

LA INNOVACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DEL SECTOR SALUD DE BARRANQUILLA

LUIS EDUARDO GUTIÉRREZ ORTIZ*

RESUMEN

El presente trabajo describe los principales factores para la gestión del conocimiento en entidades Pymes del sector salud en la ciudad de Barranquilla y cómo estos con la ayuda de procesos de innovación, investigación y desarrollo contribuyen a crear intangibles y ventajas en las organizaciones. Las Pymes dedicadas a la prestación del servicio de salud en la ciudad están inmersas en un mar de regulaciones, las cuales las hacen improductivas, pero ante el auge del llamado turismo en salud, lo que ha atraído a inversiones y clientes de todas las latitudes, es necesario plantear modelos contables y administrativos para el reconocimiento de activos intangibles.

El trabajo se rigió por una metodología rigurosa en donde se establecieron parámetros estadísticos apoyados con análisis multivariado SPSS, con un nivel de confiabilidad razonable y la determinación final del modelo antes mencionado.

Palabras clave

Gestión del conocimiento, Dimensión relacional, Dimensión humana, Dimensión estructural, Modelos de gestión del conocimiento

ABSTRACT

This paper describes the main factors for knowledge management in SMEs in the health sector entities in the city of Barranquilla and how these processes, with the help of innovation, research and development contribute to intangible benefits in organizations.

SMEs engaged in the provision of health services in the city are immersed in a sea of regulations, which make them unprofitable, but since the rise of the so-called health tourism, which has attracted investment and customers from all latitudes, is necessary to raise accounting and administrative models for recognition of intangible assets.

The work was guided by a rigorous methodology which establishes statistical parameters supported by multivariate analysis in SPSS, with reasonable confidence level and the final determination of the model above.

Key words

Knowledge management, Relational dimension, Human dimension, Structural dimension, Models of knowledge management.

* Contador Público, egresado de la Universidad del Atlántico, especialista en Revisoría Fiscal, Auditoría de Sistemas y Economía Solidaria. Magíster en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla. Docente de la Universidad del Atlántico, Universidad Simón Bolívar, Fundación San Martín.

Introducción

Hoy por hoy el reconocimiento y la fama que gozan las empresas del sector salud en Barranquilla, aunados al conocimiento interno generado en las operaciones para la prestación de servicios, catapultan a las organizaciones a incrementar la participación en los mercados, a la valorización de sus patrimonios por la percepción de mayores utilidades. Los activos intangibles, derechos que aunque no parecen importantes por no tener apariencia física, especialmente el conocimiento interno generado y el crédito mercantil, conducen al éxito y a la diferenciación futura a las organizaciones, por lo cual los administradores hacen esfuerzos cada día mayores para la formación, el mantenimiento, el desarrollo, el aprovechamiento y sobre todo para la protección o blindaje de este tipo de bienes.

Las empresas pymes del sector salud en Barranquilla, invierten grandes sumas de dinero en activos fijos, pero con poseer modernas máquinas e instalaciones no garantizan una posición competitiva en el mercado, lo que en verdad jalona el desarrollo y competitividad de las empresas son los procesos de investigación e innovación, las personas competentes y comprometidas, la fidelidad de los clientes, la calidad y oportunidad de los servicios ofrecidos, así como las habilidades administrativas de sus directivos.

Los constantes cambios que se pro-

ducen en la economía mundial están llevando a considerar al conocimiento como el activo importante en el campo empresarial, por lo que las empresas hacen esfuerzos por medir, valorar, controlar y sobre toda para dejar en documentos internos toda la gestión del conocimiento generado, ya que se ha convertido en un activo de alta competitividad y conducente a los objetivos propuestos, como son la rentabilidad y el aumento del valor intrínseco de las organizaciones.

El sector de la salud de la ciudad de Barranquilla, ha tomado auge desde el año 1993, cuando se comenzó a desarrollar en las organizaciones la llamada “Ley de Seguridad Social en Salud o Ley 100 de 1993”, por lo que se clasificaron las empresas prestadoras de salud por nivel de atención y complejidad, lo que exigió de ellas modernidad, celeridad en procesos, calidad y oportunidad en atención, diversificación y oferta mejorada, etc. En la actualidad este sector es atractivo para los inversionistas por la calidad de servicios ofertados, se han construido nuevas empresas en los últimos años, se habla de turismo en salud, los servicios se han diversificado y masificado a gran parte de la población.

Las Leyes 590 de 2000 y 905 de 2000, definen y clasifican a las pequeñas empresas de acuerdo al número de empleados, al nivel activo, en medianas, pequeñas y microempresas, y a su vez el sistema general de salud,

ha determinado al grado de atención y recursos institucionales que las entidades prestadoras del servicio de salud se clasifiquen de acuerdo a los niveles de complejidad que ofrecen en primer, segundo, tercer y cuarto nivel.

