



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**USO DE TECNOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN COMERCIALIZADORA DE PUERTAS,
S.A. DE C.V.**

**TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTAN:

MARIANA B. ALLUNTIS LOZANO

DANIELA RODRÍGUEZ GARCÍA

DIRECTOR

DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES

PUEBLA, PUEBLA

JUNIO 2018

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	5
MARCO METODOLÓGICO.....	5
Planteamiento del problema	7
Justificación	10
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	12
Preguntas de Investigación	12
Hipótesis.....	12
Metodología.....	13
CAPITULO II	14
LAS PYMES EN MÉXICO	14
2.1 Cómo surgen las Pymes.....	15
2.1.1 Clasificación de las Pymes	17
2.1.2 Problemáticas y Obstáculos de las Pymes en México.....	19
CAPITULO III	39
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGÍA EN LAS PYMES.....	39
3.1 Comunicación Organizacional	40
3.1.1 Elementos de Comunicación Organizacional	42
3.1.2 Técnicas De Comunicación Organizacional	43
3.2 Comportamiento al Interior de una Organización	51
3.3 Administración Del Conocimiento	53
3.3.1 ¿Qué significa Administración del Conocimiento?	54
3.3.1 Historia de la Administración del Conocimiento.....	57

3.3.3 Factores de Cambio en la Comunicación	62
3.3.3.2 Barreras Creadas Por El Receptor	69
3.4 Tecnología en las Pymes	70
3.4.1 Tecnología de la Información y Comunicación dentro de las Pymes (Tic).....	72
3.4.2 Activos Intangibles	76
CAPITULO IV	82
USO DE TECNOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN COMERCIALIZADORA DE PUERTAS.....	82
ANALISIS DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES	92
CONCLUSIÓN	94

INTRODUCCIÓN

Desde que el hombre empezó vivir de manera nómada, se vio en la necesidad de usar empíricamente una forma de organización y conforme al paso del tiempo ha ido experimentando, desarrollando e implementando diversos cambios que aplicados a sus diferentes actividades le han orillado a innovar o mejorar su modus vivendi. El ser humano siempre ha tenido la inquietud de buscar y aprender las diversas formas de administrar todos los recursos con los que cuenta, para poder alcanzar de una manera eficaz sus metas u objetivos.

Hoy en día no sólo en la vida cotidiana sino en cada una de las actividades que el hombre se plantea de manera individual o bien dentro de una organización ya sea a corto o largo plazo se ha vuelto indispensable llevar a cabo un plan de acción, mismo que conforme se desarrolle deberá ser modificado de acuerdo a las necesidades que se presenten; de la misma forma ocurre en las organizaciones, donde ya sea por factores internos o externos éstas, se ven obligadas a realizar cambios, desarrollar estrategias e implementarlas, dándolas a conocer a las diversas personas que contribuyen al desarrollo de las mismas.

Es debido a lo anterior, que en el afán de buscar y encontrar nuevas maneras de ingresar a un mercado globalizado en donde la misma competencia ha ido cambiando a las organizaciones a través de los tiempos, se han visto obligadas a desarrollar nuevas estrategias para sobrevivir o ser mejores que sus propios competidores.

Sin embargo, se debe considerar que la más adecuada sería, debido a los diversos cambios que enfrenta, ya sea de tecnología, industriales, económicos, políticos. Pero el cambio más relevante en todo esto es el conocimiento, la experiencia y las vivencias de las personas; es bien sabido que una de las mayores riquezas de una organización es el recurso humano, por lo cual en la actualidad las organizaciones se preocupan por explotar de manera diferente los conocimientos que éstos aportan para tomar de ellos las mejores estrategias y así lograr un mejor desarrollo; como lo dice Carl Jung “Quien mira hacia afuera, sueña. Quien mira hacia adentro, despierta”.

Es en este tipo de conocimiento en que la mayoría de las organizaciones ha apostado; actualmente ya no depende de las mejores tecnologías adquiridas sino más bien el modo de emplearlas, como vender y hacer llegar el producto o servicio a los diversos clientes o consumidores, es el crear las necesidades de aquello que estamos brindando, permitiendo una mejora continua en las organizaciones a través de una mejor planeación, organización, toma de decisiones y empleo de estrategias para cada uno de los procesos o herramientas que se encuentran en nuestra organización.

Actualmente el involucrar el conocimiento de expertos en áreas de tecnologías de información y el dominio de estrategias en los procesos de la organización hará que las áreas con las cuenta generen soluciones eficientes en la administración del conocimiento y es por ello mismo que se hace indispensable introducir y diseñar dichas estrategias a fin de lograr una mayor competitividad y con ello generar también un crecimiento y fortalecimiento económico en nuestro país; para entender que no solo el uso de tecnologías sino el adquirir nuevos conocimientos, diseños e implementación de estrategias que vayan acorde con la situación empresarial que tenemos en nuestro país ayudarán a alcanzar las metas para el desarrollo de competencias no solo a nivel nacional sino internacional lo que hará que las organizaciones salgan a flote mediante el entendimiento del uso de cada uno

de los recursos ya sea tangibles o intangibles con los que cuenta dicha organización.

La presente investigación se encuentra estructurada a través de los siguientes capítulos, de los cuales destacan:

- Capítulo I. Marco Metodológico; en este capítulo se abordará lo que podría considerarse como el problema raíz, destacando la problemática que presentan las organizaciones Pymes en la Ciudad de Puebla, así como los objetivos a alcanzar y la metodología a desarrollar.
- Capítulo II. Marco Contextual; en este punto se analizará el lugar o ambiente en el que se va a desarrollar dicho estudio, para dar paso al contexto que enfrentará la investigación.
- Capítulo III. Marco Teórico – Conceptual; en este apartado se plasmarán los conocimientos referentes al tema ya existente, mediante el apoyo de diversos autores, lo cual nos permitirá tener un mayor entendimiento del tema a desarrollar.
- Capítulo IV. Se desarrollará la administración del conocimiento como una herramienta básica para potenciar la comunicación organizacional mediante el uso de las tecnologías.

