

## **Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas\***

*Carmen Añez Hernández\*\* y Yuneska Nava\*\*\**

### **Resumen**

El éxito de toda organización se basa en la actividad de la fuerza de trabajo. Esto plantea continuos cambios en la gestión del capital humano, tomando relevancia un nuevo estilo, donde el conocimiento es considerado como el factor fundamental para generar respuestas oportunas a los cambios e incertidumbre del mercado. Desde esta perspectiva, el trabajo pretende desde el punto teórico indagar sobre la gestión del conocimiento en las pequeñas empresas. Para tal fin, los aspectos desarrollados se refieren a la importancia del conocimiento en las empresas, la gestión del capital humano y del conocimiento en las pequeñas empresas. La metodología utilizada consistió en una revisión teoría, lo cual permitió fijar una posición crítica sobre la temática. Los resultados reflejan que la gestión del capital humano suele ser informal, derivado ante el escaso conocimiento de los dueños de su significado y de la poca valoración de su fuerza de trabajo, quien es tratado como sujeto operativo, y no como sujeto estratégico, por lo tanto, es subestimado al no reconocer que poseen el conocimiento requerido para fortalecer su creatividad e innovar de acuerdo a las exigencias de la competitividad. Se concluye, que dicha práctica se aleja de los principios fundamentales de la gestión del conocimiento, destacándose entre ellos la adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad, iniciativa y desarrollo del recurso humano, entre otros, con los cuales se fortalecen las empresas ante la incertidumbre del mercado.

**Palabras clave:** Gestión del capital humano, gestión del conocimiento, capacitación, pequeña empresa.

\* Este trabajo es resultado parcial del Proyecto de Investigación La Gerencia del Conocimiento como Modelo de Creación de Valor en las Pequeñas Empresas de Confección de Ropa Ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, durante el periodo 2000-2007. Registrado ante el CONDES. Desarrollado en el Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.

\*\* Socióloga. Magíster En Intervención Social. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.  
Correos electrónicos: carmenanez@hotmail.com; carmenanez55@yahoo.com

\*\*\* Lic. en Administración. Magíster en Gerencia de Empresa. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.  
Correo electrónico: yuneskanava@hotmail.com

## *Knowledge Management of Human Capital in Small Businesses*

### **Abstract**

The success of any organization is based on the activity of the labor force. This raises the continuous changes in human capital management, taking an important new style, where knowledge is seen as the key to generate timely responses to changes and uncertainty in the market. From this perspective, the work aims to investigate the theoretical point of knowledge management in small businesses. To this end, the development refers to the importance of knowledge in business, human capital management and knowledge in small businesses. The methodology consisted of a review theory, allowing a fixed position on critical issues. The results show that human capital management is often informal, resulting in the poor knowledge of the owners of their significance and the low valuation of its work force, who is treated as a person operating, strategic and not as subjects, so is therefore underestimated by not recognizing that they have the knowledge required to strengthen their creativity and innovate according to the demands of competitiveness. We concluded that this practice deviates from the fundamental principles of knowledge management, especially including adaptability, self-confidence, leadership and human resource development, among others, which strengthens the business to market uncertainty.

**Key words:** Human capital management, knowledge management, training, small business.

### **Introducción**

En la sociedad actual, la gestión del conocimiento se ha convertido en el elemento central de la competitividad de las empresas. En este sentido, están orientando sus estrategias gerenciales a incrementar las competencias de la fuerza de trabajo y desarrollar la innovación. Para tal fin, se implementan procesos que producen cambios: en la cultura organizacional, la información, la motivación e incentivos y la capacitación o formación del personal.

Este reordenamiento impone desde el punto de vista académico y empresarial, la discusión acerca de ¿cuál es la clave del éxito de las empresas? La respuesta a esa interrogante hasta el momento es, para lograr la competitividad y productividad es necesario implantar la gerencia del conocimiento, con la cual se pretende fortalecer y desarrollar actitudes, así como competencias en los trabajadores, a fin de encontrar soluciones rápidas a los problemas organizaciones y del mercado. En esta perspectiva, Rodríguez et al. (2004), señalan que dicha gestión permitirá la adquisición de conocimientos a través de los cuales se logrará enfrentar la velocidad exponencial del cambio de las empresas y su adaptación al entorno.

En las últimas décadas se observa como a nivel mundial las grandes empresas que utilizan la gerencia del conocimiento se han revalorizado en el mercado, gracias a la capacidad de su fuerza de trabajo que produce, crea e innova, generando valor a la empresa. Por consiguiente, “*el conocimiento es el bien más valorizable, y por lo tanto, se debe buscar donde reside: en el individuo*” (Román, 2004: 68). Esto explica como se han suscitado cambios en las organizaciones y en los procesos productivos, vale decir organizaciones flexibles, producción diferenciada, trabajadores polivalentes y multifuncionales, en suma se ha conformado una nueva estructura empresarial adaptada a los cambios y demandas del mercado globalizado.