El estudio se centrará en las entidades de segundo y tercer nivel de atención, a las cuales hacen parte fundamental los laboratorios clínicos, los centros especializados, las clínicas especializadas y las instituciones prestadoras de salud. La información contable hoy es una herramienta fundamental para la toma de decisiones a nivel gerencial, administrativo y sobre todo a los grupos de interés, entre los que se encuentran los inversionistas nacionales e internacionales. Los estados contables deben en todo momento reflejar la realidad y esencia económica de la empresa en un periodo o fecha. Muchas veces esta información contable es presentada en forma sesgada, truncada por las implicaciones fiscales inherentes al proceso de tributación y sobre todo en forma desintegrada por desconocimiento de los responsables de dicha información de que existen diferentes formas para su revelación plena, no observando lo prescrito en el reglamento general de contabilidad colombiano en donde se describen artículos que muestran en forma general cómo se deben revelar todas y cada una de las partidas contables, entre las cuales se encuentran los intangibles.

Sabiendo que los intangibles pueden

mejorar el valor de mercado de las empresas, que por medio de ellos se podrá lograr mayores ventajas competitivas, que habrá que desarrollar formas para registrarlos y revelarlos, que los procesos productivos se están desmaterializando, que las empresas dependen del conocimiento y sentido de pertenencia de su personal, así como de las etapas de investigación y desarrollo que se deben implementar es justificable que a nivel local, en Barranquilla, ante el auge de las grandes instituciones de salud que han surgido y que cada día se cotizan más, que cada día son más apreciadas entre sus clientes y proveedores por la masa de insumos que movilizan, se hace necesario implementar o diseñar modelos para en principio la medición inicial y reconocimiento de los activos del conocimiento e intangibles, para luego mediante la etapa de revelación mostrarlos en los estados financieros, sin que este proceso interfiera en cuestiones netamente fiscales.

Los modelos de gestión de conocimiento que previamente se han implementados a nivel mundial definen una serie de grupos, indicadores y factores que conforman los activos del conocimiento, detallan la implantación de indicadores para su valoración, y muestran las acciones conducentes al cumplimiento de los principios y valores corporativos en las organizaciones. Tomando como base los aspectos más importantes y generales de los modelos de capital intelectual y de gestión del conocimiento, desarro-

llados por grandes compañías a nivel mundial se desarrolló un modelo propio en donde se escogieron aspectos importantes de los modelos descritos, se integraron y se hicieron converger en el entorno local. Con ello se contribuirá muy seguramente a la aclaración de conocimientos prácticos para la implementación de modelos para la medición de intangibles en otras organizaciones del sector salud, se podrá impetrar de forma práctica el currículo del programa de Contaduría de la Universidad Simón Bolívar, por la aparición de una nueva propuesta temática, con la cual se logrará mayor coherencia y pertinencia de la función docente, por la interacción permanente de la Universidad-Empresas-Estado.

La gestión del conocimiento en las pymes sector salud

Hoy por hoy las empresas deben ser competitivas, productivas y atractivas a terceros e inversionistas y para serlo deben planear sus procesos, implementar medidas de control y calidad en los tiempos de entrega de bienes y servicios, minimización de los riesgos y las pérdidas por imprevistos y sobre todo contar con una base de personas que estén constantemente comprometidas con la organización. Se ha observado en las pymes, los excedentes operativos han permanecido constantes los últimos años a pesar de las grandes regulaciones, así mismo se puede inferir que en ellas no se da paso a la improvisación e innovación,

y se desarrollan productos antiguos muy a pesar de contar con recursos materiales y herramientas informáticas y tecnológicas de punta.

El trabajo realizado por las personas y la organización es bastante cotidiano en cuanto a la prestación de servicios, haciendo siempre lo mismo o más de lo mismo en un ambiente típicamente rutinario, y debido a la expansión de servicios de salud a otros países, algunos inversionistas han mostrado su interés de participar en la empresa, pero estas negociaciones se han truncado debido a que actualmente no se conoce el verdadero valor de las empresas, aun cuando existe una gran acogida, reconocimiento y fama por parte de la comunidad nacional e internacional. Así pues, lo esencial es que estas empresas deberían conocerse a sí mismas, en el sentido de poseer una profunda y completa comprensión de sus propios recursos y capacidades, generar un gran valor agregado que se muestre a través de resultados económicos tangibles que cambien o aumenten su patrimonio y por lo tanto el valor intrínseco de las acciones o aportes de los socios o partícipes, que se lograría con la revelación de los activos del conocimiento que poseen.

Con todos los antecedentes se comprobó mediante una encuesta de 30 preguntas, diseminadas en 10 variables en las empresas pymes del sector salud de Barranquilla, el grado de desarrollo de variables, dimensiones y aspectos claves para la generación del

conocimiento, que hacen más reactivos los cambios propuestos y los procesos de planeación para la consecución de valores corporativos, así como para revelar en sus estados contables el reconocimiento y la fama generada por sus servicios. Se propuso entonces con el trabajo desarrollado implementar un modelo contable que establezca las bases de medición y revelación de todos los recursos y activos de conocimiento generado, que apunte a las empresas hacia un futuro promisorio; que cambie el esquema y la forma de actuar de las personas; que se determinen los patrones, guías y protocolos administrativos; y que se genere un cambio de cultura que impacte en el entorno.

