

Modelo para fortalecer el rol de las pymes en el emprendimiento de Bogotá D. C.¹

A model for strengthen the role of smes in entrepreneurship of Bogota D.C.

Modelo para fortalecimiento dopapel das pme na empreendedorismo Bogotá D. C.)

Recibido: octubre de 2012
Aprobado: diciembre de 2012

Jenny Alexandra Triana Casallas²
Víctor Hugo Medina³
José Ignacio Rodríguez Molano⁴

Resumen

En este artículo se describe un modelo organizacional de gestión del conocimiento (GC), en el ámbito de las pymes colombianas, donde se integran los aspectos organizacionales y las tecnologías de apoyo a su desarrollo e interactividad. El modelo incluye un proceso de cambio cultural para facilitar el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de las pymes colombianas con base en su misión y visión, así como un mecanismo de evaluación permanente a través del desarrollo e implementación de indicadores para la medición y ajuste de la gestión de las pymes, basados en la adecuación de los modelos EFQM de Excelencia y Europeo para la implantación de sistemas de gestión de conocimiento en pequeñas y medianas empresas.

Palabras clave: modelo organizacional, gestión del conocimiento, pyme, sistema de información, cuadro de mando integral.

Abstract

In this paper an organizational management model of knowledge, in the field of the Colombian Pymes, is shown. According to the model, organizational issues and technological support are integrated in order to promote the Pymes development and interactivity. The model includes a cultural change process to facilitate the continuous improvement (Kaizen philosophy) and strengthening of the Pymes based on their vision and mission; besides, by developing and implementing indicators, a continuous assessment mechanism to evaluate and optimize Pymes management is included in the model; this mechanism is adapted from the Excellence EFQM and European models for the implementation of knowledge management systems in small and medium companies.

Keywords: organizational model, knowledge management, pyme, information system, balanced scorecard.

Resumo

Neste artigo, descrevemos um modelo organizacional de gestão do conhecimento (GC), no campo das PYME Colômbianas, integrando os aspectos

1 Artículo de Investigación.

2 Docente de la Universidad Abierta y a Distancia (UNAD). Bogotá - Colombia. Contacto: trianita33@gmail.com

3 Doctorado en Ingeniería, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá - Colombia. Contacto: vhmedina@udistrital.edu.co

4 Universidad Distrital Francisco José de Caldas Bogotá- Colombia. Contacto: jirodriguez@udistrital.edu.co

organizacionais e tecnologias para apoiar o seu desenvolvimento e interatividade. O modelo inclui um processo de mudança cultural para facilitar a melhoria contínua eo fortalecimiento das PYME Colômbianas com base em sua missão e visão, bem como um mecanismo de avaliação em curso, através do desenvolvimento e implementação de indicadores para medir e ajustar o gestão das PYME, com base na adequação do os Modelos EFQM de Excelência e EUROPEO para a implementação dos sistemas europeos de gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: modelo organizacional, gestão do conhecimento, PME, sistema de informação, scorecard.

Introducción

Si bien es cierto que las pymes avanzan hacia la modernidad con cambios y rediseños en sus procesos, con adaptación y aplicación de estrategias administrativas y con una fuerte inversión en tecnología, lo que hará que aumente su competitividad y permita superar los retos de los tratados de libre comercio (TLC) es el conocimiento que la organización tenga de sí misma (socios, empleados, clientes, proveedores y su entorno), lo que asegura la sostenibilidad de la misma y para ello debe aplicar las teorías propuestas por la ciencia de GC.

El concepto Gestión del Conocimiento está de moda. Además, todas las empresas necesitan utilizarlo y de hecho lo hacen. ¿Qué empresario ignora que él mismo y sus empleados necesitan aprender y formarse continuamente para ser más eficaces, para mejorar el servicio que se da a los clientes, para reducir costes y para innovar? En definitiva, para ser más competitivos.

Las pymes en el emprendimiento

Las pymes constituyen más del 90% de las empresas del país; contribuyen significativamente al producto interno bruto nacional y a la generación de empleo, pero tienen un alto índice de mortalidad cuando entran al mercado. Nótese por ejemplo, para el caso de la capital colombiana, que mientras por un lado disminuyen las iniciativas empresariales, es decir, las actividades que realizan los bogotanos y bogotanas para emprender (ver figura 1), por el otro aumentan el número de empresas que efectivamente se crean en la ciudad según su inscripción al registro mercantil de la Cámara de Comercio (ver figura 2).

Para el caso bogotano, el número de emprendedores potenciales y nacientes que se encuentran en la etapa de concepción de la idea de negocio ha

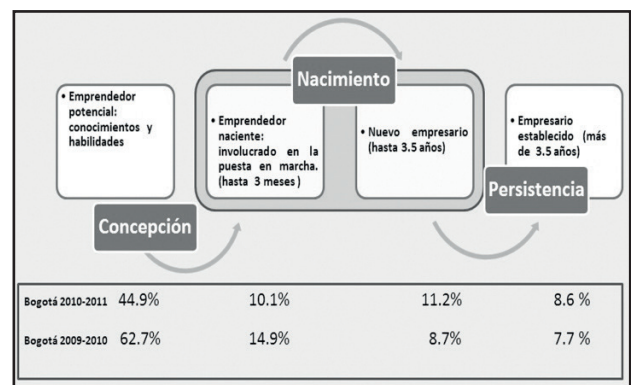


Figura 1. Proceso de creación de nuevas empresas en Bogotá 2009-2010 y 2010-2011.

Fuente: adaptada de GEM Bogotá 2010-2011.

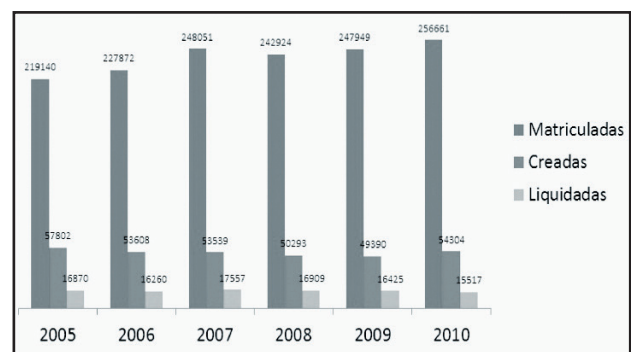


Figura 2. Dinámica empresarial de Bogotá 2005-2010.