Ahora bien, en el mundo empresarial las pequeñas empresas han despertado un especial interés en las nuevas economías posmodernas, tanto en los países desarrollados como subdesarrollados. La nueva concepción económica basada en los lineamientos de la globalización está propiciando la producción flexible, con lo cual se abren espacios en los mercados para la incorporación de las pequeñas unidades productivas, integrándose estas al nuevo esquema mundial de producción como proveedoras y realizadoras de procesos muy especializados para grandes empresas públicas o privadas.

El nuevo esquema de producción flexible incorpora a las pequeñas empresas como parte de la estrategia de articulación con las grandes empresas, compartiendo responsabilidades y apoyando a través de procesos especializados la ampliación de la producción.

Las pequeñas empresas toman auge ante este nuevo esquema como complemento y alternativa del desarrollo empresarial, articulándose a los procesos de producción de otras empresas de mayor tamaño. Sin embargo, dichas unidades de producción se caracterizan por ser organizaciones precarias, intensivas en procesos de trabajo, de baja capitalización, con pocas posibilidades de expansión y de cambio tecnológico, entre otras. Al respecto, Peña (2005: 69), señala que, “*desde el punto de vista gerencial, la Pyme presenta un marcado número de deficiencias, entre las que se puede mencionar el ignorar aspectos de gestión como la calidad, la eficiencia y la competencia*”, aunado a estas deficiencias, se puede señalar el desconocimiento gerencial del recurso humano, convirtiéndose en el obstáculo fundamental para lograr la innovación de los productos o servicios que prestan.

Ante estas características, las PYMES se enfrentan a las exigencias de un mercado competitivo y cambiante sin respuestas consonas, ya que sus decisiones organizacionales y de producción no están basadas en un modelo que les brinde las herramientas gerenciales necesarias para conducir el saber y el hacer. De allí la importancia de explorar la gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas y medianas empresas.

## **1. Importancia del conocimiento para las empresas**

Las empresas hoy en día son consideradas “*como sujetos que aprenden, y que lo hacen para poder evolucionar, adecuarse y responder a las exigencias de un entorno cultural caracterizado por la inestabilidad, la virtualidad y la multiplicidad de expectativas, que demanda de ellas una extraordinaria destreza adaptativa*” (Maturana, 2002: 21). En este marco, las empresas sean grandes, medianas o pequeñas, están conformadas por grupos humanos unidos por un objetivo, como es desarrollar aptitudes, actitudes, destrezas y conocimiento, con el fin de alcanzar el éxito de la empresa. Siguiendo en la línea de pensamiento de Maturana (2002: 21), es necesario tomar en cuenta, “*las capacidades de sus miembros y el plusvalor que producen, así como las posibilidades de transformación de los comportamientos inherentes a los procesos intensivos de aprendizaje*”. Pareciera que el conocimiento, la inteligencia, la capacitación y formación del recurso humano han adquirido relevancia ante las condiciones cambiantes de la economía global. Por supuesto que esta realidad, ejerce presión sobre las unidades de producción y sobre los trabajadores dentro de la estructura organizativa, apuntando hacia la redefinición de su funcionalidad acorde con las nuevas condiciones generadas en el mercado mundial. Ante tal escenario, cobra relevancia la educación, formación, capacitación de la fuerza de trabajo, pues con su conocimiento mantienen o desarrollan a las empresas. Por lo tanto, es vital una selección adecuada de la fuerza de trabajo, ya que incidí positiva o negativamente en la organización y producción.

Es indudable que en el discurso de los nuevos modelos de gestión de recursos humanos, tales como: gerencia del conocimiento, por competencias, entre otros, aparece claramente la idea de que el conocimiento y la innovación, sustituyen al capital financiero como generador de riqueza. En este orden de ideas, Castell (1999:65), afirma enfáticamente que, “*por primera vez en la historia, la mente humana es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción*”. En este sentido, las empresas han diseñado criterios para seleccionar el conocimiento requerido producto de su afán de competencia, por lo tanto demandan trabajadores que posean más que un conocimiento general, es decir conocimiento utilizable en un contexto proclive a cambios y respuestas rápidas. En este sentido, de acuerdo a Maturana (2002: 26), las empresas solicitan, “*un conocimiento teórico que subyace a las realizaciones que el trabajador debe desarrollar con arreglo a los requerimientos de su función, una parte importante de conocimiento aplicado o saber hacer, que es lo que permite al trabajador dotar de un carácter funcional al conocimiento y, por último, un espacio de aplicabilidad para el logro de los objetivos de la organización*”. Esto responde de acuerdo a Ibarra (2001), a los cambios suscitados por la economía globalizada y sustentada en el conocimiento, con lo cual se está suplantando la producción en serie por una producción diferenciada, la especialización del trabajo por la polivalencia y la multifuncionalidad, las actividades repetitivas y rutinarias por la in-

novación y creatividad del trabajador. De esta forma, se crea una nueva estructura empresarial e industrial capaz de innovar y adaptarse a las exigencias y demandas de la economía mundial.

Visto de esta forma, el cerebro del trabajador no puede ser un recipiente de conocimiento, sino que debe utilizarse como herramienta principal de producción. Aquí cobran fuerzas las ideas de los modelos gerenciales, destacándose en estos que el conocimiento, experiencias y talento, tienen que ser utilizados para proporcionar nuevas ideas, mejorar prácticas, e innovar. Por consiguiente, el propósito es generar valor en las organizaciones.