La pregunta: ¿Qué acciones se deben llevar a cabo en las pymes del sector salud en la ciudad de Barranquilla, para la implantación de un modelo contable administrativo que registre y revele los activos intangibles, mediante gestión del conocimiento?

Los aspectos metodológicos

El tipo de estudio utilizado para la consecución del primer y segundo objetivo es propositivo y modelizante, puesto que se identificaron previamente las variables, los problemas y las características de la empresa a las cuales se les aplicarán los nuevos modelos; en los objetivos tercero y cuarto el tipo de estudio utilizado es el propositivo y explicativo, por cuanto se comprobaron nuevas teorías, las

causas de problemas, alternativas de solución, y la proposición de modelos para el registro y revelación de intangibles en las organizaciones.

El método es una investigación de casos cualitativa, puesto que permitió aplicar las reglas administrativas y contables a las empresas a partir de las aplicaciones, modelos e informaciones que han suministrado las demás empresas exitosas en el reconocimiento y revelación de intangibles. Con la aplicación del método deductivo, se logró con base a los modelos de gestión propuestos a nivel mundial, establecer un orden para la realización de un inventario de recursos en primera instancia, la definición de niveles óptimos, el fomento de las estrategias y la formulación del nuevo modelo. Sin embargo al estudiar la situación de activos intangibles de la empresa se obtiene una información que sirve para ajustar los modelos previos.

Respecto al universo se tomaron muestras de los datos extraídos del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Barranquilla, que a la fecha de marzo 31 de 2010, el cual informaba que existían 239 empresas del sector salud en la ciudad de Barranquilla, entre afiliadas y registradas, de las cuales 97 pertenecían al primero, segundo y tercer nivel de atención a las que se les practicó la encuesta. Para determinar el tamaño de la muestra se tuvo un nivel de confianza o seguridad (1-a); del 95% = 1,96; se contó con una precisión

del 5%; la proporción esperada fue del 5%; $p = 0,5$ (50%); la cantidad de empresas pymes del sector fueron 97, por lo tanto el tamaño de la muestra fue de 44 empresas.

Se propuso inicialmente entrevistar a los directores de cada una de las instituciones, así mismo a los contadores o jefes de departamentos administrativos, y se consiguió interactuar con los primeros a través de sus secretarías, debido al tiempo que manejan los compromisos con sus clientes y la visión objetiva en la consecución de objetivos.

Se enviaron en primera instancia encuestas utilizando la metodología de Google Docs, pero no se obtuvo respuesta de las empresas en forma significativa; luego se efectuó una encuesta personalizada en papel que es significativa para el estudio. También se utilizó la observación participante, por lo tanto se hizo necesario interactuar con los directivos de las empresas pymes, el departamento de contabilidad, y las personas que de una u otra forma intervienen en la prestación de los servicios, para lo cual se contactaron personalmente, para luego entregarle las recomendaciones pertinentes y se socializara el modelo de gestión del conocimiento.

Se elaboró una base de datos con la información resultado de las encuestas y las observaciones, se tabuló y procesó la información. En ella se

clasificaron a las empresas de acuerdo al nivel de complejidad y se realizaron tablas que permitieron analizar de manera clara y detallada las respuestas de los usuarios; para tal fin se utilizó el software estadístico para el análisis de las variables, SPSS. Se aplicó el análisis Clúster para agrupar las características relevantes en las empresas encuestadas.

La encuesta consta de 30 preguntas agrupadas en 10 variables que representan las dimensiones del capital intelectual: lo relacional, lo humano y lo estructural. Se plantearon en la escala de Lickert, con cinco posibles respuestas, relacionadas con el grado de aceptación y cumplimiento en las empresas.

Con el análisis de las variables, los resultados de este proyecto se han orientado hacia la construcción de Clúster, o conglomerados en donde se caractericen las empresas de acuerdo a similitudes en cuanto a actitudes, acciones, recursos, e instrumentos necesarios para la generación del conocimiento y se buscó la identificación de la estructura integral de las IPS, que permitió clasificarlas, buscar un esquema conceptual fundamentado en la opinión que manejan la gestión del conocimiento y reconocimiento de activos intangibles, que expliquen el agrupamiento de algunas IPS, formular hipótesis mediante la exploración y descripción de los grupos conformados.

El nivel de confiabilidad se determinó por medio del Alfa de Cronbach, fórmula que permite cuantificar el nivel de confiabilidad de la escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las 44 variables observadas; las mediciones fueron estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas.

- La varianza de la suma de los ítems arrojó: 9,14
- La sumatoria de las varianzas de los ítems arrojó: 4,19
- Se trabajaron con 30 variables
- El Alfa de Cronbach fue de: 0,802.