Fuente: adaptada de DANE y GEM Bogotá 2010. Encuesta a la población adulta.

ido descendiendo notablemente con respecto a la dinámica que se presenta para los nuevos empresarios y para los empresarios establecidos.

Es necesario resaltar que Bogotá se encuentra en una etapa de transición de una economía impulsada por la eficiencia a una que utilice a la innovación como instrumento para esa eficiencia. Los pasos, desde la iniciativa empresarial, para conseguir ese objetivo están dándose, pues se registra una de las mayores tasas de actividad emprendedora en comparación con todas las economías impulsadas por la eficiencia, acompañada de una mayor tasa de nuevas empresas legalmente constituidas, lo que se traduce en una mayor generación tanto de empleo propio como de empleo a otras personas en esas iniciativas.

A partir de esto, se describe un modelo organizacional de GC y excelencia, en el ámbito de las pymes bogotanas, donde se integran los aspectos organizacionales y las tecnologías de apoyo a su desarrollo e interactividad. Este modelo resulta del análisis de las redes y modelos de emprendimiento mencionados anteriormente, que presentan como falencia común la ausencia de la implantación de un modelo de gestión adaptable a las condiciones imperantes de la globalización y de la incursión adecuada y rápida a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

El modelo incluye un proceso de cambio cultural para facilitar el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de las pymes bogotanas con base en su misión y visión, así como un mecanismo de evaluación permanente a través del desarrollo e implementación de indicadores para la medición y ajuste de la gestión de las pymes, basados en la adecuación de los modelos EFQM de Excelencia y Europeo para la implantación de sistemas de gestión de conocimiento en pequeñas y medianas empresas.

Si bien es cierto que las pymes avanzan hacia la modernización con cambios y rediseños en sus procesos, con adaptación y aplicación de estrategias administrativas y con una fuerte inversión en tecnología, lo que hará que aumente su

competitividad y permita superar los retos del TLC es el conocimiento que la organización tenga de sí misma (socios, empleados, clientes, proveedores y su entorno), lo que asegura la sostenibilidad de la misma y para ello debe aplicar las teorías propuestas por la ciencia de GC.

El sector de las pymes en Colombia se está dinamizando cada día más. Diariamente somos testigos del surgimiento de nuevas empresas con grandes ideas y planes de desarrollo, aunque, así como surgen, también desaparecen.

El desarrollo de las pymes colombianas se enmarca en ideas de negocio de tipo familiar, mezclado con experiencias laborales de cada uno de sus integrantes. La razón para muchas de ellas radica en:

- Incorrecta o deficiente implementación de soluciones tecnológicas. Muchas empresas salen al mercado o no tienen las adecuadas herramientas para ser competitivas (*Dinero*, 2006).
- Falta de asesores externos. Las empresas familiares colombianas son más débiles en órganos de gobierno corporativo. Según la Supersociedades, el 46% de ellas no tiene miembros externos en sus juntas directivas (*Dinero*, 2006).
- Falta de aprendizaje para usar el conocimiento interno y externo para mantenerse en el mercado diferenciando entre conocimiento explícito (el de un manual o un libro) y tácito (el de un experto). La clave debe radicar en convertir el conocimiento tácito en explícito, es decir, utilizar *el conocimiento de su empresa* (*Dinero*, 2006).

Filosofía del modelo

Las verdaderas ventajas competitivas radican cada vez más en los elementos *intangibles* y cada vez menos en los elementos tangibles: maquinaria, equipo productivo, instalaciones, etc. Todo esto se puede comprar; sin embargo, no existen mercados donde adquirir saberes, procedimientos, medios

para mejorar el servicio a los clientes; para mejorar las relaciones con los proveedores fundamentales de nuestra empresa, porque somos sus clientes y esperamos de ellos al menos el mismo trato que pretendemos dar a los nuestros; para mejorar los procesos internos porque nuestra experiencia nos dice que los mismos equipos, máquinas y medios pueden ser más o menos rentables según las personas que los utilicen; porque estamos convencidos de que solamente la innovación permanente nos permitirá seguir en el mercado.

Ha cambiado sustancialmente el entorno en el que operan las empresas, y también sus activos. Los más valiosos y productivos no aparecen en los balances; de las herramientas tradicionales tampoco sabemos cómo influyen en nuestras cuentas de resultados.

Los indicadores financieros son insuficientes porque no nos informan si estamos mejorando nuestras ventajas competitivas, si nuestras relaciones con los clientes y proveedores son cada vez mejores y, sobre todo, porque la contabilidad y sus estados financieros nos hablan del pasado, pero no del presente ni mucho menos del futuro. Gestionar la pyme basándose en la contabilidad es como conducir guiado por el espejo retrovisor.

Conscientes de esta carencia, dos eminentes profesores norteamericanos, Kaplan y Norton (1996), crearon el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual propone que las empresas piensen, analicen y midan cuatro perspectivas:

- **La perspectiva financiera.** Los números, los balances y las cuentas de pérdidas y ganancias.
- **La perspectiva cliente.** Pensar e identificar los tipos de clientes, los mercados, evaluando su rentabilidad, fidelidad, costes de adquisición de los mismos, formas de retenerlos.

- **La perspectiva procesos.** Trata de identificar los procesos internos que añaden valor para el cliente. Por supuesto que algunos o muchos de estos procesos no contribuyen a maximizar la satisfacción del cliente, o del cliente interno, pero tendremos que preguntarnos por su necesidad y su costo.
- **La perspectiva aprendizaje y crecimiento.** Uno de los pilares más importantes en los que se basan las tres perspectivas anteriores consiste en la capacidad de la empresa y de quienes trabajan en ella para aprender y crecer continuamente. Si en general el aprendizaje no se puede separar del trabajo, en las pymes no hay aprendizaje sin trabajo ni trabajo sin aprendizaje.