En síntesis, el mundo globalizado ha propiciado los cambios tecnológicos, la innovación, la mejor obtención y manejo de la información, entre otros, impactando en las empresas específicamente en la organización del trabajo y en los procesos de producción. Dicho impacto se refleja con más claridad en los cambios suscitados en la gerencia de recursos humanos, desde la cual se exige a la fuerza de trabajo identificarse y comprometerse con las innovaciones y creación de conocimiento como palanca fundamental para alcanzar la competitividad y la apertura de nuevos mercados de la empresa. Desde esta perspectiva, según Cejas (2007), las empresas recurren estratégicamente a mejorar las condiciones que hacen posible el desarrollo de los trabajadores, realizando un esfuerzo en la educación y formación, es decir, en el saber y hacer. En nuestra opinión, el reto de los empresarios es formar su capital humano para que sepan lo que tienen que hacer con inteligencia e independencia. En este nuevo escenario empresarial se necesita una organización inteligente con competencias basadas en el conocimiento, estrategia determinante para orientar el rumbo de las empresas. En atención a esto importa conocer, *¿qué están realizando sobre la materia las pequeñas empresas?*

## **2. Gestión del capital humano en las pequeñas empresas**

Tomando en cuenta que las pequeñas empresas pueden crearse por grupos familiares o por un profesional experto, su organización puede caracterizarse como simple, sin una estructura jerárquica o flexible formalmente definida, concentrando sus acciones y a los trabajadores en un mismo espacio, para llevar a cabo tareas rutinarias e individuales sobre partes del producto que luego es ensamblado, bajo las especificaciones y el control del dueño. Las pequeñas empresas presentan una ordenación particular que identifica la dinámica organizacional, adquiriendo relevancia *“la orientación personal de la firma, la cultura de gestión empresarial orientada a bajo o mediano riesgo, la escasa profesionalización del management y calificación del personal, el enfoque relacionista en materia de gestionar del factor humano y las características inorgánicas de la estructura”* (Pujol, 2001: 45).

Con base a dichas características, las pequeñas empresas pueden insertarse en la definición de organización dada por Neffa (1999:69), quien la resalta como “*un proceso simple que consiste en la reunión de mano de obra del mismo oficio en un mismo local bajo la autoridad de los dueños del capital. Los trabajadores en este tipo de organización van quedando progresivamente desposeídos de bienes de producción, el margen de autonomía es muy reducido, el dueño decide, acerca del producto a fabricar y sobre las tareas a realizar.*”

La caracterización de la organización de las pymes, refleja que la gestión del capital humano suele ser informal, lo cual es derivado ante el escaso conocimiento de los dueños de lo que significa gestión y, de la poca valoración a su fuerza de trabajo. Es lo que denomina Guilarte (2005), debilidad gerencial, es decir la directiva de la empresa no tiene la formación gerencial adecuada para dirigir la organización con éxito. Esto es frecuente en grupos de profesionales que deciden conformar una empresa pero la dirigen de una manera improvisada ya que se formaron para ejercer su profesión y no para dirigir empresas.

Por otra parte, el hecho de poseer pocos trabajadores no es indispensable contar con un jefe de personal que atienda los requerimientos y necesidades de los mismos, pues estos son atendidos directamente por el dueño de la microempresa, concentrando todas las funciones gerenciales, “*en cuanto a la selección y composición del personal, así como otros asuntos, lo cual tendrá un impacto directo en el éxito de las operaciones de la empresa*” (Longenecker et al., 2001: 425).

Con base a los caracteres enunciados se plantea el problema *¿cómo se gerencia el capital humano?*

La respuesta generalizada es que la mayoría de las microempresas ante la precariedad de su conformación, se ven en la necesidad de contratar temporalmente a sus trabajadores o ampararse en los familiares, ya que implica altos costos tener personal con contratos indeterminados. Para tal fin, acuden al mercado de trabajo para obtener el o los trabajadores con características específicas, tales como: dominio del oficio, experiencia y destreza, esto a cambio de un contrato por tiempo determinado y un salario precario o en su defecto adiestran a familiares para realizar tareas muy concretas que le resta calidad a sus productos.

Una de las vías más utilizadas para contratar es recibir *solicitudes de individuos que llegan al negocio a solicitar empleo*. Esta vía, de acuerdo a Rodríguez (2002: 203), “*es una fuente de personal no costosa para la producción, pero la calidad de los solicitantes puede ser diversa, ya que generalmente acuden sin ninguna referencia de experiencias o conocimiento sobre la actividad a desempeñar*”.

Otra vía es a través de *oficinas de empleo público*, las cuales están adscritas a los Ministerios del Trabajo, y se encargan de ofrecer información sobre solicitantes que buscan empleo de manera activa.