Modelo de gestión del conocimiento resultante

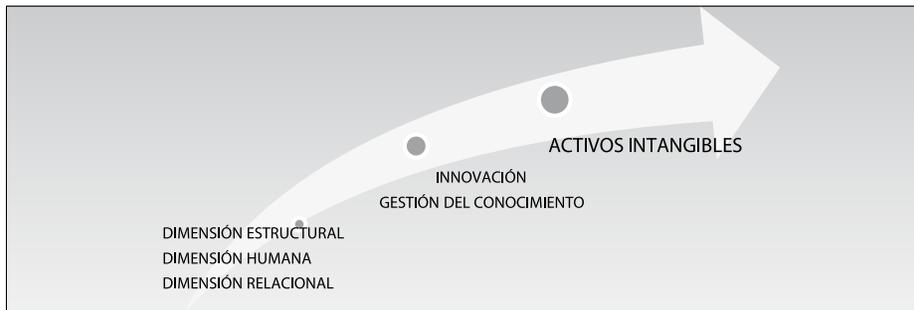
Un Modelo de gestión del conocimiento es una serie de supuestos e hipótesis que dan una explicación razonable al proceso de creación, acumulación y transmisión del conocimiento en un entorno determinado, permitiendo así desagregar el conocimiento en partes significativas o dimensiones, lo que hace necesario poseer bases científicas previas tomadas de otras realidades o estudios y que posteriormente se comprueben a través de la intervención, la aplicación o la simple observación. El Modelo de gestión del conocimiento está conformado por las distintas relaciones entre clientes, proveedores, administradores, empleados, Estado; y en las competencias básicas especí-

ficas del sector de servicios de salud, que permiten crear y sostener la ventaja competitiva a las empresas.

En cuanto al conocimiento intelectual se evaluó y/o diagnosticó el nivel actual de la empresa en sus dimensiones humanas, estructurales y relacionales, y se calcularon indicadores en cada una de ellas. Cuando se desarrollen los objetivos y se implementen todas las acciones y estrategias, en las organizaciones se establecerá una plataforma contable técnica, la que servirá de insumo básico para registrar, revelar y medir los activos intangibles en las organizaciones; por lo que es necesario identificar y documentar todos los procesos de entrada y salida de información, la interacción entre las diferentes dimensiones para así generar los reportes necesarios para este proceso.

Para las empresas el Modelo sugiere la adopción de una serie de actitudes, valores, conocimientos de carácter tecnológico, personal, organizativo, productivo, logístico y relacional, lo que conlleva a nuevas formas asociativas, grupos de conocimiento, protocolos y prácticas generalizadas, unificación y calidad de productos, documentación de procesos y registro contable de los activos del conocimiento.

Con los resultados antes conseguidos se propone el siguiente modelo:



Fuente: Modelo de Gestión del Conocimiento. Elaboración propia. Luis Edo. Gutiérrez. Barranquilla. 2010.



La innovación desde la dimensión estructural en las pymes del sector salud en Barranquilla

Generar innovación desde la dimensión estructural en las pymes del sector salud de la ciudad de Barranquilla, implica dotar a las organizaciones de **Asesores, Consultores y Expertos** que constantemente guíen a los integrantes de las organizaciones en los procesos de gestión del conocimiento, que funjan como Agentes de Cambio e Innovación constante, correlacionando la tecnología con el desarrollo organizacional, el estilo particular de gestión y dirección y los procesos operativos internos.

Estas personas deben implementar estrategias al interior de las organizaciones que conduzcan a la generación de una cultura central basada en aspectos tecnológicos entre los empleados y directivos; que propenda por la automatización y actualización constante de la red interna de comunicaciones lo que proporcionará bienestar laboral y capacitación en temas relevantes en salud; permitirá además el diagnóstico oportuno de los niveles de cultura y clima organizacionales, por la socialización de principios, protocolos y valores, por la imposición de planes de investigación, los cuales deben ser desarrollados en laboratorios, espacios de pruebas y por las formas de

mostrar los resultados entre la comunidad y el entorno.

Dentro de las políticas administrativas en las organizaciones se buscará obtener el mayor provecho de los recursos computacionales, para incrementar la ventaja competitiva generando nuevos servicios, manteniendo un desarrollo organizacional, una cultura y un clima, en todas las estructuras de la organización, imponiendo un estilo de dirección orientado hacia metas y objetivos alcanzables, claros y coherentes y orientando los procesos y métodos internos hacia la generación de servicios novedosos y útiles para los usuarios.

La Apropiación Tecnológica exige la creatividad de las personas para interactuar con otras, además de incrementar las ventajas competitivas ya que a través de su uso se generan nuevos productos o servicios, de orientación de políticas administrativas las cuales deben ser encaminadas a que exista en el personal una actitud y cultura orientada hacia el desarrollo y promoción de procesos tecnológicos y se implanta una red interna la cual proporcione suficiente comunicación y conocimiento relevante dentro y fuera de la organización.