La integración de los capítulos anteriores permitirá al interesado en el tema tener un panorama general y finalmente un caso aplicativo, es por ello que al inicio del primer capítulo se hablará de la Administración del Conocimiento (AC), cuál es su importancia, y el papel que juega en la actualidad.

CAPITULO I

MARCO METODOLÓGICO

La Administración del Conocimiento (AC) tuvo sus inicios a finales de la década de los 90's, siendo parte fundamental no solo el almacenamiento de datos, sino la transmisión y generación de procedimientos e investigaciones en una base de datos que pueda ser consultada por los miembros de la organización con el objetivo de generar una disminución de costos adicionales al realizar un trabajo ya desarrollado por otra persona.

Es decir, el hecho de establecer de manera coordinada la generación de información de una forma sencilla y digerible para toda persona que tenga acceso a ésta y con ello aminorar tiempo, costos y poder obtener mejores resultados en un menor tiempo mediante el uso de herramientas y tecnología que permita la obtención de mejores resultados para la organización, sin importar si es una persona de nuevo ingreso a una que tenga experiencia dentro de la empresa.

Un claro ejemplo de lo anterior es cuando una persona de nuevo ingreso en una organización ocupa un puesto que estuvo dirigido por una persona durante un cierto número de años sin tener un proceso bien definido; a la empresa le tomara algún tiempo para que la persona suplente no solo conozca sino realice este mismo trabajo o bien continúe con él.

Lo anterior obliga a la empresa a realizar una capacitación de manera expés, pudiendo haber generado una base de datos o algún método de trabajo establecido en el cual este conocimiento sea más sencillo y por ende la persona pueda realizar mejoras en el tiempo esperado por la organización y de este modo ver los resultados deseados.

Actualmente el conocimiento que se encuentra dentro de las organizaciones además de ser un recurso necesario, se ha vuelto un activo estratégico siempre y cuando ésta logre identificar las áreas de fortaleza, definir de qué manera se puede almacenar y dar a conocer la información para maximizar el uso de ésta.

Es importante tomar en cuenta que la información puede ser recopilada no solo del personal de la organización sino también de los clientes con que cuenta la misma, esto último de acuerdo a experiencias que hayan tenido tanto buenas como malas, pero que sean de utilidad para que la misma base de datos al ser consultada pueda cumplir con la finalidad para la cual fue creada; es por ello la importancia de la Administración del Conocimiento(AC), como herramienta de nueva generación utilizada como parte estratégica en las empresas, aunado a un desarrollo tecnológico inverosímil que crece a pasos agigantados.

Algunos autores como Nonaka (2011) señala que el conocimiento es la única fuente segura de ventaja competitiva duradera y solo las empresas exitosas son las que están creando, difundiendo y utilizando nuevos conocimientos constantemente por tanto podemos decir que los pilares importantes en la Administración del Conocimiento (AC) son: desarrollo de nuevo conocimiento, acceso a fuentes externas, uso del conocimiento obtenido, toma de decisiones, establecer un listado del conocimiento adquirido y por último establecer un procedimiento para poder medir y evaluar la implementación del conocimiento e información suministrada por los interesados. (Nonaka I., 2011)

Planteamiento del problema

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones en México están enfocadas en el uso y manejo de tecnologías como herramienta para incrementar sus ventajas y ser competitivas con otras organizaciones, utilizando herramientas como publicidad y marketing, estudios de mercado, desarrollo de procesos, innovación en nuevos productos sin embargo; la mayoría de estas empresas no se encuentran interesadas en la administración de procesos que ayuden a generar información para poder desarrollar planes estratégicos que realmente lleven a las organizaciones a ser competitivas con otras y que mejoren no sólo su control sino su sistema de calidad.

Es muy común observar al interior de las organizaciones modernas, que aun con el uso de la tecnología, no se ejerza una comunicación eficaz dentro de la misma, ya que se pueden presentar algún tipo de lagunas de información sin tener a detalle las bases para sustentar la misma.

Por otra parte, las organizaciones actuales deberán entender que el uso y manejo de la información les puede ayudar a encarar los retos que la misma globalización establece, es por tal motivo que las organizaciones necesitan mejorar sus estrategias y soluciones de manera confiable y sobre todo flexible en su infraestructura organizacional, misma que podrá ser crucial para su crecimiento y supervivencia, identificando así sus áreas de oportunidad mediante sus debilidades.

Es por lo anterior que se expresa la importancia de una administración eficiente de los procesos, mediante los cuales se puede mejorar la ventaja competitiva a través la reducción de costos y del uso del conocimiento para realizar las mejoras de producto y /o servicios a los clientes.

Para que las organizaciones puedan empezar a lograr lo anterior es necesario un estudio de procesos para ejecutarlos de manera adecuada y una vez teniendo los procesos; los cuales carecen dentro de muchas de las organizaciones, sino es que en la mayoría de las empresas; éstos deberán ser ejecutados de manera adecuada, en cuanto al diseño e implementación con el cual fue hecho y quizá las organizaciones puedan tener un posicionamiento más efectivo en el mercado y tener una mejor proyección ante la competencia.

Es importante no olvidar que el tener el conocimiento de la información otorga a toda empresa empoderamiento, tanto dentro de ella como fuera de la misma, para poder mantenerse en este mundo globalizado mediante el uso de las tecnologías para la manipulación de esta información obteniendo mejores resultados.

Es por ello que en la presente investigación se utiliza el término de Organización, refiriéndonos a todas aquellas pequeñas y medianas empresas (Pymes), de origen familiar con usos y costumbres locales no menores a 15 años de vida comercial en el estado de Puebla con diferentes procesos productivos, que estén en una búsqueda continua de mejora organizacional apuntalando hacia un crecimiento y mayor consolidación al de sus competidores, tal y como se pretende hacer dicha consolidación en Comercializadora de Puertas S.A. de C.V.

Es importante destacar que el camino para poder implementar este tipo de procesos anteriormente mencionados, es tarea de todas y cada una de las áreas de la organización, lo cual representa un esfuerzo y compromiso de cada uno de los miembros de ésta para documentar toda la información necesaria, sin importar el puesto, actividad o nivel jerárquico que ocupe cada persona.