Así mismo, se encuentran *las agencias privadas de empleo*, que de acuerdo a Longenecker et al. (2001: 428), “*los patrones reciben estos servicios con un costo de acuerdo a la calificación del trabajador*”. Dentro de esta clasificación se encuentran las empresas de empleo temporal, las cuales ofrecen personal por cortos periodos de tiempo. De igual forma se contrata personal por medio de recomendaciones de terceros, amiguismo, familiares, entre otros. Por estas vías, el pequeño empresario obvia el proceso administrativo para la obtención de personal, dicho de otro modo no se realiza una gestión del capital humano. Tal afirmación se concretiza en los siguientes aspectos: el pequeño empresario no se plantea la necesidad de analizar las actividades o tareas que se realizan en el proceso productivo, por consiguiente no determina el número y clase de puestos que necesita, lo cual le permitiría realizar una selección más efectiva con base a las capacidades, las habilidades, las aptitudes, las actitudes, el conocimiento, la experiencia, y las características individuales de los solicitantes.

Al no existir conocimiento sobre los puestos de trabajo, el microempresario no tiene la idea de cómo seleccionar el personal, por lo tanto, la entrevista de empleo es una herramienta poco utilizada, desperdiciándose la oportunidad de establecer un proceso bidireccional, que de acuerdo a Parra (2005:34), es un paso importante dentro de cualquier organización, ya que con ella “*el solicitante evalúa al patrón, al mismo tiempo que el patrón evalúa al solicitante. Por otra parte, el solicitante obtiene una clara idea que incluye el trabajo para tomar una decisión*”. Dicho de otro modo, la planificación del recurso humano se basa en la empiria, obviando de acuerdo a Rodríguez (2002: 279), “*la cantidad de vacantes que deben cubrirse, la descripción específica de lo que debe hacer un candidato a ocupar un puesto de trabajo en forma adecuada, desarrollo de las fuentes de abastecimiento de la fuerza de trabajo, entre otras*”.

Ante la poca claridad sobre la gestión del capital humano se exime la solicitud y verificación de referencias, con la cual se puede ayudar al microempresario para tomar la decisión y evitarse serias consecuencias que se derivan de errores de contratación.

No cabe la menor duda, que ante esta forma de contratación se descuida la inducción, capacitación y desarrollo del personal bajo su cargo, lo que de acuerdo a Mora (2003: 4), “*lo ha afectado seriamente en su productividad, varias pueden ser las razones del porque no lo han hecho, principalmente lo que concierne a costos, lo que ello le representa, sin tomarse en cuenta que a lo largo eso es recuperable y muy beneficioso para la empresa*”.

Por otra parte, Mora (2003) señala, que las Pymes carecen de medios propios para desarrollar las capacidades del recurso humano. Para lograr la integración del trabajo con el aprendizaje, acuden a la asistencia profesional externa, que generalmente son órganos del Estado. Desde la óptica de los microempresarios la formación y capacitación que imparten dichos órganos no se ajusta a las necesidades reales de los procesos que se desarrollan en las pequeñas unidades productivas.



### **2.1. ¿Gestiona el conocimiento la pequeña empresa?**

En atención a la problemática señalada, la función gerencial de personal en las pequeñas empresas es casi inexistente, por lo tanto la formulación de objetivos, políticas y estrategias no se formalizan en la organización, dando como resultado que no se integre el recurso humano adecuado para desempeñar de una forma eficiente y eficaz los procesos productivos. Un factor que origina esta deficiencia es *“la inexperiencia y la falta de capacitación del microempresario. Pareciera que es muy fácil integrarse a una pequeña empresa de servicio o producción, ya que se parte de la creencia que se necesita poco personal calificado. Sin embargo, no basta conocer un oficio, es indispensable la capacitación formal y experiencia para contribuir a la efectividad de las pequeñas empresas”* (Rodríguez, 2002:305). Sin duda, se asegura sólo la posesión de destrezas, conocimiento técnico, habilidades y experiencia en un determinado oficio, pero la actualización y el avance se ve limitado o imposibilitado.

Al considerar el problema en toda su complejidad, hay que hacer referencia obligatoria sobre la capacitación y desarrollo del capital humano en las pequeñas empresas. Este proceso en la mayoría de las pymes no existe o es muy lento, por lo tanto hay ausencia de una planificación basada en las necesidades de las organizaciones orientadas de acuerdo a Zarragoitia y Artidiello (2003: 34), *“a cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficacia de su organización”*. El microempresario parte de la creencia que los trabajadores apenas necesitan una formación y conocimiento rudimentario, ya que en su puesto de trabajo adquirirán empíricamente nuevas maneras o formas para realizar sus operaciones diarias. Resulta claro, que cada trabajador individualmente tiene que reprogramar su conocimiento al ritmo de las exigencias y cambios que se produzcan en la organización y su entorno. El ejercicio básico según Páez (2004), consistirá en una reprogramación mental de aprender como utilizar una nueva maquina o un nuevo sistema operativo, y en su forma más dramática puede consistir en cambiar patrones de comportamiento o dar por obsoleto lo conocido.