El éxito de cualquier empresa, grande, mediana o micro, depende en último término de su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de quienes trabajan en ella y de quienes se relacionan

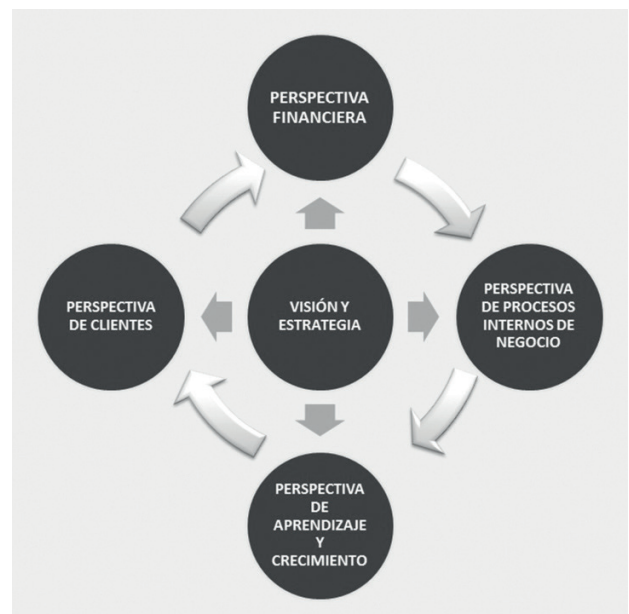


Figura 3. Cuadro de mando integral.

Fuente: adaptada de Kaplan & Norton (1996).

5 Notas de clase, curso Gestión de Conocimiento. Maestría en Ciencias de la Información y las Comunicaciones. Marzo de 2005. José Ignacio Rodríguez Molano.

con ella (proveedores, clientes, la sociedad o la comunidad en la que operan, etc.)⁵.

El cuadro de mando integral como herramienta de gestión del conocimiento

En este documento presentamos nuestro punto de vista de la generación y gestión del conocimiento en las pymes. En cualquier tipo de empresa u organización se concibe el conocimiento como el conjunto de capacidades que proporcionan a los *stakeholders*⁶ en la empresa un desempeño mejor, cuyos frutos son la mejora de los resultados financieros y no financieros a medio y largo plazo, de las relaciones entre todos los partícipes, y entre ellos y la empresa; en definitiva, el desarrollo, crecimiento y supervivencia de la empresa.

En la pyme esta vinculación de esfuerzos con resultados tiene que ser aún más visible, y a más corto plazo porque sus recursos (financieros, estructura y actividades de apoyo y sobre todo tiempo) son aún más escasos que los que tienen empresas de mayor dimensión.

En este marco de referencia, estamos convencidos de que cualquier programa de formación en gestión del conocimiento para pymes debe empezar ofreciendo herramientas sencillas y valiosas, escalables, es decir que puedan utilizarse con mayor o menor amplitud y complejidad porque, aunque todas son pymes, este concepto incluye pequeños talleres e incluso trabajadores autónomos y empresas con cifras de negocios de decenas de millones de pesos. A partir de la implantación de las herramientas, el programa puede avanzar desarrollando los conceptos estratégicos y organizativos que justifican la aplicación de aquellas, lo cual puede permitir esa graduación o escalada de los componentes de la herramienta.

El CMI es una herramienta que ayuda a empresarios y directivos a articular sus objetivos (que se basan generalmente en sus valores y expectativas) y también a medirlos para compararlos y comunicarlos a quienes trabajan con ellos. Pero la cuestión

de comunicación no es tan importante en las pymes (todos nos vemos con todos y hablamos formal y sobre todo informalmente). Mucho más lo es que el empresario/directivo piense y formule cuál es su visión estratégica, la comunique a sus trabajadores y a los demás partícipes (*stakeholders*).

Para que el CMI no se quede en un simple “tablero de mando”, las mediciones tienen que estar vinculadas al propósito y los objetivos de la empresa, mediante relaciones de causa-efecto que en nuestro método se establecen a través de los bucles causales de la dinámica de sistemas popularizados por Peter Senge en sus libros *La quinta disciplina* y *La quinta disciplina en la práctica*.

Consideraciones generales en la aplicación del modelo

Los TLC que el gobierno colombiano está negociando hacen que las organizaciones empresariales se conviertan en *organizaciones inteligentes*. El valor de la organización inteligente es que permite implementaren corto tiempo la generación de lealtad y de calidad del servicio de los clientes, trabajadores y proveedores, y mantenerlas en el largo plazo.

La organización inteligente fue desarrollada en principio por Peter Senge. Karl Albrecht la retomó y le dio un enfoque desde la inteligencia social, lo cual le permitió medir los resultados. Este modelo reúne siete componentes que pueden ser medibles (*Dinero*, 2006):

1. Visión estratégica: la organización con todos sus empleados debe responder a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿por qué existimos?, ¿por qué podría el mundo aceptar, apreciar y valorar lo que hacemos?
2. Valores compartidos: da a conocer la misión y los propósitos comunes a cada uno de los stakeholders.

⁶ Stakeholders son todas aquellas personas o grupos interesados en el buen funcionamiento y supervivencia de la empresa: empleados, clientes, proveedores, accionistas y la sociedad en general.

3. **Apetito por el cambio:** el cambio representa desafío y oportunidad para vivir experiencias nuevas. Reinventar el modelo de negocio.
4. **Corazón:** la voluntad de los empleados de contribuir algo más de lo esperado.
5. **Alineación y congruencia:** las políticas, los valores y las expectativas conllevan un esfuerzo humano más allá de los valores corporativos, y esto justifica la existencia continua de la organización.
6. **Desarrollo del conocimiento:** las empresas tienen éxito o fallan según el uso eficaz del conocimiento, de la información y los datos. Las empresas dependen del conocimiento adquirido, los conocimientos técnicos, la sabiduría, la capacidad adquirida por su gente.
7. **Presión por el desempeño:** el cumplimiento y logro de los objetivos estratégicos. Los líderes

pueden promover y apoyar un sentido de la presión por el desempeño, pero tiene mayor impacto cuando es aceptado por todos los miembros de la organización como un sistema autoimpuesto de expectativas mutuas y como un imperativo operacional para el éxito compartido.

Este modelo⁷ tiene como objetivo analizar, conocer y desarrollar aquellos estudios, metodologías y herramientas que permitan a las pymes colombianas afrontar, desde una posición más competitiva, dos de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas en el entorno globalizado actual, los cuales hacen referencia a la *pyme extendida* y la *pyme competitiva*. Para ello se debe trabajar de forma coordinada e integrada en las siguientes áreas:

Finanzas: elaboración de un modelo de gestión financiera de las pymes adaptado a la nueva realidad de la creación de redes colaborativas (*clusters*) en un contexto nacional e internacional, teniendo como subobjetivos (Rodríguez, 2004):

- Analizar de forma general el proceso de globalización económica y de la globalización de los mercados financieros, con los principales efectos que se manifiestan sobre la gestión financiera de estas empresas.
- Analizar las peculiaridades de estas empresas en cuanto a los problemas de gestión financiera, valoración y financiación que presentan, teniendo en cuenta la necesidad de creación de redes, la internacionalización, la dificultad para valorar los intangibles, y la incorporación de las TIC.
- Elaboración de un modelo de gestión financiera adaptado a la existencia de redes colaborativas y a la globalización de los mercados financieros.