Es por esto que se recomendó a las empresas encuestadas que mejoren en la intención o propósito compartido; que cada miembro de la organización reconozca el uso de herramientas informáticas; que cada acción y

compromiso del talento humano esté dirigido hacia las metas u objetivos organizacionales; se capacite a los empleados en temas como: informática, motivación personal, liderazgo y trabajo en equipo.

El desarrollo organizacional sirve para establecer si en las organizaciones se generan competencias y capacidades para enfrentar situaciones adversas cambiantes, mediante el uso de técnicas y modelos estratégicos planeados, teniendo en cuenta variables que proporcionen la alineación del plan estratégico con la consecución de objetivos gerenciales, así como la implementación de un programa de bienestar laboral que genere un buen clima organizacional el cual debe ser reflejado por el talento humano.

Se hace necesario que dentro de las empresas exista fluctuación o caos creativo en el talento humano, para que se pueda explotar y aprovechar la ambigüedad, las crisis, ya sea por factores externos o interno a la organización, es decir, que exista una ruptura en la rutina y el hábito de trabajo, que permitan reconsiderar el pensamiento y la perspectiva propia, además que el personal de la empresa posea capacidad técnica para generar nuevas ideas y resolver problemas de una forma genuina y novedosa.

El estilo particular de Gestión se orienta a la forma como las empresas cumplen con las metas y objetivos de forma más productiva y rentable, te-

niendo en cuenta el conocimiento de los principios, valores y protocolos por parte de las personas, relacionándolos con el funcionamiento y puesta en marcha de nuevas formas, productos, servicios, pruebas, presupuestos y demás acciones colaborativas, institucionalizando la investigación y desarrollo constantes para generar nuevos productos y servicios.

Como recomendación se debe crear una cultura de confianza y compromiso por parte de cada uno de sus miembros, ya que si se le da uso correcto a las variables mencionadas y existe cohesión con los facilitadores dentro de los miembros de las empresas, se desarrollará un conocimiento compartido.

Los procesos estructurales internos se deben orientar hacia la generación de productos y servicios novedosos y de calidad que respondan constantemente a las necesidades y aceptación de los usuarios, propendiendo por la ali-

neación y socialización de programas de respuesta inmediata y precisa a las necesidades de terceros, clientes y proveedores y porque todos los equipos y recursos tangibles sean actualizados, además que estén direccionados hacia la innovación y el logro de la visión empresarial.

Se hace necesario que se establezcan horarios y lugares para realizar reuniones de carácter formal o informal orientadas al aprendizaje que ayuden a compartir experiencias personales o propósitos empresariales, a través de los cuales se fomentará el aprendizaje continuo como meta principal, para que así se puedan crear productos y servicios de calidad de aceptación por parte de los clientes.

La innovación desde la dimensión humana en las pymes del sector salud de Barranquilla

Relacionar y lograr una adecuada interacción entre personas innovadoras,



el sentido de responsabilidad y pertenencia de las mismas con las técnicas y modelos de gestión del conocimiento no es tarea fácil en el sector salud de Barranquilla, y sobre todo en las empresas pymes, en las que se vive un constante cambio de personal debido a las regulaciones del sector, a la imposición tarifaria y a las facilidades que el sistema laboral ha proporcionado para que se creen empresas paralelas de gestión de personal.

Es bien importante que al interior de las empresas se establezcan **Grupos de Conocimiento**, los cuales plasmen en documentos internos, manuales y protocolos todo el conocimiento generado, para lo cual deberán establecer momentos de integración personal en donde se propicie todo tipo de iniciativas dentro de un marco adecuado para los innovadores; se estimule la capacidad creativa de las personas para fomentar mejores productos y servicios; se implementen estrategias para captar todo el conocimiento, para proteger las invenciones, para codificar de tal forma los documentos que sea fácil su recuperación posterior y su socialización en ambientes externos por medio de charlas, foros, paneles, simposios y similares.

Dentro de las políticas administrativas se deberá contar con personas innovadoras, responsables y competentes que guíen todo el proceso de prestación de servicios, enrollando a directores que tengan clara la misión, visión, políticas y principios de la or-

ganización para la consecución de los fines propuestos, evaluando constantemente las diferentes etapas del conocimiento, por lo que se recomienda educar a los empleados para la flexibilidad y proporcionarles tiempo para aprender con el fin de que ayuden a compartir sus experiencias y conocimientos y que se fomente el aprendizaje como meta principal.

Las personas deberán generar cambios positivos e importantes al interior de la empresa, deben ser competentes, desafiantes a las rutinas de trabajo y deben propender por el conocimiento continuo, lo que hace necesario que posean una alta capacidad creadora para desarrollar nuevos productos y servicios, además que desarrollen un grado de autonomía, motivación y tranquilidad propicios para lo nuevo, para introducir cada día nuevas ideas y conocimientos, más motivación y compromiso en los demás en cuanto al trabajo y el compartimiento de información relevante.