Esto refleja la visión del microempresario en cuanto a la capacitación y el desarrollo del personal, quien lo considera un gasto y no una inversión, por varias razones: la primera por el desconocimiento de cómo gestionar personal, la segunda obedece a la forma de contratación atípica del recurso humano que impera, es decir el contrato por tiempo definido, situación que no le asegura al trabajador la permanencia en la microempresa, lo cual no le brinda el beneficio a la capacitación y desarrollo. Al respecto, Labarca (1999: 38), manifiesta que el *“mayor freno a inversiones es la rotación de la fuerza de trabajo. Por otra parte, las empresas pequeñas tienen estímulos negativos porque no siempre obtienen beneficios de esa inversión”*. Una tercera razón, es que son empresas manejadas por una sola persona y creadas con capital modesto, restringiendo su inversión sólo a la adquisición de materia prima. En muchas empre-



sas de este tipo ante la necesidad de disminuir los costos se recurre inmediatamente a la reducción de personal sin analizar otras opciones, esto genera en algunos casos que no se logre cumplir con los objetivos en cuanto a productividad, por una redistribución de las labores que puede llegar a ser excesiva para un trabajador, quien disminuye su rendimiento al ser recargado de trabajo.

Una última razón, esta relacionada con el uso intensivo de la fuerza de trabajo, la precariedad de la tecnología y de los procesos productivos, niegan toda posibilidad de efectuar el mejoramiento del recurso humano para no restarle tiempo a la producción y cumplir con los clientes. Así mismo, el microempresario duda lograr una alta competitividad en el mercado que permita recuperar el desembolso realizado para capacitar y desarrollar al capital humano. Labarca (1999: 38), al respecto afirma que, *“todos los empresarios, especialmente los de las pequeñas empresas, son renuentes a ocuparse de la formación general, quedándose sólo con un entrenamiento específico, definido este como el conjunto de conocimientos prácticos necesarios para operar los instrumentos de trabajo”*.

Ante estas circunstancias, de acuerdo a Mora (2003: 4), *“la utilización del recurso humano ha dejado mucho que decir, manifestándose desmotivación, baja productividad, apatía, aunado a demás de la ausencia de un liderazgo poco participativo, proactivo, innovador, que se caracterice por orientar al personal a identificarse con la organización y sus labores”*. El recurso humano es tratado como sujetos operativos y no como sujetos estratégicos. Esta práctica desvaloriza el recurso humano, al no reconocer que posee conocimiento y que puede ser diversificado para fortalecer su creatividad e innovar de acuerdo a los cambios tanto organizacionales como del mercado.

Dicha práctica se distancia de la gestión del conocimiento, cuyos principios son la adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad, iniciativa y desarrollo del recurso humano, y el fortalecimiento de las empresas ante la incertidumbre del mercado. Con este modelo las pequeñas empresas pueden organizar, distribuir y compartir el conocimiento entre todos los empleados, por ser organizaciones no piramidales ni jerárquicas, lo cual les permitiría insertarse con mayor facilidad al entorno competitivo. En este orden de ideas, Hernández (2004:12), sostiene que, *“en la actualidad comienzan a tomar relevancia las organizaciones inteligentes capaces de responder de forma exitosa a las necesidades de sus clientes”*. Es por eso, que la gestión del conocimiento se está observando como el modelo para crear valor, transformar e instaurar una cultura organizacional que sustituya los viejos esquemas gerenciales.

### **3. Algunas estrategias para incorporar el enfoque de gestión de conocimiento en las pequeñas empresas**

En el escenario mundial los procesos de cambios son cada día más intensos e impredecibles, logrando dinamizar y renovar estructuras, procedimientos, procesos y por supuesto la gestión del capital humano.

Por consiguiente, en opinión de Rodríguez (2002: 313), “*las empresas pequeñas y medianas tendrán crecientes exigencias de productividad, las leyes del mercado las obligarán a profundizar y cambiar políticas y estrategias, crear e innovar para anticipar necesidades futuras*”.

En esta perspectiva, las pymes tienen que tomar muy en serio la forma de gestionar para lograr que sus recursos sean efectivos y eficaces en nombre de la competitividad. Esto exige adaptarse a las nuevas modalidades de gestionar específicamente lo referido al capital humano, por ser ellos independientemente de su alcance y grado de desarrollo poseedores de conocimiento e ideas, que pueden con su aplicabilidad ayudar a las microempresas a conquistar ventajas competitivas. En este orden de ideas, Roos y Edvinsson (2001: 18) señalan que, “*la suma del conocimiento de todos los miembros y la interpretación práctica puede crear valor*”. De forma tal, que el conocimiento se ha convertido en el principal recurso para las empresas, por lo tanto, su adquisición, conservación y aplicación dependen de las estrategias diseñadas por las organizaciones.

En nuestra opinión, para que el mercado reconozca una empresa competitiva, ésta tiene que demostrar su saber hacer. Si el conocimiento es el factor clave en el mercado globalizado, es obvio que las pequeñas empresas deben esforzarse en su desarrollo y aplicación. La pregunta es *¿cómo hacerlo?* La respuesta no puede ser una fórmula mágica para todas las microempresas, ya que tiene que tomarse en cuenta la especificidad de cada una. Pero si se pueden enunciar elementos generales que sirvan de orientación para diseñar particularmente las estrategias de cómo insertarse en la gerencia del conocimiento.