Figura 4. Modelo de organización inteligente.

Fuente: elaboración propia.

Conocimiento y satisfacción de los clientes: desarrollar un modelo (que incluye teorías, modelos

7 Modelo adaptado del “Proyecto de investigación precompetitivo y desarrollo de tecnologías BEDI-Empresa EDEK, teniendo en cuenta el modelo BSC de Kaplan y Norton” (1996).

parciales, técnicas, métodos y herramientas) para el proceso global de Gestión Comercial en las pymes que trabajan en red y en un contexto internacional, incluyendo los aspectos relativos a nuevos enfoques sobre el conocimiento y satisfacción de los clientes de acuerdo con las tendencias comerciales de la Nueva Economía. Como objetivos parciales se consideran (Díaz, 2004):

- Analizar las peculiaridades de las pymes en cuanto a los problemas de gestión comercial y la incorporación de las TIC.
- Proporcionar metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión comercial.

- Desarrollar nuevos enfoques, modelos de gestión, contrastando su aplicabilidad en pymes colombianas.

Capital social en el desarrollo local: estudiar cómo afecta el capital social (capacidad colectiva de los agentes socio-económicos claves de un territorio para formar y usar redes u otras formas de cooperación) a los resultados de desarrollo local y de las pymes internacionalizadas localizadas en *cluster* empresariales (ESI, 2004).

Interoperabilidad: definir metamodelos para especificar procesos de negocio y aplicaciones que fomenten y permitan la interoperabilidad de una manera eficiente. Describir una metodología para la utilización del metamodelo definido para especificar procesos empresariales y aplicaciones para interoperabilidad. Desarrollo de metodologías

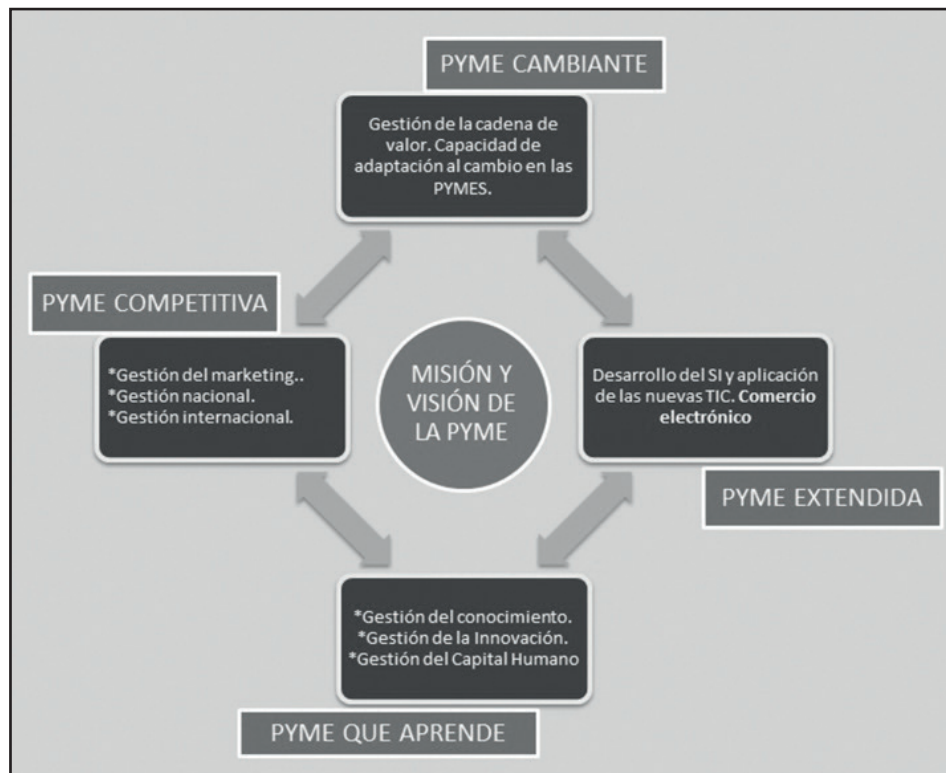


Figura 5. Modelo de GC aplicado en pymes colombianas (fase I).

Fuente: elaboración propia.

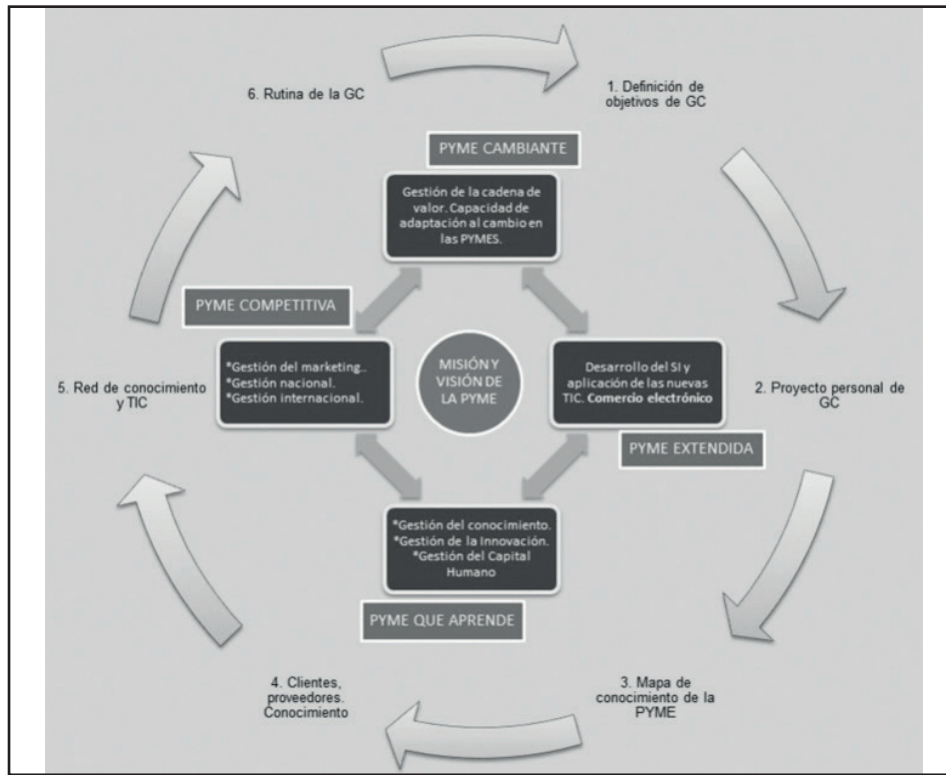


Figura 6. Modelo de GC aplicado en pymes colombianas.