Después de lo antes descrito es posible que las organizaciones modernas no conozcan y no analicen de manera apropiada los conocimientos y experiencia que sus trabajadores adquieren; por lo tanto no los utilizan para dar solución a los problemas y asimismo al logro de objetivos de manera oportuna, así como tampoco se comparte la información valiosa que permita la obtención de mejores resultados.

Justificación

Partiendo de lo anterior es que en la presente investigación realiza un análisis que tiene el objetivo de conocer los elementos, estrategias, métodos, procesos y aplicaciones apropiadas del conocimiento de los trabajadores para bien de la organización y de los mismos a través de un cambio significativo de las condiciones laborales.

De igual manera la integración de toda la información de la empresa para su correcta evaluación, análisis y uso mediante la tecnología, con la finalidad de poder compartir la información recopilada y ser utilizada en un futuro, manteniéndola siempre al alcance de los miembros para que estos puedan utilizarla y actualizarla de manera efectiva y al momento así lo requiere no solo la organización sino el entorno global en el que vivimos inmersos.

Una vez teniendo la información reunida, ordenada y canalizada a las personas correctas, ésta nos puede llevar a obtener una disminución de tiempos y costos, evitando así los re trabajos innecesarios y empleando el tiempo en realizar actividades que nos lleven a una mayor productividad.

Debido a que la globalización juega un papel importante en el entorno de cada una de las organizaciones es que debemos crear una cultura no solo empresarial sino una cultura de mejora continua mediante un modelo de comunicación organizacional adecuado para todos los procesos establecidos dentro de la empresa, facilitando el desarrollo, uso y manejo de la información para poder lograr parte del éxito de una organización.

Tal como lo menciona José Miguel Vilá los hombres más influyentes del mundo son aquellos que cuentan con el uso y manejo adecuado de la información y la tecnología (Vila Ilundaín, 1997).

Para lograr lo anterior nos enfocaremos en el uso de la tecnología de información y la administración del conocimiento, maximizando no sólo el

desarrollo, sino el cumplimiento de los objetivos y mejorando la competitividad mediante el uso de estrategias reales de acuerdo a las necesidades y usos de cada empresa.

Lo antes mencionado le proporciona a la empresa un panorama amplio de su posición, evitando la imitación de procedimientos de organizaciones similares con necesidades diferentes a la nuestra, evitando copiar procesos preestablecidos con la finalidad de obtener una cultura de comunicación organizacional para el conocimiento de procesos internos con la finalidad de que proporcione estabilidad en sus canales de comunicación.

Este panorama puede proporcionar una mejor planeación y toma de decisiones de acuerdo a las áreas de oportunidad y ventajas competitivas integrando procesos como el servicio a clientes, productividad, estrategias y planes de acción con estándares establecidos para el logro de los objetivos, mediante un estudio eficaz de los procesos internos, eficientizando los tiempos de respuesta a los cambios externos o ajenos a la empresa que pudieran mermar su crecimiento o posicionamiento en el mercado.

Objetivo General

Utilizar la administración del conocimiento como una herramienta para desarrollar la comunicación organizacional al interior de la empresa de estudio **Comercializadora de Puertas SA de CV** a través del uso y manejo de las tecnologías, la cual ha solicitado no se proporcionen sus datos comerciales; de dicha organización es que se podrá generar información con valor que permita el desarrollo integral de sus procesos.

Objetivos Específicos

Analizar la administración del conocimiento como un elemento para entender los procesos de comunicación organizacional que genera la empresa antes mencionada en su interior.

Implementar el uso de las tecnologías para obtener información de los procesos que generen valor a la organización a través de la aplicación de la administración del conocimiento como herramienta.

Establecer un método para generar la información de la organización.

Preguntas de Investigación

¿Realmente es necesaria la administración de conocimiento para el desarrollo de estrategias en una organización?

¿La aplicación de una adecuada comunicación organizacional del conocimiento genera una mejor proyección en el mercado?

¿El uso de las tecnologías facilita la generación y desarrollo de información para la toma de decisiones dentro de la organización?

Hipótesis

Mediante el uso de la administración del conocimiento es posible desarrollar una comunicación organizacional que genere una mayor estabilidad al interior de la empresa.

Metodología

El tipo de estudio a utilizar en la presente investigación será de análisis y descripción de la situación actual de la empresa a estudiar, incluyendo las características de la comunicación y tecnología implementadas actualmente, explorando de manera cualitativa la administración del conocimiento y el impacto que genera una nueva comunicación organizacional mediante el uso e implementación de estrategias para desarrollar las capacidades de la empresa.

Es importante mencionar que la información para dicha investigación se obtuvo mediante entrevistas realizadas al personal clave de los diferentes niveles jerárquicos, observación de las actividades y la verificación de dichas actividades implementadas en cada uno de los procesos con que cuenta la organización de estudio.

Una vez que se han dado a conocer los motivos por los que se realiza dicho estudio de investigación como lo es la falta de procedimientos en la mayoría de las empresas, la falta de una comunicación correcta, y un análisis de la información generada por cada uno de los miembros que conforman la organización, es que se podrá dar inicio a nuestro siguiente capítulo el cual nos permitirá conocer el surgimiento, la importancia y clasificación de las Pymes en nuestro país, por otra parte se darán a conocer algunas estadísticas de las Pymes en el país, y mencionará de manera muy breve cual es el giro en que se encuentran la mayoría de éstas y cuales son algunas de las problemáticas con las que se enfrentan al momento de iniciar la organización, así como las posibles causas de que éstas no tengan un crecimiento o maduración, llevándolas al cierre de la misma.

CAPITULO II

LAS PYMES EN MÉXICO

Las Pymes representan en México el mayor número de aporte para la economía y el trabajo de este país, ya que existen un sin número de organizaciones que se encuentran clasificadas con este esquema, por lo cual iniciaremos este capítulo definiendo que es una Pyme; según la Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa una empresa se define como «una entidad que ejerce una actividad económica, independientemente de su forma jurídica». De este modo, para que una empresa pueda ser considerada como pyme en primer lugar debe tener la categoría de empresa. (Ramis).