Un primer aspecto que tienen que tomar en cuenta los microempresarios, es reconocer y valorar su capital humano. Reconocimiento que pasa por entender de acuerdo a Román (2004: 72), “*que se posee un activo muy valioso, por tanto se debe identificar para establecer políticas, asegurar su administración y fomentar su crecimiento*”. Ahora bien, la gerencia del conocimiento en estas unidades de producción se debe basar en el principio de la humanización de la organización, lo cual tiene que conducir a la apertura, al trabajo en equipo, al aprendizaje continuo, a la comunicación y retroalimentación del conocimiento e innovación entre todos los miembros de la organización, garantizando así la apropiación colectiva y no individual del saber. De esta forma los trabajadores se identifican y se comprometen mucho más cuando hay participación real, respeto a sus derechos, necesidades y a su acción en la organización, pero el compromiso es mayor cuando llegan a convencerse “*de que no son una mercancía más, y en cuyo clima las relaciones humanas son de confianza mutua*” (Guevara, 2005: 22). Con esto se quiere significar, que es imposible que el trabajador ejecute sus tareas individualmente, ya que es un ser social por naturaleza y requiere como tal compartir, participar en colectivo en la toma de decisiones. Para ello, requiere de una constante preparación e identificarse con la organización, lo que determinará que su involucramiento en las acciones será por convencimiento y no por imposición.

Es fundamental que las microempresas se deslastren de las organizaciones obsoletas que las caracterizan, para comenzar a construir con todos sus miembros una plataforma que sirva de asiento a la producción y gerencia del conocimiento, punto clave para convertirse en organizaciones inteligentes capaces de identificar sus problemas, sus puntos frágiles, sus fortalezas, su espacio y oportunidades en el mercado, así como reconocer que no están aislados, que tienen competidores, y fundamentalmente deben generar, crear e innovar alternativas que coadyuven a potenciar soluciones distintas y transformadoras en función de alcanzar la competitividad, el posicionamiento en el mercado y el bienestar social para sus miembros.

Por supuesto que gestionar el conocimiento no es algo mágico, tiene que existir voluntad, capacidad y responsabilidad de los microempresarios para asumir compromisos y competencias no de una forma individual, sino con la participación de todos, incentivando de esta manera la producción y aplicación del conocimiento. En esta perspectiva, es indispensable el compromiso gerencial de capacitar y desarrollar el capital humano. Para tal fin, es preciso diseñar un proceso *“paralelo e interactivo del trabajador, y convertirse en un elemento catalizador de la motivación, de adquisición y desarrollo de competencias, a través de las cuales se facilita una integración plena en la dinámica de la organización”* (Rodríguez et al., 2004: 1). Por lo tanto, le corresponde a los microempresarios conjuntamente con su fuerza laboral diseñar la política y estrategia orientadas a elevar el conocimiento y las experiencias de cada trabajador. Para su elaboración se requiere de acuerdo a Rodríguez et al. (2004), un proceso donde se identifiquen las necesidades de la organización y de los trabajadores, con el fin de comprender en que nivel se encuentra el conocimiento y si está apto para enfrentar los retos del mercado.

La política debe ir acompañada de una metodología de evaluación, cuya finalidad será realizar un seguimiento de los resultados e impacto de la capacitación para la microempresa y sus miembros. Resulta claro, que la capacitación y/o formación es la *“variable que con mayor fuerza marcará la diferencia entre las empresas que adquieren las nuevas competencias requeridas, respecto de las que traten de mantenerse en el mercado con estrategias obsoletas”* (Centro de intermediación para el desarrollo de las personas en el trabajo, 1999: 43).

Obviamente, las microempresas que opte por el modelo de gestión del conocimiento estarán en condiciones de salir de la precariedad e incompetitividad que las vienen caracterizando, ya que contarán con un recurso humano con mayor preparación, actualizado e involucrado con la organización. En este marco, de acuerdo a Pujol (2001), se estaría en la construcción de una empresa que aprende, capaz de crear, adquirir y transferir conocimiento utilizando como vehículo la comunicación, ya que las nuevas ideas no se producen de una forma aislada o individualmente, sino en un contexto de interdependencia y un ambiente social propicio.

Ahora bien, ¿pueden las pequeñas empresas por sí solas producir conocimiento?, ¿qué estrategia puede utilizar? Existe cierta tendencia a pensar que el problema de la gestión del conocimiento está resuelto sólo con lograr el acceso al conocimiento, pero en realidad eso no lo es todo, es necesario hacer un buen manejo de las técnicas utilizadas para incrementar y compartir el conocimiento.

Para las pequeñas empresas es cuesta arriba sobrevivir aisladamente en el mercado, igualmente para producir conocimiento, para su logro se requiere un sistema de información y de tecnología adecuado, conocimiento sistemático de los cambios del mercado, un proceso de investigación, entre otros, aspectos que no están presentes en la mayoría. Sin embargo, las deficiencias pueden superarse a través de un sistema local innovador, que representa de acuerdo a Mendizábal (2006:34), como “*una entidad territorial que integra una realidad socio-cultural, una especialización productiva, un sistema de cualificación profesional y capital humano, un conjunto de instituciones y un sistema específico de enseñanza*”.