Fuente: elaboración propia.

para el modelado de niveles de madurez de interoperabilidad de aplicaciones, procesos y organizaciones (Labein, 2004).

Negocio electrónico: diseñar, desarrollar y evaluar una Plataforma de Negocio Electrónico en un entorno internacional, flexible, mediante la incorporación de capacidades semánticas con base en ontologías, y abierta mediante su conformidad con la infraestructura normalizada WebXML (Labein-A, 2004).

Explicación del modelo

1. Fase I

Misión y visión de la pyme

La definición de la misión y visión de la organización es el eje central del modelo, dado que nos indica el camino que se debe seguir, así como la definición de las estrategias y su planificación para

el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos estratégicos deben estar encaminados al desarrollo y cumplimiento de las metas que se establezcan en los cuadrantes que potencian la organización.

Cuadrante gestión de la cadena de valor

El desarrollo de nuevos procesos, la incorporación de nueva tecnología, la adecuación de herramientas administrativas, la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero mediante reducción de costos. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos que generen valor. La capacidad de adaptación de la pyme a las exigencias cambiantes de

índole nacional e internacional es fundamental en este proceso.

Cuadrante desarrollo y gestión de SI y aplicación de las nuevas TIC

Tener más o menos tecnología no diferencia a una empresa en el mercado. La calidad de los datos y la rapidez para procesarlos y conseguir información estratégica es lo que puede ayudarle a brillar ante la competencia. La información es la base de los negocios; de su uso y protección depende el futuro de las pymes. El verdadero valor de la estrategia electrónica dependerá de las aplicaciones que se escojan y que corran sobre estas plataformas de negocios. Se debe buscarla que mejor se adapte a la pyme. Se recomienda una plataforma de fácil acceso y que se complemente con una política de desarrollo en comercio electrónico.

La inversión de las empresas colombianas en tecnologías de informática y telecomunicaciones (TIC) no supera el 1% de su capital. El proyecto Primeros, de Confecámaras y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y el programa Proveeduría Virtual Logística, de Fenalco, son algunos de los que están ayudando a la pyme a entrar en el mundo del comercio electrónico.

Cuadrante GC, gestión de innovación. Gestión de capital humano

El conocimiento que la organización tiene de sus procesos, de los clientes y de sus empleados permite que se adopten estrategias para el desarrollo de nuevos productos. La innovación implica necesariamente llevar un producto o servicio al mercado donde se decidirá su éxito o fracaso comercial.

Las políticas que se adopten para la motivación, compensación y vinculación de nuevos trabajadores permitirán potenciar su desarrollo y su compromiso para con la organización. El cómo administrar el potencial humano de la organización evitará las rotaciones altas de personal.

Cuadrante gestión de marketing

El conocimiento de los clientes, del mercado y del desarrollo de nuevas políticas de mercadeo permitirá estar acorde con los desarrollos tecnológicos y la identificación de nuevas oportunidades de negocio. Actualmente las pymes colombianas interactúan con los llamados *call centers*, los cuales se encargan de promocionar y atienden a los usuarios de una manera eficaz.

Se hace necesario que se presente la interrelación entre los cuadrantes, compartiendo objetivos, estrategias y mecanismos que permitan alcanzar la misión y visión de la pyme.

Pyme extendida

Las pequeñas y medianas empresas colombianas dan los primeros pasos en el mundo de los negocios electrónicos. Apalancadas sobre la Web se extienden para conectarse con sus clientes, proveedores y distribuidores; una de las ventajas de una estrategia de negocios electrónicos es la automatización de procesos. Se introduce un nuevo concepto en servicio al cliente, lo que implica irónicamente tratar menos con él y hacer que estos procesos se faciliten en autoservicio. El comercio electrónico no es el comienzo del fin del vendedor, pero sí de su transformación. Este dejaría de tomar pedidos y pasaría a fomentar la relación con el cliente.

2. Fase II⁸

Una vez que se ha desarrollado el modelo de la fase I, se debe pasar a la aplicación del modelo EFQM de Excelencia, el cual permitirá abarcar todas las áreas del funcionamiento de la organización (Delgado, 2000).

La complementación del modelo propuesto radica en la interacción que tiene el modelo EFQM de Excelencia con el modelo de implantación de gestión del conocimiento para pequeñas y medianas empresa europeas.

8 Modelo adaptado de http://knowman.ifw.uni-bremen.de/stage_1_1.es.htm

Etapa 1: definición de objetivos para la gestión del conocimiento

En primer lugar se encuentra la autoevaluación y la definición de los objetivos de las pymes: ¿cómo manejamos el conocimiento, para qué necesitamos la gestión del conocimiento, qué beneficios esperamos? O: ¿qué hay que modernizar en nuestro sistema?

Medidas de acción y elementos relevantes:

Tareas de GC en esta etapa

- Comunicar, dentro de la gestión de la empresa, las ideas y los beneficios de la GC.
- Identificar la importancia de la GC en la pyme y que sea reconocida por todo el mundo.
- Comprobar el plan de la pyme y los objetivos para la demanda de conocimiento.
- Comprobar cómo se utiliza el conocimiento en la organización.
- Definir las demandas futuras de conocimiento y GC.
- Definir los “objetivos de conocimiento”: una tarea del alto ejecutivo.
- Diseñar objetivos de proyectos concretos.
- Decidirse por las medidas TIC.
- Dotar el proyecto de una organización vinculante y de confianza.
- Nombrar un directivo, la GC necesita una cara.
- Establecer un ejemplo de “cultura del conocimiento”, una tarea del alto ejecutivo.
- Desarrollar una estrategia de conocimiento partiendo del plan de empresa y de los objetivos de conocimiento.