Las Pymes se pueden identificar de acuerdo al número de empleados que tengan, la cantidad de ventas anuales, los activos fijos, sin embargo, una característica no oficial pero no por ello menos importante, es que en la mayoría de los casos son organizaciones de índole familiar o compuestas por pequeños empresarios y que han sobrevivido por experiencia y de manera empírica. Por lo cual también podemos definirla como “Una fuerza que impulsa la economía basada en el desarrollo de pequeños grupos de uno o varios empresarios que busca un medio de subsistencia y desarrollo en el mercado, ocupando sus propios medios para ocuparlo” (Hernández).

Estas pequeñas organizaciones llamadas Pymes, se encuentran alrededor de todo el país y el mundo, en diversos estratos de la economía, como la agricultura, el comercio, la industria, los servicios y hasta en la tecnología, demostrando que es posible sobrevivir en un mundo globalizado.

2.1 Cómo surgen las Pymes

En los años 60's empieza a considerarse el comportamiento humano como un importante factor para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; pero no fue sino hasta los años 70's que realmente tomo relevancia este estudio.

A nivel mundial las pequeñas y medianas empresas conforman la mayor parte del sector empresarial en los países, destacando que éstas son las que han no solo impulsado sin desarrollado la economía y fuentes de empleo generadoras de riqueza al mismo tiempo.

Durante la segunda guerra mundial las empresas de Europa fueron destruidas y como debían recuperarse de una manera rápida la solución a dicha problemática fue el crear pequeñas y medianas empresas. El potencial de la unión europea radico en el apoyo y fomento a estas Pymes ya que se consideraron un importante factor en la creación de empleos y por lo tanto una base primordial para la base de la economía ya que obtuvo un crecimiento no solo económico sino también social y sobre todo en el bienestar de su población.

En el caso de México las Pymes ayudaron a descentralizar las grandes ciudades y a que los pequeños poblados pudieran tener una urbanización y crecimiento más rápido, logrando exportaren algunos casos sus productos, como el café que en el caso de Veracruz fue clave para poder entrar a un mercado de exportación y fue aceptado en varios mercados internacionales por su calidad y sabor.

Desde hace mucho tiempo las Pymes han constituido los ingresos principales de muchas entidades ya que de ellas se sostienen muchas familias mexicanas sin necesidad de realizar alguna actividad adicional, además de ser

consideradas como apoyo para las nuevas generaciones de empresarios jóvenes.

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la columna vertebral en México debido al impacto económico al generar empleos y al incrementar la producción de bienes y servicios, los datos indican que en México operan aproximadamente 40,000 empresas en el país y que el 99.8% son Pymes y esto corresponde al 52% del Producto Interno Bruto y al 72% del empleo en el país. (Heredia, 2014).

Hoy en día la importancia de las Pymes en nuestro país es necesaria debido al apoyo de la economía para poder seguir creando las condiciones de crecimiento y continuidad, lo cual indica que la misma población está buscando la manera de salir adelante y de este modo contribuir con el crecimiento de la economía gracias a las aportaciones de la distribución de los bienes y servicios.

Es por lo anterior que los mismos gobiernos de países en desarrollo han aceptado la importancia que tienen las Pymes debido a como ya se mencionó su gran aportación a la economía y a la estabilidad económica, así como al desarrollo y crecimiento social no solo local sino regional.

2.1.1 Clasificación de las Pymes

La clasificación de las empresas que se describirán a continuación están basadas en una homologación de criterios que no está ligado con el total de ingresos de las organizaciones sino con el número de empleados teniendo vigencia desde febrero de 1999 y tomando en consideración los conceptos de diferentes instituciones internacionales como: Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia (INSEE), Small Business Administration de Estados Unidos (SBA), Comisión Económica de América Latina (CEPAL), Revista Mexicana para Ejecutivos en Finanzas (EDF), Secretaría de Economía de México (SE).

Clasificación de las Pymes

Institución	Tamaño de la Empresa	Número de Trabajadores
INSEE	PEQUEÑA	De 50 a 250
	MEDIANA	De 250 a 1000
SBA	PEQUEÑA	Hasta 250
	MEDIANA	De 250 a 500
CEPAL	PEQUEÑA	Entre 5 y 49
	MEDIANA	De 50 a 250
EDF	PEQUEÑA	Menos de 25
	MEDIANA	Entre 50 y 250
SE	PEQUEÑA	De 16 a 100
	MEDIANA	De 101 a 250

Cuadro 1 Clasificación de las Pymes, Modernización o quiebra, Ángeles Hernández Xavier, p. 17.

Otra clasificación de las Pymes según la Secretaría de Economía y en común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, emitido en el Diario Oficial de la Federación (DOF) de acuerdo al número de trabajadores quedaría de la siguiente manera:

Clasificación de las Pymes

MICROEMPRESA	
COMERCIO	De 0 a 10 trabajadores
INDUSTRIA	De 0 a 10 trabajadores
SERVICIO	De 0 a 10 trabajadores
PEQUEÑA EMPRESA	
COMERCIO	De 11 a 30 trabajadores
INDUSTRIA	De 11 a 50 trabajadores
SERVICIO	De 11 a 50 trabajadores
MEDIANA EMPRESA	
COMERCIO	De 31 a 100 trabajadores
INDUSTRIA	De 51 a 250 trabajadores
SERVICIO	De 51 a 100 trabajadores

Cuadro 2 Clasificación de las Pymes, (DOF) Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa art. 3

Como podemos observar existen algunas características de acuerdo a su clasificación en cuanto al número de trabajadores, sin embargo, se trata finalmente de poder identificarlas de la manera más sencilla de acuerdo a una estratificación que pueda englobar a la mayoría de estas organizaciones a modo de poder abarcar a la mayoría de éstas.

De modo que las pymes poseen además del número de trabajadores también poseen como característica general las siguientes:

- ✓ Los propios dueños además de dirigir el curso de la empresa, su labor administrativa es más emperica que de experiencia.