El sentido de responsabilidad de las personas las obliga a compartir los momentos de integración personal, a mantener una actitud orientada a los cambios, y mostrar su espíritu organizado, su perseverancia, su disciplina, confianza y competencias hacia la organización en todo momento, facilitando así la innovación, además coadyuva por la solución de conflictos, a la prestación óptima de servicios, a la impetración de una cultura de servicios orientada hacia la filosofía, los

principios y los valores corporativos, dentro de un marco de comunicación asertiva.

La gestión interna para mantener y generar conocimientos constantemente servirá para que se socialicen acciones y se implementen estrategias internas para captar todo el conocimiento del entorno exterior y que se guarden en protocolos, manuales y archivos.

Cuando existen diferenciales de información y ello impide la búsqueda de múltiples interpretaciones ante la misma información, se hace necesario modificar la estructura y la forma de educar a las personas, de capacitación para la adquisición de nuevos conocimientos para enfrentar problemas multifacéticos y fluctuaciones inesperadas del entorno.

tos de vista ante la misma información, para conseguir el requisito de variedad, que las diferentes unidades organizativas deben estar interconectadas con una red de información, de manera que puedan tratar con la complejidad del entorno, así mismo cada miembro de la organización debe tener un rápido acceso a todo tipo de información, saber dónde se encuentra la información necesaria y saber combinarla de forma rápida y flexible.

La innovación desde la dimensión relacional en las pymes del sector salud de Barranquilla

La innovación desde la dimensión relacional en las pymes del sector salud en Barranquilla, necesita de interacción constante de las personas y empresas, por lo que se hace necesario



Es bien importante que las empresas apliquen políticas de variedad y complejidad externas, ante los posibles cambios a los que podrían verse abocados, por lo que se deben generar además distintas perspectivas y pun-

la implantación de **Comunidades de Conocimiento**, las cuales se pueden conformar o agremiar a través de encuentros, foros, conferencias y similares, en donde a través de mapas del conocimiento se pueda difundir. Esto

lógicamente traería la producción de nuevos productos o servicios por medio de la innovación o mejoramiento de procesos, y por el desarrollo conjunto de nuevas formas y manera de gestionar el conocimiento, permitiendo así medir el comportamiento y responsabilidad social y ambiental de vinculados, clientes y proveedores, como también lograr acuerdos de cooperación entre los participantes.

Desde la dirección se deben orientar todos los beneficios económicos hacia la innovación y el conocimiento, irradiando bienestar al interior de las organizaciones, procurando con ello la fidelización de usuarios con una respuesta oportuna e integral, posterior a la generación de fama y reconocimiento institucional, lo que traería mayores compromisos y responsabilidades y el posicionamiento de servicios clave entre las distintas comunidades.

Con la creación de nuevos productos o servicios e incentivos para la investigación y el desarrollo, necesariamente habrá que desarrollar *la fluctuación o caos creativo en el talento humano*, que se sepa explotar y aprovechar la ambigüedad, los cambios, las crisis, los problemas; ya sea por factores externos o internos, que exista una ruptura en la rutina y el hábito de trabajo, que se permita reconsiderar los pensamientos y perspectivas de los innovadores, y en definitiva, que el personal de la empresa posea capacidad técnica para generar nuevas ideas y resol-

ver problemas de una forma legítima y novedosa.

Las acciones técnicas y administrativas para medir el comportamiento del consumidor, para implantar programas de responsabilidad social, así como la participación exitosa en eventos nacionales, dependen en gran parte en la forma cómo las organizaciones piensan llegar a sus metas y objetivos de la manera más rápida, fortaleciendo su fama y ventaja frente a otros sectores, por lo cual es necesario participar constantemente en eventos, irradiar servicios de una manera equilibrada para los usuarios y la empresa, además de vincular personas con una filiación investigativa, responsabilidad y compromiso para con ellas mismas, con los demás y con el medio ambiente.

El reconocimiento que una empresa puede obtener del mercado depende en gran manera de la forma como ha respondido a las necesidades del entorno, como ha posicionado sus bienes y servicios, así mismo en la forma como se ha comportado en los acuerdos y estrategias de cooperación suscritos con otras instituciones, lo que hace necesario medir y evaluar la fidelidad y la satisfacción de los clientes, conocer el mercado activo, las estrategias para el aumento de valor de las demás empresas, el análisis costo-beneficio por los servicios prestados ante la regulación impuesta por los organismos nacionales, por lo que habrá que cambiar el foco comercial en aquellas entidades

en las cuales se puede competir con precios y servicios bajando un poco el margen de ganancia para captar un mercado más masivo, que daría como resultado igual ganancia pero a mayor escala; pero si se desarrolla valor agregado en el servicio se crea una estrategia que reemplaza al servicio anterior o lo mejora, en consecuencia se reactiva el consumo masivo con la difusión de los valores agregados y la innovación.