Dicha integración se basa en la aplicación de la gestión del conocimiento, pero no de forma aislada en cada empresa, sino a través del conocimiento compartido, socializado, de forma que el paradigma de desarrollo y de competitividad cambie, es decir que se traduzca en una red de microempresas que garantice innovación en los productos o servicios con ayuda de otras instituciones. En este orden de ideas, se realizaría una práctica que conduciría a: compartir el conocimiento, compartir ideas y reflexiones tácitas y complejas, ayudarse entre sí para resolver problemas y conseguir innovaciones, poseer y desarrollar capacidades de conocimiento, desarrollar un enfoque común de competencia organizacional, entre otros.

Para el establecimiento de un sistema local innovador y de redes de colaboración, es necesario que las microempresas no sólo se relacionen entre sí para mejorar la producción, sino también construir relaciones de cooperación con centros de investigación, universidades y tecnológicos, ya que la plataforma para producir conocimiento es la investigación, creando como señala Mendizábal (2006), un círculo de conocimiento, donde fluyan las ideas, se fortalezca la estructura productiva y las personas, es lo que denomina Albornoz (2000), una Unidad de Gerencia del Conocimiento, es decir un espacio académico que puede funcionar dentro de una empresa o universidad u otro tipo de institución de escolaridad superior, con el fin de colaborar en el entrenamiento de personal y servir como observatorio del saber según los objetivos y fines específicos de las microempresas.

Es importante señalar, que entre la academia y el empresario existían diferencias desde el punto de vista ideológico y político, ambos se miraban con desconfianza por poseer intereses diferentes. Pero las necesidades mutuas según Albornoz (2000), dieron lugar a nuevas formas de asociación, a través de la formación de los recursos humanos que necesitaba la empresa que sólo podía hacerse en los espacios académicos.

En definitiva, la responsabilidad de producir conocimiento no puede recaer en las unidades productivas, sino que debe ser compartida con organismos o instituciones proveedoras de conocimiento tanto públicas como privadas. Los microempresarios pueden establecer convenios de formación, a través de los cuales los trabajadores aprenderán a conducir nuevas herramientas que les permitirá procesar y sistematizar información, que luego se transformará en conocimiento para ser adaptado y aplicado efectivamente en cada acción o tarea del proceso productivo que les toque desarrollar. Ahora bien, es necesario resaltar, que el proceso de aprendizaje debe ser continuo, compartido por todos los miembros y no exclusivo de los dueños. En pocas palabras, según Guilarte (2005), es necesario que los gerentes de las empresas que tienen la iniciativa de comenzar un proyecto de gerencia del conocimiento tengan claro el rol que cumple el factor conocimiento dentro de la empresa y sepan transmitir la misma conciencia a cada uno de los empleados de la organización, para lo cual deben definirse estrategias claras sobre como incrementarlo y compartirlo.

### **Conclusiones**

Las pequeñas empresas afrontan un escenario de continuos cambios originados por el mercado, para lo cual no están preparadas. En las microempresas de carácter familiar no existe una separación entre los cargos directivos y los integrantes de la familia propietaria, ocupando cargos en las áreas administrativas y de producción, sin ninguna experiencia ni definida formalmente las funciones, por lo tanto el estilo de gestión se basa en criterios de autoridad, unipersonal, centralizado, entre otros, obviando el saber, experiencia y conocimiento de su fuerza de trabajo, quienes pueden y deben participar en la definición y esclarecimiento de estrategias organizacionales y de producción más eficientes. De hecho, la permanencia de las microempresas en el mercado depende del sentido común o empiria de los propietarios, enmarcándolas en nichos que no permiten una eficaz expansión de la organización, así como de los productos o servicios.

La incapacidad de los microempresarios para abrir espacio que superen la precariedad de sus condiciones en el mercado, se debe a la ausencia de estrategias gerenciales que permitan aprovechar y valorar el conocimiento y experiencia de todos los miembros de la organización y de su entorno. Es por eso que la propuesta de la gestión del conocimiento adquiere gran relevancia para edificar una organización integral donde prevalezca el criterio de organizaciones que aprenden. Obviamente, los microempresarios deben enfrentar una nueva modalidad de conducir sus unidades productivas involucrándose junto con sus trabajadores y otros actores sociales en la cruzada de generar conocimiento, asegurando así que las destrezas crezcan con la organización.

La capacidad de gestionar el conocimiento es considerado actualmente como la mayor fortaleza en el logro de la competitividad, pero se requieren cambios en las funciones tradicionales, tales como: seleccionar personal en función de las necesidades de la empresa, entrenarlo técnica

y gerencialmente para desarrollar habilidades y destrezas en función de los cambios organizacionales y del mercado, así como crear compensaciones que motiven al personal a una mejor productividad. Aquí juega un papel importante el sector educativo, en especial la educación superior, al poner a disposición el conocimiento producido en función del desarrollo sostenido de las unidades de producción, colaboración que le permitirá a las instituciones de educación superior ser útil a la sociedad, ya que se involucraría con la realidad, aportando soluciones a los problemas.

La pequeña empresa basada en el conocimiento tanto interno como externo, establecerá un sistema de relaciones de cooperación, transformando radicalmente la lógica de la competición individual apoyándose en la colaboración y el intercambio de conocimiento.