- ✓ El número de trabajadores puede ir desde uno hasta 250 personas, quienes a su vez pueden utilizar el mínimo de maquinaria y equipo para realizar sus labores basándose así, más el trabajo que en el capital.
- ✓ Dominan y pueden abastecer un mercado local y creciendo hasta abastecer un mercado regional.
- ✓ Se encuentran en un proceso de crecimiento donde la pequeña empresa se esfuerza por ser mediana y mediana por ser grande.
- ✓ Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del estado considerándolas como pequeños contribuyentes, esto de acuerdo a sus ventas y utilidades registradas.

2.1.2 Problemáticas y Obstáculos de las Pymes en México

En la actualidad son diversas las problemáticas a las que se enfrentan las Pymes ya que en un mundo tan cambiante las necesidades y gustos de los clientes se mueven de manera vertiginosa obligando a las empresas a ser flexibles para ofrecer cada vez un mejor productos o servicio.

En México la pequeña y mediana empresa ha ido avanzando paulatinamente y en los últimos años han despertado el interés no solo del gobierno sino de la banca, administradores, académicos y capitales privados, sin embargo no se debe pasar por alto que una de las grandes problemáticas es la falta de créditos para la inversión de capital y capital de trabajo, la falta

de técnicas para la administración eficiente entre otros son los factores que han obstaculizado no solo la rentabilidad sino la eficiencia mexicana.

Según el reporte de empresarios de Nacional Financiera, mencionan que una de las principales causas de muerte de la mayoría de las empresas tanto pequeñas como medianas se debe principalmente a los problemas administrativos, fiscales, deficiencias de comercialización, así como de los errores al captar algunos de sus insumos provocando la falta de producción.

Por lo anterior que solo el 10% de las empresas cumplen 10 años en el mercado, logrando un crecimiento y madurez para posteriormente llegar al éxito, mientras que el 75% de las nuevas empresas cierran sus operaciones a tan solo los dos primeros años de vida, el 50% de los negocios cierra en su primer año y el 90% de las empresas restantes mueren al cumplir los primeros cinco años.

Debido a esta búsqueda de supervivencia las empresas pueden presentar diferentes tipos de problemas, los cuales pueden ser ocasionados por factores internos y externos. Los factores internos, como su nombre lo dice se dan al interior de la empresa dependiendo del comportamiento de ésta (baja productividad, rotación de personal, personal mal capacitado); en cambio los factores externos son aquellas situaciones ajenas a la empresa pero que perjudican de manera directa a la misma mencionando algunas como la competencia, política, cambios económicos.

También existen problemas derivados de la falta de educación o cultura empresarial de las Pymes, es decir, muchas empresas no cuentan con un plan de metas y estrategias a seguir, mucho menos con una estructura organizacional adecuada que le permita a la misma lograr su desarrollo económico y por ende un retorno de inversión que asegure evitar problemas financieros y contar con un respaldo económico que le ayude a solventar los

problemas económicos o que le permita siquiera una nueva inversión para nuevos mercados.

Las Pymes no solo en el estado de Puebla, sino en el país en general pasan por algunos conflictos y obstáculos ya sea durante su implementación o bien durante su ciclo de vida siendo seis áreas principalmente en las que más dificultades encuentran para un desarrollo económico satisfactorio.

Dicho lo anterior es que se pueden enlistar los principales puntos a los que se enfrentan las Pymes

- Financiera: falta de antecedentes de crédito, lo que hace sea menos probable el acceder a estos ya que no cuentan con las suficientes garantías al inicio o reinversión del proyecto y solo puedes ser acreedores a créditos de corto plazo.
- Fiscal: los diversos impuestos a los que se encuentran sujetos como parte de la formación de una empresa constituida como pyme.
- Laboral: la obligación que existe para otorgar capacitaciones y prestaciones por ley al personal, que en muchas ocasiones obliga al dueño a elegir solo una de estas.
- Infraestructura: altos costos en establecimiento, transportación y baja calidad en servicios públicos.
- Jurídicos: falta de una legislación adecuada que garantice y fomente un crecimiento, poca claridad de procedimientos, burocracia, corrupción, carencia de ética y compromiso de la fuerza de trabajo e inestabilidad gubernamental.

Por lo anterior es que podemos decir que una de las problemáticas de las pequeñas y medianas empresas es la inversión en tecnologías, infraestructura, seguridad entre otras; son 0.5% y 0.7% respectivamente, estancando así su propio crecimiento, es por esto mismo que podemos suponer que aproximadamente el 70% de las Pymes no cuentan con una base tecnológica instalada y por tanto viven con la incertidumbre de ni siquiera poder solventar los costos de inversión para la misma operación.

Puede que también existan razones no tan aceptables como la resistencia al cambio, el mismo desconocimiento de sistemas de información, falta de infraestructura, tener carencia de visión acerca los diversos beneficios que esto pudiera conllevarles en cuanto al uso adecuado de la tecnología y de esta manera poder tener un mayor y mejor crecimiento. (INEGI, Importancia y Crecimiento Pymes, 2005).

Toda empresa lleva un proceso de posicionamiento de su producto o servicio, el cual puede durar hasta un año, mientras tanto la mayoría podrían significar gastos y puestos que los negocios no generan ingresos, esto puede ser de hasta un tiempo no menor a 6 meses o en algunos casos hasta de dos años, a lo que se le puede llamar “tiempo de madurez”.

Alejandro Cerda Director General de HIR Pyme, comenta que además de querer impulsar un negocio, este se debe planear, además de estarlos reinventando y redimensionando mínimo cada seis meses y mantener este tipo de planeación por toda la vida, si bien es cierto que para tener la solvencia económica al poner un negocio se debe contar con el dinero para hacerlo, el cual puede provenir de dos formas: interna (contando con dinero propio) y externa (buscando un financiamiento).

