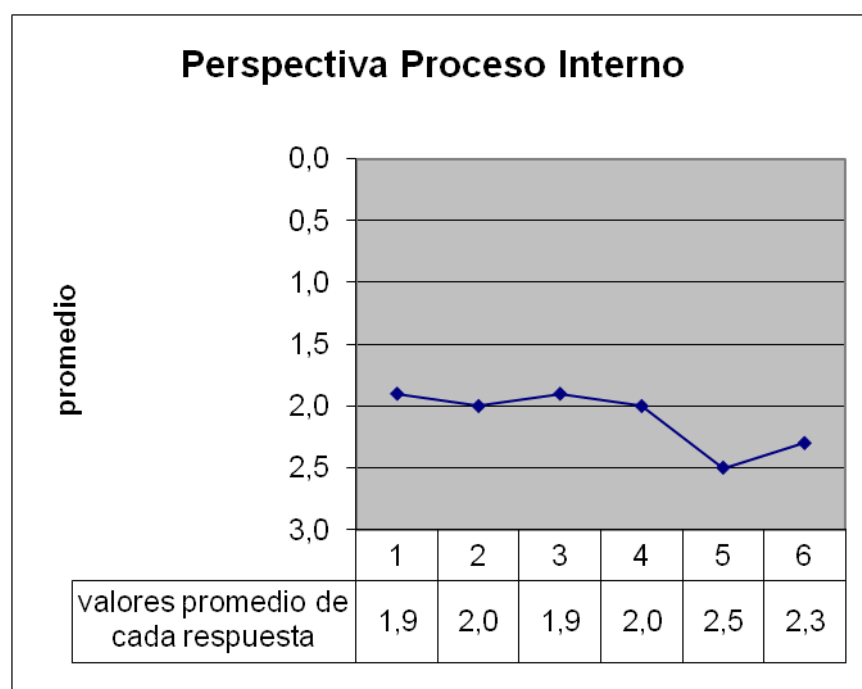
Conclusiones de Perspectiva Proceso Interno:

En las primeras cuatro preguntas de perspectiva proceso interno el promedio fue muy parejo, es decir primer respuesta 1.9, segunda respuesta 2.0, tercer respuesta 1.9 y cuarta respuesta 2.0

Esto significa que las organizaciones del Valle de Toluca tienen sistemas de información entre muy confiables y confiables (entre 1.9 y 2.0) y gestionan la información adecuadamente más del 50% de estas.

Sin embargo al manejar indicadores y hacerlos públicos para ayudar en la toma de decisiones las organizaciones encuestadas muestran un decremento llegando hasta el 50%, las cuales no manejan en los hechos el Business Intelligence (ya sea que conozcan o no el concepto), esto lo muestra las preguntas 5 y 6.

Lo anterior nos indica que en términos de perspectiva proceso interno están preparadas para iniciar la implementación del Business Intelligence 80% de las empresas del Valle de Toluca.



Gráfica 3: Perspectiva Procesos internos (Diseño propio)

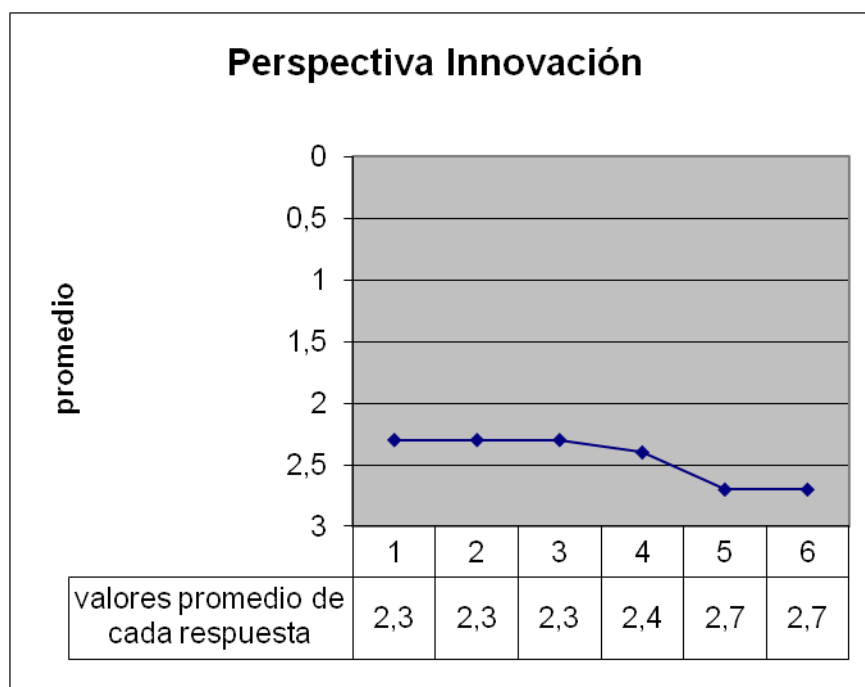
Conclusiones de Perspectiva Innovación:

En las primeras cuatro preguntas de perspectiva innovación el promedio fue muy parejo, es decir primer respuesta 2.3, segunda respuesta 2.3, tercer respuesta 2.3, cuarta respuesta 2.4, quinta respuesta 2.7 y sexta respuesta 2.7

Esto nos muestra una falta de control de la información relacionada con el capital humano y el desarrollo organizacional (perspectiva innovación) del casi 50% de las empresas y una falta de gestión de indicadores y apoyo a las decisiones de casi el 60%.

Este factor hace pensar que las empresas del Valle de Toluca no están preparadas para implementar el Business Intelligence en la perspectiva de Innovación.