Conclusiones y recomendaciones

Dimensión estructural

Apropiación tecnológica: En relación a este bloque que hace parte de la dimensión estructural, se puede decir que de las 44 empresas encuestadas se encuentran en un nivel medio, establecida según la encuesta, ya que la media aritmética no superó el rango (3,0; 3,9). Es por esto que se debe recomendar a las empresas encuestadas que mejoren en la **intención o propósito compartido**, es decir, que exista dentro de cada miembro de la organización reconozca el uso de herramientas informáticas que van a servir de ayuda para lograr cumplir con las metas y objetivos de la misma, que cada acción y compromiso del talento humano está dirigida hacia las metas u objetivos organizacionales, es decir, exista una sinergia dentro de la organización, para esto se debe capacitar a los empleados en temas como: informática, motivación personal, liderazgo y trabajo en equipo. Además de que cada persona dentro de la orga-

nización conozca la misión, visión, objetivos empresariales.

Desarrollo organizacional: Tomando como referente las variables antes mencionadas y analizando los resultados de las encuestas se puede determinar que las 44 empresas se encuentran en un nivel medio de desempeño con relación a este bloque, debido a que en la ponderación en promedio general se encuentran en el intervalo de (3,0-3,9). Lo que hace necesario que dentro de las empresas encuestadas, **exista fluctuación o caos creativo en el talento humano**, para que se pueda explotar y aprovechar la ambigüedad, las crisis ya sean por factores externos o internos a la organización. Es decir, que exista una ruptura en la rutina y el hábito de trabajo, que permitan reconsiderar nuestro pensamiento y perspectiva. En definitiva que el personal de la empresa posea capacidad técnica para generar nuevas ideas y resolver problemas de una forma genuina y novedosa.

Estilo particular de Gestión. Con relación a este bloque, las 44 empresas encuestadas se encuentran en un nivel medio de desempeño. Como recomendación para las organizaciones se debe crear una cultura **de confianza y compromiso** por parte de cada uno de sus miembros, ya que si se le da uso correcto a las cuatro variables antes mencionadas existirá cohesión con los facilitadores de confianza y compromiso dentro de los miembros de las empresas. Estas cualidades

forman base del conocimiento que debe ser compartido para ser creado y desarrollado, es por esto que se hace imperativo que dentro de las organizaciones exista un contexto en el cual los miembros de la organización lo compartan.

Procesos estructurales internos: Analizando las encuestas se puede determinar que las empresas se encuentran en un nivel medio ya que su media estándar o promedio está en el rango de ponderación (3,0-3,9). Con relación a este bloque se hace necesario recomendar a las empresas encuestadas que **establezcan horarios y lugares para realizar reuniones** de carácter formal o informal, orientadas al aprendizaje que ayuden a compartir experiencias personales o propósitos empresariales, a través de los cuales se fomentará el aprendizaje continuo como meta principal, para que así se puedan crear productos y servicios de calidad, de aceptación por parte de los clientes.

Dimensión humana

Personas innovadoras: En concordancia a este bloque que hace parte de la dimensión humana podemos determinar que de las 44 empresas encuestadas, en su totalidad se encuentran en un nivel medio, por lo que se recomienda al talento humano de las empresas que desarrolle un grado de **autonomía**. De esta manera las organizaciones pueden ampliar la posibilidad de introducir nuevas ideas y conocimientos de una manera me-

nos planeada, innovadora y eficaz. De igual manera la autonomía también amplía la posibilidad que el talento humano esté más motivado para crear nuevo conocimiento. Esto funciona así, si dentro de las organizaciones se crean espacios que fomenten la inclinación y el compromiso, en el que los miembros de la empresa comparten la misma información. De este modo, se proporciona a los empleados y grupos la motivación suficiente para crear nuevo conocimiento.

Sentido de responsabilidad: Se le recomienda a las empresas encuestadas educar a los empleados para la **flexibilidad y proporcionar tiempo para aprender y contratar** a sus empleados en función de su apertura a nuevas ideas, de igual manera realizar encuentros informales o momentos de integración del personal con el fin que ayuden a compartir experiencias, que se conozcan los miembros de la organización y se fomente el aprendizaje como meta principal.

Gestión del Conocimiento: Como recomendación a este punto se le sugiere a las empresas que aplican la **variedad**, es decir, la variedad interna de la organización debe ajustarse a la variedad y complejidad que muestre el exterior de la organización. Ante esta situación, los miembros de la organización podrán enfrentarse a las diversas contingencias del entorno. Generando distintas perspectivas y puntos de vista ante la misma información, para conseguir el requisito de variedad. 1)

Las diferentes unidades organizativas deben estar interconectadas con una red de información, de manera que puedan tratar con la complejidad del entorno, así mismo cada miembro de la organización debe tener un rápido acceso a todo tipo de información, saber dónde se encuentra la información necesaria y saber combinarla de forma rápida y flexible, cuando existen diferenciales de información y ello impide la búsqueda de interpretaciones ante la misma información, 2) Modificar la estructura frecuentemente, de forma que se capacite al personal a adquirir conocimientos multifacéticos, que le ayudará a enfrentarse a una variedad de problemas y a fluctuaciones o situaciones diversas, y 3) La frecuente rotación del personal sitúa a los empleados en condiciones para adquirir conocimiento multifuncional, el cual les ayuda a enfrentarse con problemas multifacéticos y a fluctuaciones inesperadas del entorno.