Una forma de obtener un financiamiento externo es a través del apoyo gubernamental mediante fideicomisos considerando los siguientes aspectos para el otorgamiento de este son:

1. Viabilidad
2. Condición del negocio
3. Como se comporta el negocio en su historia crediticia
4. Tipos de garantía

Cabe mencionar que al grupo HIR Pyme es un grupo que lleva 53 años en el ramo inmobiliario que ofrece un programa de apoyo de financiamiento y está enfocada a brindar a las familias mexicanas la compra de inmuebles sin descapitalizarse, abarcando las áreas de servicios complementarios; garantizando así seguridad no solo a las familias sino a las pequeñas y medianas empresas.

Debido a su experiencia con 11 años en el mercado es que el Grupo HIR Pyme se ha convertido en uno de los grupos más sólidos del país y en conjunto con el INADEM, la Secretaria de Economía y FOCIR financiamiento para equipamiento de proyectos viables en los sectores productivos, es que integran una cadena de valor que ayuden a generar empleos y desarrollar la economía ya sea de manera sectorial o bien regional en toda la República Mexicana.

Es por ello que dicho grupo al vivir de cerca los problemas por los que pasa una empresa familiar para su crecimiento siendo un punto importante la falta de visión en los mercados y al mismo tiempo la falta de recursos, el no saber cómo llegar a nuevos clientes, abrir nuevas sucursales, crecer en las comunicaciones de la empresa, adquisición de activos, nuevos productos, y hasta desarrollo de productos a corto plazo para poder mantenerse dentro del mercado que ya tengan captado.

Antes de identificar la importancia de las Pymes en México, debemos analizar su significado; Arthur Anderson en 1999, en su libro Diccionario de la Economía y Negocios define a las Pymes como “Una unidad económica de producción y decisiones que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo) persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

En el pasado una familia mexicana tenía que recorrer varios negocios para poder surtir su canasta básica, sin embargo, hoy en día en una tienda de autoservicio es más que suficiente para poder comprar lo necesario, además que ahora este es más cómodo debido a sus carritos para transportar las cosas, tiene un estacionamiento, cuenta con cobros con tarjeta y en ocasiones se cuenta con lugares de comida preparada, entre otros servicios.

La situación actual de las Pymes es que, de cada 100 empresas, 90 de ellas no llegan siquiera a los dos años, este es un índice de mortandad muy alta debido a la tasa de rotación de las mismas empresas.

En este aspecto la globalización juega un papel muy importante ya que las Pymes deben ser consideradas organizaciones con razones sociales, teniendo como objetivo la satisfacción del mercado con el fin de contribuir y mantener la prosperidad de la familia.

Por lo anterior en México la economía nacional no solo por su producción o distribución, sino también por su alta flexibilidad de adaptarse a cualquier cambio tecnológico y por generación de empleo que crea dentro del país, es por ello que éstas deben verse como lo que realmente son: la base de la economía mexicana; esto a pesar de no contar con los recursos suficientes y necesarios para poder desarrollarse de manera exitosa y plena, debemos señalar que aunque se han dado pasos agigantados dentro del mercado de la economía nacional.

Cabe señalar que, aunque México se encuentra pasando por un periodo de cambios y de crecimiento económico importante, las grandes empresas en ocasiones pasan a un segundo plano solo como generadoras de empleos y riqueza de estos, ya que las Pymes se están convirtiendo cada más en los pilares financieros resaltando claro que en su mayoría son familiares.

Por tanto, las Pymes cuentan con la más amplia gama de giros tanto productivos como comercializadores y de servicios teniendo así la tendencia a poder realizar algunas actividades autónomas pero que pueden ir ligadas a empresas grandes teniendo al mismo tiempo la influencia y minimizando la posibilidad de un desarrollo o bien de establecer algún tipo de independencia.

Más del 45% de las Pymes en México se encuentran al norte del país, mientras que el 40% están en el centro y casi el 10% están en el sur, por lo que los principales estados que cuentan con Pymes en México son: Nuevo León tiene el 20.1 % de las Pymes, la ciudad de México y el Estado cuentan con el 11% y Jalisco el 3% de éstas; por otra parte el área de desarrollo en las Pymes se encuentra la manufacturera, servicios, comercio, construcción, agricultura, ganadería y pesca, finanzas y por último minería.

Miles de empresas son pequeños negocios que en la mayoría de las ocasiones llegan a fracasar por un sin número de razones, sin embargo, todo esto por la falta de cultura en cuanto a finanzas y negocios que le permitan emprender con las bases y pilares fundamentales para no fracasar. (Josué, 2017).

Las micro, pequeñas y medianas empresas son la columna de la economía en nuestro país ya que existen varios acuerdos comerciales mismos que se han celebrado a lo largo de estos años y esto ha generado como impacto el acenso en el índice de empleos; por lo tanto, la gran ventaja de las

Pymes en disminuir o ampliar el número de empleados, es la diferencia que puede tener esta para convertirse en grande.

Cabe mencionar que el establecimiento de negocios informales es una pieza importante, esto debido a que en los últimos años han tenido una gran proliferación ya que no genera ingresos fiscales y es sustentado en contrabando prácticas ilegales como la producción y venta de los llamados “productos pirata”, creando esto una competencia desleal con las empresas que si se encuentran legalmente establecidas; además de la basta corrupción dentro del sector público, siendo que este último no es un resultado muy benéfico y este es uno de los retos más importante que deben sortear las Pymes.

Las Pymes en nuestro país representan la mayor entrada de Producto Interno Bruto (PIB), sin embargo, es importante destacar que la falta de organización y la prevención de riesgos entre estas pequeñas y medianas empresas es uno de los factores más importantes a tomar en cuenta para que tan solo una de cada diez de ellas continúe realizando operaciones por más de cinco años tiempo de vida otorgado por José Alejandro García, Director Regional AXA (seguros) Puebla.

Lo anterior debido que en el año 2012 en la entidad se registraron más de 68 mil delitos, los cuales generaron en las Pymes pérdidas por más de 5 mil millones de pesos, cifra dos veces superior al presupuesto anual del ayuntamiento del estado poblano, esto debido a que los desastres naturales y los delitos suelen ser los principales riesgos para las Pymes; no obstante las cifras de AXA Seguros, registran que menos del 5% de éstas cuentan con un plan de protección, caso contrario a las grandes empresas donde el 90% cuentan con un seguro de protección ante los riesgos naturales, robo, accidentes o algún otro imprevisto.