Por otra parte, al cambiar el modelo de gestión en las pequeñas empresas se establecería una nueva la relación entre los actores productivos y la fuerza de trabajo, relación que no sólo va a tocar aspectos referidos al salario, a la jornada laboral y otros beneficios contractuales, sino que se implantarían otros aspectos, tales como: la formación y capacitación, elementos estratégicos tanto para el microempresario como para el trabajador. En esta perspectiva una nueva gerencia en las pymes cambia la mirada que hasta el momento a mantenido con el personal que contrata. Este cambio pasa por valorar la inteligencia humana y resolver los problemas en equipo de manera ajustada a las necesidades presentadas.

En definitiva, el horizonte futuro de las microempresas tendrá su centro en una nueva visión y una profunda reflexión sobre la gestión del capital humano, lo cual garantiza la contribución de todos para la creación de una organización estable, sostenible, productora de bienes y servicios con una base sólida como es el conocimiento. En esta idea, esta presente la filosofía de una empresa moderna que apuesta a aprender, crear conocimiento y socializarlo. Este tipo de organización asume que el conocimiento acumulado sólo tiene valor si se intercambia, proporcionando la ventaja necesaria para competir en el mercado y crear las bases para un desarrollo sustentable.

### **Referencias Bibliográficas**

- ALBORNOZ, Orlando (2000). **La gerencia del conocimiento y la competitividad académica en la educación superior**. [<http://www.aprender.org.ar/aprender>. Venezuela. Consultado: 09-11-2007.
- CASTELL, Manuel (1999). **La era de la información. economía, sociedad y cultura**. Vol. I. La Sociedad Red. Alianza Editorial. Madrid, España.
- CEJAS MARTÍNEZ, Magda (2007). **El capital humano y su formación: factor estratégico en las organizaciones**. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- CENTRO DE INTERMEDIACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO (1999). **Capacitación y empleo**. Chile.

- GUEVARA, Lydia (2005). **Cómo utilizar las herramientas del derecho laboral en la gestión de los recursos humanos**. <http://mobbingopinion.bpweb.net>. Consultado: 22-02-07. Hora: 7:30 p.m.
- GUILARTE, Miguel Ángel (2005). **Bases teóricas de la gerencia del conocimiento y su aplicación en la Pyme**. <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos.Venezuela>. Consultado: 23-01-2008
- HERNÁNDEZ LÓPEZ, Marcos (2004). **La gestión del conocimiento como un enfoque para liderar los cambios en la nueva economía. Venezuela**. Gerencia.com. Consultado: 12-04-07.
- IBARRA ALMADA, Agustín (2001). **Formación de los recursos humanos y competencias. Ponencia presentada en el VII Congreso Latinoamericano de Innovaciones Educativas**. Universidad de las Américas. México.
- LABARCA, Guillermo (1999). "Capacitación en las Pequeñas Empresas en América Latina". **Revista de la CEPAL**. N° 67.
- LONGENECKER Justin G. MOORE, Carlos W. y PETTY William (2001). **Administración de Pequeñas Empresas un enfoque emprendedor** Internacional Thomson Editores. 11ª edición. México.
- MATURANA, Ricardo Alonso (2002). **La empresa red como organización que aprende y desaprende**. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España.
- MENDIZÁBAL, Antxon (2006). **Globalización y gestión del conocimiento en la empresa moderna**. Editorial El Viejo Topo. España.
- MORA VANEGAS, Carlos (2003). **Pymes y recurso humano**. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- NEFFA, Julio César (1999). **El proceso de trabajo y la economía de tiempo**. Editorial HVMANITAS. México.
- PÁEZ, Emilia (2004). **El cambio en la organización**. Gerencia.com Consultado: 12-08-2007.
- PARRA ROMERO, Carlos (2005). **¿Cuántos puestos están disponibles en las Pequeñas Empresas?** Mimeografiado. Perú.
- PARRA, Aura Elena (2005). "El sistema de información contable en las pequeñas y medianas empresas: Un estudio evaluativo en el área metropolitana de Mérida, Venezuela". **Revista FACES**. Año 8 N° 11. Mérida -Venezuela.
- PUJOL, Andrea (2001). "Formación y Aprendizaje en las PYME, Dimensiones Relevantes en los Procesos de Aprendizaje de las Empresas del Sector Lácteo". **Revista Venezolana de Gerencia** Año 6. No. 13. Maracaibo-Venezuela
- ROOS, J.; DRAGONETTI, N. y EDVINSSON, L. (2001). **Capital Intelectual**. Editorial Paidós. Buenos Aires.



- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2002). **Administración de pequeñas y medianas empresas**. Ediciones THOMSON. Quinta Edición. México.
- RODRÍGUEZ, Margarita; HERNÁNDEZ, Ileana y SALAZAR, Diana (2004). **Indicadores para evaluar el proceso de formación**. Instituto GECYT. Cuba.
- ROMÁN, Nélica (2004). "Capital Intelectual Generador de Éxito en las Empresas". **Revista Visión Gerencial**. Año 3. N° 2. Vol. 3. Venezuela.
- ZARRAGOITÍA, María y ARTIDIELLO, Ileana (2003). **La formación de recursos humanos factor clave en el perfeccionamiento empresarial**. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. Cuba.