Gráficamente se puede observar la siguiente tendencia de preguntas 1 a la 6



Gráfica 4: Perspectiva de innovación (Diseño propio)

Resultados obtenidos:

Análisis por tamaño de la organización:

Los resultados de la encuesta indican que el tamaño de la organización es importante para tener un mayor o menor avance en la preparación de una implementación del Business Intelligence.

En todos los aspectos y desde todas las perspectivas las organizaciones grandes son las mejor preparadas ya que recolectan mejor los datos y están generando indicadores.

En segundo lugar están las Pequeñas y Medianas Empresas y en tercer lugar se encuentran las organizaciones públicas.

Esto se muestra en la tabla siguiente:

Organizaciones	Finanzas	Ventas	Proceso	Capital Humano	Total
Públicas	2.5	2.5	2.4	2.6	2.5
Grandes	2.0	2.1	2.0	2.4	2.1
PYME	2.2	2.3	2.4	2.6	2.4

En el detalle podemos ver como coincide la perspectiva de innovación como la menos atendida en cuanto al control de la información, gestión de indicadores y su publicación.

Las empresas grandes logran un mejor promedio desde todas las perspectivas lo que se ve reflejando en el total.

Se deduce que las organizaciones grandes invierten en sistemas de recolección de datos y logran un mejor aprovechamiento de la información aunque todavía no toman decisiones en base a indicadores.

Las empresas pequeñas y medianas están en segundo lugar porque en algunos casos como desde la perspectiva financiera y ventas están debajo del promedio pero en capital humano está muy poco atendido lo que da un valor de 2.6 en escala de 1 a 5.

Las empresas públicas manejan los promedios más bajos por lo que están menos preparadas para la implementación del Business Intelligence.

Análisis por sector de la organización:

Los resultados de la encuesta indican que en cuanto al sector al que pertenece la organización no hay una diferencia significativa para estar preparados en la implementación del Business Intelligence.

Los promedios obtenidos así lo indican en la tabla siguiente:

Sector	Finanzas	Ventas	Proceso	Capital Humano	Total
Industria	2.1	2.2	2.1	2.3	2.2
Servicios	2.0	2.2	2.1	2.4	2.2
Comercio	2.0	2.4	2.4	2.5	2.3

A pesar de no haber diferencia significativa se puede observar que el sector Comercio es el que muestra menos capacidad para implementar Business Intelligence en sus organizaciones.

El sector Comercio en capital humano obtuvo el más bajo puntaje por lo que es necesario apoyar este aspecto.

La perspectiva financiera es la mejor atendida en cualquier sector y la más descuidada es el capital humano.

Análisis por tipo de puesto que ocupa el encuestado:

Los resultados de la encuesta indican que el puesto que ocupa el encuestado en la organización es importante para tener un mayor o menor avance en la preparación de una implementación del Business Intelligence.

En todos los aspectos y desde todas las perspectivas los dueños o propietarios de las organizaciones dicen estar mejor preparados para implementar Business Intelligence.

En segundo lugar los ejecutivos dijeron que están mejor preparados y finalmente los empleados y otros.

Esto se muestra en la tabla siguiente:

Puesto	Finanzas	Ventas	Proceso	Capital Humano	Total
Dueño	1.7	1.9	1.7	1.8	1.8
Ejecutivo	2.1	2.2	2.1	2.2	2.1
Empleado	2.1	2.2	2.1	2.5	2.2
Otro	2.3	2.2	2.3	2.5	2.3

Para los dueños se muestra una visión diferenciada con otros miembros de la organización al evaluar muy satisfactoriamente el tema de capital humano mientras la opinión del resto la colocan como el tema menos atendido o más deficiente de acuerdo a los resultados.

Mientras que los dueños evalúan la preparación a la implementación del Business Intelligence de manera muy satisfactoria, el resto de la organización solo como satisfactoria.

Conclusiones

En el presente estudio se pudo identificar elementos diferenciadores entre las PyMES y el resto de las organizaciones respecto del manejo del conocimiento organizacional y su gestión, así también se pudo identificar otros elementos comparadores entre tipos de organización entre sectores.

Para fines de esta investigación queda claro que las PyMES y las organizaciones públicas tienen mucho que hacer en términos de Gestión del Conocimiento, preocuparse por el manejo de este tipo especial de información y tratarla como tal será en el cercano futuro y en el presente incluso, un mecanismo de ventaja competitiva.

Por lo anterior una vez hecho este estudio diagnóstico, el inicio de una nueva investigación que permita generar una propuesta para mejorar en el Valle de Toluca el manejo del conocimiento en las PyMES del Valle de Toluca, así también particularizar un estudio para las organizaciones públicas, para lo anterior deberá buscarse alianzas con cámaras empresariales para que el impacto de la propuesta se evidente y no se quede en un ejercicio académico, así también por medio de los convenios con entidades gubernamentales con los que se cuenta actualmente incorporar este proyecto dentro de estas entidades, principalmente estatales y municipales del Valle de Toluca.

Referencias

- Canales, B. (2004). *Inteligencia de Negocios, en qué ayuda a tu negocio y cuál es su proceso*. Recuperado de www.gestiopolis.com/canalees2/gerencia
- Carrillo, F. J. y otros, (2009). *Modelo Integral de Inteligencia*. Revista de Contaduría Pública.
- ABITS (2009). *Toma de decisiones en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.abits.com.co/productos/inteligencia.asp>
- SIEM (2009). *Directorio de empresas*. Recuperado de <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/ligas.asp?Tem=1>
- Zúñiga, M. y otros, *La medición del Desempeño Organizacional mediante Balance Score Card*. Recuperado de www.miespacio.org