Así mismo destacó José Alejandro García que **“Cuando una Pyme enfrenta un siniestro, estadísticamente, alrededor de 50% son daños a sus oficinas e instalaciones, 36% robo y 14% incidentes con clientes o trabajadores. Por lo que contar con un respaldo como un seguro, es fundamental para solventar las posibles pérdidas económicas que puede sufrir un negocio y continuar con sus operaciones”**. (Luna Correa J. , 2013)

Cabe mencionar que en una conferencia de prensa con la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Puebla (CANACO-SERVYTUR) su presidente, Rubén Sánchez, explicó que en la entidad poblana el riesgo de que cierren las pymes en sus primeros cinco años es latente ya que hasta el 50% de las empresas familiares no cuentan con un plan de crecimiento estratégico y mencionando que: **“incluso datos del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CESP), revelan que 9 de cada 10 empresas viven al día, y sólo 44% formaliza planes de prevención de costos”**

Por otra parte el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) indica que el estado es una de las ocho entidades con mayor porcentaje de empleos generados por Pymes, con el 84.2% de los empleos totales siendo que en el estado existen más de 215 mil unidades productivas de las cuales 99.9% se encuentra representado por las Pymes, siendo las instituciones educativas y el sector restaurantero los rubros de mayor penetración con el 43%. (Luna Correa, 2013)

Algunos datos que nos ubican dentro de este contexto son que las Pymes comprenden alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país y la cifra es todavía mayor dentro del sector manufacturero, representando el

99% de los establecimientos manufactureros. Y de ese 99%, el 82.19% son pequeñas empresas, que generan el 13.22% del personal ocupado.

La pequeña empresa comprende el 13.69% de los establecimientos y origina el 20.80% del empleo. A la empresa mediana corresponde el 2.39% de los establecimientos creando el 15.39% del personal ocupado (INEGI, 2012).

Con esta información corresponde a las Pymes el 98.27% de los establecimientos con una generación de empleos de 49.41% (Censos económicos (1994-1999), (Sistema de Cuentas Nacionales: INEGI, IMSS y SE, 2010). (INEGI, Censos Económicos, 2010)

Otros datos, que impactan a la situación actual de las Pymes son que de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años Grabinsky (2000), esto se explica por la existencia también de una alta tasa de rotación de estas empresas; así como desaparecen casi todas las empresas que se crean y mueren en menos de 2 años, se crean una gran cantidad de empresas nuevas. (COEPES, 2015)

En el caso mexicano, la empresa manufacturera tan sólo genera en promedio 3,775 dólares al mes por hombre ocupado, comparado con la gran empresa que genera mensualmente 21,469 dólares, es decir, 5.7 veces más el sector de pequeñas y medianas empresas ha mostrado resultados más positivos según Ruiz (2002).

Se cumple así la relación que señala que entre mayor tamaño mayor antigüedad de las empresas, así en la gran empresa el 59.85% cuenta con más de 15 años de antigüedad, y el porcentaje va disminuyendo; en la mediana empresa es el 58.72%, en la pequeña empresa el 39.07%, y en la microempresa el 35.81%. Lo anterior indica claramente que la micro y pequeña empresa son las que tienden, en mayor porcentaje a desaparecer (Regalado Hernández, 2007).

A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las Pymes no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena y existen en el país grandes problemas que las afectan en gran medida, entre las problemáticas de las pequeñas y medianas empresas podemos resaltar que sus inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras.

Es cierto que muchos de los problemas que afectan a las Pymes se pudieran resolver destinándoles un mayor número de recursos, pero a pesar de ser de gran utilidad no solamente se requiere de ellos, se necesita implantar una estrategia en la que la planta productiva sea localizada en el centro sin ser el control de la inflación y la estabilidad macroeconómica donde este concentrado el interés gubernamental. Al hacer cambios en muchas de las estrategias gubernamentales quizás se logre ver un camino más claro para el desarrollo y auge de las Pymes.

El negocio informal juega un papel muy importante ya que en los últimos años ha tenido una gran proliferación y no genera ingresos fiscales, sustentándose en el contrabando y prácticas ilegales como la producción y la venta de “productos piratas” que solo generan competencia desleal contra las empresas legalmente establecidas, además la corrupción dentro del sector público no resulta benéfica para este suceso, considerando un reto más para las Pymes, dentro de los desafíos a los que se tienen que enfrentar. (Luna Correa J. , 2013)

De acuerdo con Cervantes, Ballesteros y Hernández (2012):

1. El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
2. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.

- 3.** Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- 4.** Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- 5.** Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- 6.** Está en proceso de crecimiento, la pequeña tienda a ser mediana ésta aspira a ser grande.
- 7.** Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- 8.** Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- 9.** Necesitan ir realizando una mayor descentralización y delegación.
- 10.** Posibilidad de realizar economías de escala que permitan ahorros.
- 11.** Sistemas de información con los que cuenta los cuales pueden ser adecuados y eficientes o inadecuados e ineficientes, haciéndose la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico – administrativos

12. Posibilidad de movilidad y adaptación de procesos productivos, tecnológicos, administrativos, etc.

Además de ser mayoría, representan casi el 70% de las fuentes de empleo del país; las pequeñas empresas generan 2'058,867 (13.68%) empleos y las medianas empresas generan 2'317,328 (15.40%) empleos, contra 4'318,374 (28.72%) que generan las grandes empresas; y estas cifras solo entran en lo que refiere al sector productivo (INEGI, 2010).

Como las Pymes son la principal fuente de generación de empleos en nuestro país, es necesario destacar que en los últimos tres años se perdieron 279000 empleos totales (trabajadores eventuales y permanentes) y lo alarmante de esta situación es que el 95% de esa cifra corresponde a las Pymes (INEGI, 2010).

Según encuestas del INEGI en el año 2014 poco más de 4 millones de empresas existentes en México, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total.