La idea de gestionar sistemáticamente el conocimiento se basa en el principio de que el conocimiento es un recurso tan importante en la empresa moderna como cualquier otro y por lo tanto merece ser tratado de un modo responsable y estructurado. Las decisiones estratégicas son el punto de partida de todas las pymes individuales a la hora de introducir la GC y de restablecer la GC una y otra vez.

Tareas de gestión de personal y formación en esta fase

- Replanteese su comprensión de la gestión de personal.
- Amplíe sus métodos de gestión: aprenda y asimile la gestión mediante objetivos de conocimiento.
- Difunda su comprensión de la cultura del conocimiento de la propia organización.
- Compruebe su gestión de personal y utilícela para la GC.

Mejore el plan de formación de su organización. En la formación, asegúrese de que se fomenta la cultura del conocimiento.

Etapa 2: proyecto de personal “gestión del conocimiento

La GC permite ayudar a los empleados con el conocimiento de la organización y ofrecer el conocimiento del empleado a la organización. Los empleados deben integrar el sistema GC en su trabajo participando en la implantación o la modernización. ¿Cómo se puede comenzar un proyecto de empresa de “gestión del conocimiento basada en el empleado”?

Tareas de GC en esta etapa

- Fomente la cooperación efectiva entre la gestión de la empresa y la GC: de arriba a abajo.

- Establezca una estructura visible para el proyecto GC: ¿quién es la persona que emprende la GC, quién se une?
- Tenga en cuenta que los grupos de GC deben permanecer abiertos a nuevas ideas y nuevas personas.
- Haga operativos los objetivos del proyecto y que sean comprensibles y visibles de manera general.
- Organice un acontecimiento de inicio con la participación de los empleados: la idea debe despertar entusiasmo.
- Defina los hitos del proyecto GC: los hitos verificables demuestran seriedad, hacen más fácil la dirección y estimulan el interés.
- Organice la monitorización del proyecto y su cobertura.
- Asegúrese de que los informes se redactan de tal modo que motiven y que permitan intervenir a tiempo.
- Desarrolle, difunda, pruebe y actualice un lenguaje común para la GC.
- Proporcione a su organización un glosario selecto y adaptado para la terminología GC.
- Fomente la confianza.
- Planee derechos e incentivos para los futuros usuarios.
- Introduzca una planificación TIC.
- Tareas de gestión de personal y formación en esta etapa Título nivel 5
- Entienda la GC y la gestión de personal como un conjunto.
- Identifique las interfaces de GC para la gestión de personal y la planificación de la formación, desarrolle sinergias.
- Reflexione y debata las habilidades clave requeridas para la GC.
- Identifique las barreras para el intercambio de conocimiento.
- Identifique las necesidades de formación.
- Amplíe la formación en equipo a los procesos de conocimiento.
- Prepare la formación TIC, la planificación de la formación necesita de análisis.

Etapa 3: mapa de conocimiento de la organización

¿Qué conocimiento o qué fuentes de conocimiento se encuentran en la empresa y dónde? ¿Dónde se necesita el conocimiento? Llevar un registro del conocimiento es fundamental para la GC. ¿Qué elementos se deben considerar en la producción de un “mapa” de conocimiento?

Tareas de GC en esta etapa

- Seleccione una perspectiva apropiada del conocimiento de su empresa: planee un “mapa de conocimiento”, “páginas amarillas” o algo similar.
- Identifique el conocimiento clave y las funciones críticas o exitosas del conocimiento en su organización: ¿qué debe hacerse transparente?
- Oriéntese por los procesos de su empresa: ¿dónde y qué procesos de conocimiento se desarrollan?
- Identifique los canales de conocimiento en su organización.
- Facilite un lugar y un momento para el intercambio de conocimiento.

- Descubra el valor total del conocimiento interno: ¿es accesible?
- Ponga atención al hecho de que, además del conocimiento explícito, también existe un conocimiento informal muy valioso.
- Organice toda la participación requerida de los empleados: la práctica relevante del conocimiento de la organización se puede analizar únicamente con los empleados y el “mapa” debe convertirse en su herramienta.
- Reactive la información documentada y el conocimiento explícito.
- Publique el conocimiento informal.
- Asegure las competencias de la empresa a la hora de contratar o remplazar personal.
- Cree la base de confianza para los análisis de capacidades y los perfiles de conocimiento de los empleados: los derechos para los aportadores de conocimiento y para el personal interesado en una formación adicional.
- Desarrolle análisis de capacidades con los empleados implicados.
- Cree agentes de conocimiento para los empleados y para la gestión de habilidades de la empresa.
- Planee mecanismos de actualización.
- Analice críticamente las demandas en TIC.
- Identifique las carencias críticas de conocimiento y la predisposición para aprender.

Tareas de gestión de personal y formación en esta etapa

- Organice desaprendizajes conscientes: “el conocimiento como una posesión”.

- Promueva habilidades clave para un intercambio fructífero de conocimiento: moderación y multiplicación.
- Utilice el desarrollo del mapa de conocimiento para la formación de expertos como multiplicadores.
- Utilice el desarrollo del mapa de conocimiento para la formación del personal en la adquisición de información y conocimiento.

Etapa 4: clientes - proveedores - conocimiento

Las pymes no giran en torno a sí mismas; las pymes trabajan dentro de un sistema. Trabajan para los clientes, trabajan con proveedores, actúan en el mercado, el derecho y la sociedad. Todo ello constituye un reto para la GC de la empresa: ¿cómo garantizar un conocimiento suficiente sobre el entorno de la empresa? ¿Cómo aprender del entorno?

La planificación y el control de la captura de conocimiento del exterior es tarea estratégica de la dirección de la empresa. La relevancia aumenta con la explosión de conocimiento y con los requisitos de competencia para que la empresa sea capaz de ofrecer rápidamente *know-how* especializado y completo a sus clientes.

El autoconocimiento sobre las fuentes internas de conocimiento relacionadas con el entorno exterior y las fuentes externas de conocimiento que la empresa ya posee en sus relaciones exteriores actuales es aún más relevante; por tanto es necesario conocer lo que se necesita de las fuentes externas y lo que le conviene.

