

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES

El concepto “Gestión del Conocimiento” está muy 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 ...

No hace falta convencer a nadie de que las verdaderas ventajas competitivas radican cada vez más en los intangibles y cada vez menos en los elementos tangibles, maquinaria, equipo productivo, instalaciones, materias primas, etc. Todo esto se puede comprar; sin embargo no existen mercados donde adquirir “saberes” o procedimientos, medios a través de los cuales podemos mejorar el servicio a los clientes; facilitar las relaciones con los proveedores más importantes de nuestra Pyme (Pequeña y Mediana 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 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.

Definitivamente ha cambiado el entrono en el que operan las empresas, ahora el desarrollo del potencial humano (conocimiento, capacidad, aptitudes, potencial de desarrollo y de aprendizaje) es fundamental para hacer que nuestros activos intangibles sean verdaderamente productivos y mantengan una curva de crecimiento sostenible. Esto no viene reflejado en un estado financiero ni en los balances, con 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, crearon el Cuadro de Mandos 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 aquellos 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 su necesidad y su coste.

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. Ambos son la misma cosa.

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

### **El CMI como Herramienta**

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 partícipes interesados en la empresa <sup>1[1]</sup> 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.

Cualquier programa de trabajo con Pymes debe ser muy cuidadoso con el lenguaje. De otra forma, lo más probable es que el empresario escuche a impresionantes “gurús” y luego concluya: “está muy bien, pero no puedo aplicarlo”. No se trata de que existe un lenguaje para “listos” y otro para “torpes”, sino tener en cuenta que el vocabulario que se utiliza está estrechamente vinculado a las tecnologías y a las personas disponibles en las empresas. Por ejemplo, si en talleres o seminarios utilizamos términos como SAP, WAP; citamos a “gurus” como Porter o Hamel; proponemos realizar encuestas costosas; “tenemos que potenciar nuestro departamento de I+D”, la misma terminología que usamos no solamente nos está distanciando del empresario, sino que podemos estar transfundiéndole un cierto pesimismo: “Todo esto está muy bien pero, como siempre, no puedo aplicarlo a mi empresa, porque no tengo medios. Estoy condenada a seguir siendo una Pyme”.

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 euros. A partir de la implantación de las herramientas, el programa puede avanzar desarrollando los conceptos estratégicos y organizativos que justifican la aplicación de aquéllas, 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”