Dimensión relacional

Excedentes particulares: Se recomienda a las organizaciones encuestadas que desarrollen la **fluctuación o caos creativo** en el talento humano, para que sepa explotar y aprovechar la ambigüedad, las crisis, ya sea por factores externos o internos a la organización. Es decir, que exista una ruptura en la rutina y el hábito de trabajo. Que permitan reconsiderar nuestro pensamiento y perspectiva. En definitiva, que el personal de la empresa posea capacidad técnica para generar nuevas ideas y resolver problemas de una forma legítima y novedosa.

Posicionamiento sectorial: Constantemente se deben realizar acciones para conocer de manera adecuada y medir el comportamiento del consumidor. Al igual que participar en eventos sectoriales, nacionales e internacionales, vinculando a personas responsables e innovadoras y poner en práctica programas de responsabilidad social empresarial relacionados con el entorno de la empresa.

Reconocimiento del mercado: Medir, analizar y evaluar la fidelidad y la satisfacción de los clientes. Otra recomendación consiste en realizar **estrategias de precios o de aumento de valor** agregado al producto y crear un relanzamiento, en algunas de las entidades, aunque se conoce la fuerte regulación por parte del Ministerio de Salud. En el caso de una estrategia de precio, cambia el foco comercial, se puede bajar una pequeña porción de margen de ganancia para captar un mercado más masivo que dará como resultado igual ganancia pero a mayor escala. Una estrategia es desarrollar un valor agregado que reemplaza al producto anterior o lo mejora; en consecuencia se reactiva el consumo con la difusión de los valores agregados y la innovación que esta acción genera.

Bibliografía

Andreu, R.; Sieber, S. (2000). *La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje*. Economía Industrial.

Argyris, Chris (1999). *Sobre el apren-*

- dizaje organizacional*. México D.F.: Editorial Oxford Press.
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Bueno, E. (2000). *La era de la Información, del Conocimiento y del Aprendizaje*. Documento de trabajo de la sesión plenaria del Club Intelec, 8 de mayo de 2000.
- Bueno, E.; Morcillo, P. (1997). *Dirección Estratégica por Competencias Básicas Distintivas: Propuesta de un Modelo*. Documento N° 51. Madrid: IADE-UAM.
- Chavarría Volio, Federico. *Cómo implementar grandes procesos de transformación en las organizaciones*.
- Davenport, Thomas O. (septiembre, 2000). *Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Ed. Gestión, 2000.
- Druker (2005). "The information executives truly need". *Harvard Business Review*. January-February.
- Edvinson, Leif; Michael S., Malone (1997). *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots*. Estados Unidos de América: Harperbusiness.
- Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1999). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Gestión, 2000.
- Fisher, André Luiz y Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (2005). *Propuesta de un modelo teórico de aprendizaje organizacional*.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. *Condiciones para el cambio organizacional y la Administración del cambio*.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad del Rosario. Bogotá D.C.: Fondo Editorial Rosarista.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Internacional Accounting Standart Committee. London. IASC Organization.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996). "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard). Barcelona: Gestión, 2000.
- Mejía, Francisco Javier (1997). *Modelo de Gestión Tecnológica para Empresas de Manufactura y Servicio*. Programa de Gestión Tecnológica. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *Descripción de la cultura organizacional en una empresa del sector industrial*.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University.

- Nonaka Is. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*.
- Ordóñez de Pablos, P. y Rodríguez Pérez, J. M. (2003). "Gestión del conocimiento y competitividad empresarial: un análisis del capital humano". *Revista ICADE*, No. 52, en prensa.
- Porter, M.; Millar, V. E. (1986). "Cómo obtener Ventajas Competitivas por medio de la Información". *Harvard-Deusto Business Review*, N° 25, primer trimestre.
- Prahalad, C.K. & Gary Hamel, Gary. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, mayo-junio 1990, Estados Unidos, pp. 79-91.
- Roos, G.; Roos, J.; Dragonetti, N. and Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: navigating in the new business landscape*. New York: New York University Press.
- Ross, Johan (1996). "Capital Intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar". *Harvard Deusto Business Review*.
- Senge, Peter (2002). *La quinta disciplina*. Bogotá D.C.: Editorial Norma.
- Steward, T. A. (1997). "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual". Buenos Aires: Granica.
- Sveiby, Karl Erik (2000). *Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Ed. Gestión.
- Sveiby, K. (1998). *The new organizational wealth: managing and measuring intangible assets*. Berret-Koelher Publishers, San Francisco. 1997.
- Toffler, A. (1990). *El Cambio del Poder*. Barcelona: Plaza & Janés Editores S.A.
- Viedma, J. M. (2004). *Social capital benchmarking system*. *Journal of Intellectual Capital*.
- Weber, Max (1983). *Economía y sociedad*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.