Tareas de GC en esta etapa

- El conocimiento sobre el entorno de la empresa y la adquisición de conocimiento del exterior son de valor estratégico. Garantice el control y una planificación integrada.
- Organice el conocimiento relevante: el desarrollo de un producto necesita del conocimiento global sobre el entorno de la empresa.

- Analice el entorno más próximo a su empresa desde una perspectiva de conocimiento: para quién queremos ser competitivos, de quién queremos aprender.
- Identifique en la empresa las fuentes internas de conocimiento sobre su entorno.
- Procese la información sobre sus clientes en “conocimiento del cliente capital”.
- Revalorice las quejas y los servicios posventa en fuente de conocimiento sobre los clientes.
- Desarrolle la evaluación de sus proveedores como un intercambio de información con estos.
- Organice el intercambio de conocimiento también en la cadena cliente-proveedor.
- Considere las alianzas de conocimiento entre empresas.
- Especifique las propias lagunas de conocimiento y la necesidad de adquirir conocimiento del exterior mediante casos ejemplares.

Tareas de gestión de personal y formación en esta etapa

- Optimice la relación entre la acumulación interna de conocimiento y la adquisición externa de conocimiento.
- ¡Ojo!: los agentes de transferencia de conocimiento externos deberían incrementar la capacidad de aprendizaje de su empresa, y no reemplazarla.
- Organice deliberadamente desaprendizajes: promueva la recepción del conocimiento de otras personas.
- Abra un servicio para los demandantes de conocimiento.

- Considere la rotación de puestos de trabajo entre empresas para intercambiar conocimiento.
- Asegure la multiplicación interna del conocimiento adquirido del exterior: forme a sus formadores como parte esencial de toda formación.
- Organice la transferencia de prácticas.
- Dirija la contratación de personal mediante objetivos de conocimiento.

Etapa 5: red de conocimiento y TIC

Las condiciones necesarias para una red de conocimiento adecuada solo se cumplen si la empresa sabe qué usuarios necesitan qué conocimiento y dónde está disponible dicho conocimiento, dentro o fuera de la empresa. Después las TIC ofrecen nuevas posibilidades. ¿Cómo consigue una pyme unas TIC apropiadas?

Tareas de GC en esta etapa

- Haga que todo el mundo lo tenga claro: las TIC son una herramienta, tan buena como la organización que las utiliza.
- Consolide todo el conocimiento interno relevante sobre las TIC para tomar la decisión más adecuada a la hora de realizar mejoras o compras adicionales; el mercado de las TIC es demasiado amplio.
- Examine las posibles soluciones TIC para los elementos de GC que está planeando.
- Soluciones TIC para identificar conocimiento.
- Soluciones TIC para almacenar y mantener el conocimiento.
- Soluciones TIC para generar conocimiento.
- Soluciones TIC para transmitir conocimiento: uso y divulgación.

- Formule un perfil de necesidades estratégicas para el sistema TIC.
- Defina los criterios para las herramientas TIC requeridas, haga operativo el balance de conocimiento de su organización.
- Compruebe si son o no apropiados los sistemas organizativos existentes y los medios de almacenamiento.
- Establezca la red de conocimiento de un modo holístico: ¿A quién hay que ayudar? – al personal; ¿Qué tiene que potenciarse? – el conocimiento central y los procesos de conocimiento; ¿Por qué? – los objetivos de la empresa; ¿Cómo? – las soluciones TIC.
- Considere el impacto de las nuevas TIC en los procesos de la empresa y las nuevas demandas de organización y de personal.
- Identifique los puntos críticos para la adaptación de las soluciones TIC conforme a las necesidades individuales de su empresa.
- Organice actos-eventos de puesta en marcha para las nuevas herramientas TIC. Tenga en cuenta que los usuarios deben aceptar sus herramientas.
- Establezca lugares de reunión y citas para la comunicación verbal y personal; la comunicación virtual la complementa, no la suplanta.

Tareas de gestión de personal y formación en esta etapa

- Observe que las TIC requieren y promueven el desarrollo del personal.
- Identifique el conocimiento TIC de su organización.
- Identifique las necesidades de formación. Garantice el conocimiento básico.

- Identifique las barreras para el uso de las TIC en lo que se refiere al flujo de conocimiento y acabe con ellas.
- Reflexione: la formación en TIC para una red de conocimiento es más que una introducción técnica.
- Esclarezca el sentido de las convenciones de atribución y las responsabilidades.
- Fomente el flujo de información: pulsar y obtener la información.
- Utilice la formación en TIC para hacer encuestas sobre las necesidades del usuario, para la evaluación de las TIC y para adaptaciones.
- Descubra y pruebe nuevas formas de aprendizaje basadas en las TIC.

Etapa 6: la rutina diaria

La rutina diaria es crucial para cada sistema de GC. ¿Es aceptada por el personal y mantiene el conocimiento en el sistema actualizado? ¿Está creciendo el conocimiento de la organización y la organización opera de manera más competente? ¿La empresa está adquiriendo externamente la posición de una organización competente y se puede beneficiar de ello? La GC sirve para fomentar el uso sostenible del conocimiento. ¿Cómo funciona?

Tareas de GC en esta etapa

- Garantizar los principios básicos: ahorro - selección - clasificación -actualización de la información y del conocimiento por el personal.
- ¿Qué debe ponerse en la red? Evite la confusión de información.
- Crear incentivos para el uso, el suministro y el mantenimiento del sistema de GC.
- Solicitar al personal o a los equipos de proyectos crear “temarios” y hacer que estén disponibles.

- Desarrollar un conocimiento interno para el servicio a los clientes internos y externos: preguntas frecuentes o bases de datos de soluciones.
- No olvidar la función principal del conocimiento en la empresa: realizar nuevas ofertas a raíz del conocimiento.
- Realizar el “producto” a partir del conocimiento de la empresa.
- Organizar la transferencia sistemática de conocimiento al personal nuevo: patrocinio del conocimiento.
- Utilizar el sistema de GC para la formación y la coordinación de equipos y proyectos: gestión de habilidades.
- Considerar la creación o la participación en redes de expertos formadas por distintas organizaciones.

Tareas de gestión de personal y formación en esta etapa

- Utilizar el conocimiento de la empresa para el desarrollo del personal.
- Fomentar la puesta en común de conocimiento: formación de acogida.
- Utilizar las TIC para el *eLearning* interno:
 1. Implantar el *eLearning* paso a paso.
 2. Producción de módulos de aprendizaje.
 3. Adaptación a los alumnos.
 4. Individualización del aprendizaje y de la práctica.
 5. Organización de la comunicación.
 6. Control del aprendizaje.

7. Reacción (feedback).

- Fomentar las habilidades clave para el aprendizaje innovador: competencia de autoaprendizaje.
- Ofrecer formación a fabricantes de productos para informar a los clientes: “formar al experto”.
- Proveer formación a expertos internos para ser proveedores externos de conocimiento: “formar al experto”.

Etapa 7: mejora continua

La GC y la mejora continua van unidas. ¿Qué aporta la mejora continua a la empresa? Esta pregunta introduce la evaluación del propio sistema de GC. ¿Dónde se requiere la mejora, dónde están los potenciales de mejora? ¿Cómo puede una pyme comprobar regularmente todos los campos de su sistema de GC?

Tareas en esta etapa

- La GC y el proceso de mejora continua están unidos, pero ¿cómo puede evaluarse la administración del conocimiento?
- Oriéntese a sí mismo mediante el último test de prácticas: ¿Está viva la cultura del conocimiento?
- Analice también, en términos de conocimiento, la comparación de los objetivos de rendimiento.
- Documente y analice las experiencias TIC.
- Motive y forme a los usuarios para ser asesores del sistema de GC.
- Motive y forme a los administradores de las TIC como agentes de referencia.

- Mantenga viva la GC mediante proyectos concretos. Realice un seguimiento continuo de esos proyectos de GC.
- Garantice el apoyo de los empleados en la evaluación del conocimiento, la selección y la innovación para la base de conocimiento; evite angustias y críticas en caso de devaluación.
- Motive a sus especialistas como asesores del sistema de GC.
- Promueva sugerencias de sus expertos para la planificación de la formación.

Conclusiones

1. El surgimiento de una pyme en Colombia radica fundamentalmente en la experiencia laboral de cada fundador, sin cumplir con los prototipos adecuados para su proyección a fin de asegurar un posicionamiento significativo en el mercado y una sostenibilidad a mediano y largo plazo.
2. Las verdaderas ventajas competitivas radican cada vez más en los elementos *intangibles*, los cuales son el pilar de la GC, cuyas bondades se perciben en empresas que adoptan esta ciencia y así aseguran una permanente evolución.
3. La sostenibilidad y posicionamiento de una pyme en el mercado está dada por su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de quienes se relacionan con ella (proveedores, clientes, la sociedad o la comunidad en la que operan, etc.).
4. El grado de éxito o fracaso que tenga la pyme en la implementación de GC dependerá en gran medida de la dirección y del compromiso de los directivos de las pymes con la generación, adecuación e implementación de modelos de gestión de conocimiento acordes a las realidades de su entorno.
5. Para su supervivencia frente a la globalización por la cual atraviesa el país, las pymes colombianas deben adoptar la filosofía de un sistema abierto, priorizando la maximización de su patrimonio tangible e intangible, lo cual es posible implementando un modelo de GC integral que permita el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización; así se permite un crecimiento cotidiano y se asegura su sostenibilidad.
6. La importancia de una estrategia electrónica dependerá de las aplicaciones que se escojan y que encajen dentro de la plataforma de negocio. Se deben buscar las TIC que mejor se adapten a la pyme; se recomienda una plataforma abierta, de fácil acceso y que se complemente con una política de desarrollo en comercio electrónico.
7. Este modelo para las pymes colombianas propende a la identificación de oportunidades de mejora en el entorno de la organización, su adaptación e implementación siguiendo una metodología que ha sido utilizada con éxito por pymes de la Unión Europea, con características similares a las pymes colombianas.
8. La generación, adaptación e implementación de este modelo aproxima a las pymes colombianas a generar un entorno competitivo para los retos de los TLC y el comercio con la UE, aplicando y utilizando las TIC existentes en nuestro medio.
9. El ambiente político y económico colombiano es el propicio para la evolución de las pymes colombianas aprovechando la preparación académica y el capital intelectual con que actualmente cuentan nuestras organizaciones.

Referencias

- Delgado Márquez, J. *Modelo EFQM de Excelencia*. Recuperado de www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm
- Díaz de Basurto, P. (2004). Proyecto de investigación precompetitivo y desarrollo de tecnologías BEDI: Conocimiento y Satisfacción de los Clientes en la Empresa Digital Extendida y basada en el conocimiento, BEDI/PT2/ In-

tercambio de Conocimiento en relación con los clientes. Departamento de Organización de Empresas. U.P.V./E.H.U, 17 de junio.

Dinero. (2005). La hora decisiva. Edición 240, octubre 14, p. 121.

Dinero. (2006). Convierta su empresa en una organización inteligente. Edición 248, marzo 3, p.69.

Dinero. (2006). Las pymes deben prepararse para un mejor futuro. Edición 249, marzo 17, p. 108.

Dinero. (2006). Utilice el conocimiento de su empresa. Edición 249, marzo 17, p. 136.

ESI. (2004). Proyecto de investigación precompetitivo y desarrollo de tecnologías BEDI. Interoperabilidad en el ámbito de la pyme. BEDI/PT2/Interoperabilidad, 8 de julio.

Kaplan & Norton. (1996). Balanced Bussiness Scorecard. Recuperado de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard.htm

Labein. (2004).Proyecto de investigación precompetitivo y desarrollo de tecnologías BEDI. Capital Social en el Desarrollo y Expansión Local. BEDI/PT4/Capital Social, 17 de junio.

Labein. (2004). Proyecto de investigación precompetitivo y desarrollo de tecnologías BEDI e-Business. Negocio electrónico en el ámbito de las pymes internacionalizadas de Vizcaya, BEDI/PT7/Negocio Electrónico, 17 de junio.

La gestión del conocimiento en siete fases. (2012). Recuperado de <http://knowman.ifw.uni-bremen.de/index.es.htm>

Rodríguez, A., Urionabarrenetxea, S., Ruiz, L. & Youlianov, S. (2004). Proyecto de investigación precompetitivo y desarrollo de tecnologías BEDI gestión financiera y valor empresarial, desafíos para las pymes en un entorno globalizado: el caso de Bizkaia. BEDI/PT2/ Finanzas y Valor, 17 de junio.