Para complementar este esfuerzo financiero y elevar su impacto positivo en términos de proyectos exitosos, en Puebla se puso en marcha la Red de Apoyo al Emprendedor, a través del Instituto Nacional del Emprendedor, que incluye programas, productos, servicios y soluciones para quienes buscan emprender un negocio o consolidarlo, ya que existen más de 200 mil Pymes que generan más del 80% de los empleos y el 36.3% del Producto Interno Bruto, las cuales subsisten gracias a los apoyos del Gobierno de la República, que ha destinado entre enero de 2013 y julio de 2016, más de 27 mil 499 millones de pesos para respaldar a más de un millón 600 mil emprendedores e impulsar a 730 mil PYMES en todo el país.

Cabe mencionar que los esfuerzos del Gobierno en cuanto al apoyo de las Pymes son sustancialmente menores en comparación con el apoyo que se ofrece a las grandes empresas trasnacionales, en virtud de que este sector económico no representa una prioridad para éste; un claro ejemplo son los esfuerzos por atraer grandes inversiones como Audi, la cual fue inaugurada en meses pasados, donde se destinaron 17 mil 311 millones de pesos en obras de infraestructura para la instalación de Audi y para la “Ciudad Modelo”.

Por si fuera poco, el gobierno de Puebla, acordó la condonación del pago de impuestos por 10 años a la trasnacional con la promesa de generar 4 mil 200 empleos en San José Chiapa, una vez que lleguen a su máximo nivel de producción. (Financiamiento en las Pymes, 2014)

Si dichos recursos se hubieran destinado al financiamiento de las más de 200 mil Pymes de nuestro estado, se reactivaría de manera importante la economía generando mayores oportunidades para los habitantes de nuestro estado.

Debido a esta y otras situaciones el crecimiento económico de la entidad fue en decadencia según datos históricos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el 2011 Puebla tuvo un crecimiento económico de 5.1%. Un año después, en 2012, Puebla tuvo el máximo repunte de crecimiento con 6.7 %. De hecho, alcanzó el mayor crecimiento económico por entidad federativa, luego le siguió con el mejor desempeño en su actividad económica, San Luis Potosí, con un avance de 6.1 % y Coahuila con 6.0 %.

Después de este pico de crecimiento vino el desplome, en 2013 la entidad tuvo saldo negativo en su Producto Interno Bruto (PIB) con -0.9 %; en 2014, la entidad se pudo recuperar un poco y tuvo un crecimiento económico de 1.1%

En el 2015 Puebla fue la onceava peor economía del país, el Producto Interno Bruto (PIB) de la entidad fue de 2.2 por ciento y estuvo por debajo del promedio nacional que fue de 2.5%; debido a este porcentaje, Puebla se ubicó en el lugar 22 de las 32 entidades del país, de acuerdo a los resultados del Producto Interno Bruto (PIB) por Entidad Federativa al 2015 presentados por el INEGI y son los últimos hasta el momento.

Con la variación de 2.2 % Puebla se encontró en el mismo nivel que Tamaulipas y apenas pudo superar a entidades como Estado de México, Oaxaca y Veracruz. Para el 2016 la economía poblana se mantuvo en el mismo rango del 2015, cada trimestre el INEGI publica un indicador de la Actividad Económica de cada entidad, mismo que da una aproximación al crecimiento económico estatal previo a la publicación del Producto Interno Bruto (PIB) de los estados.

En el primer trimestre del 2016 Puebla registró un crecimiento económico del 0.5%, para el segundo trimestre fue de 1.2% y el tercer trimestre, que es la más reciente medición, se tuvo un crecimiento de 2.9%.

En una publicación realizada por la Secretaria de Economía con fecha de publicación del 13 de Julio de 2016 y actualizada el 13 de Julio de 2017 el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), quienes presentaron la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015; elaborado para contribuir al fomento de la cultura empresarial en nuestro país, ofreció resultados en los temas: personal ocupado y capacitación; capacidades gerenciales, ambiente de negocios y regulación; financiamiento, apoyos gubernamentales y cadenas de valor; tecnologías de la información y la comunicación.

Al ser presentada la ENAPROCE 2015, Julio A. Santaella Castell, presidente de la Junta de Gobierno del INEGI, dijo que este proyecto nos ayuda a entender mucho de las causas y las características que afectan a las MIPYMES, pues “este segmento económico tiene uno de los impactos sociales más grandes y, por lo tanto, el tema de las capacidades gerenciales y el tema del ambiente en el que se desenvuelven es fundamental para poder entender el desarrollo económico y social de nuestro país”.

En dicho proyecto también participó el Banco Nacional de Comercio Exterior, quien indicó que los resultados de esta Encuesta permiten entender de mejor manera la dinámica de este tipo de empresas para apoyar la vida y crecimiento de las mismas, señalando las necesidades gerenciales de este tipo de empresas, reforzar la difusión efectiva de los apoyos existentes y mejorar la vinculación de las empresas objetivo a las cadenas globales de valor.

NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO Y PERSONAL OCUPADO

Tamaño	Empresas		Personal Ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3,952,422	97.6	75.4
Pequeñas	79,367	2.0	13.5
Mediana	16,754	0.4	11.1

Cuadro 3 Número de Empresas por Tamaño y Personal Ocupado, Enaprose 2015 Clasificación por tamaño y personal Fuente: INEGI.

De acuerdo a los resultados del cuadro antes mencionado podemos observar que la mayor participación de las Pymes se encuentra representada en las micro empresas ofreciendo la mayor cantidad de personal ocupado con un 75.4%; no siendo así con la pequeña y mediana empresa.

Si bien es cierto que la micro representa el mayor porcentaje de las empresas debemos de tomar en cuenta que tiene el más alto índice de mortalidad al no ser tan rentables y tener un promedio de vida de dos años; lo que México no necesita son más empresas sino más bien que las empresas que existen sean más rentables y exitosas. Por otra parte, también representan el mayor porcentaje de personal ocupado sin que esto signifique que otorguen las mejores condiciones laborales de productividad, remuneración y seguridad a comparación de grandes empresas.

Realizando un comparativo con otros países podemos observar que en Bolivia el 99.4% de las empresas son Pymes frente a un .06% de grandes empresas, en Chile el 99% son Pymes frente a un 1% de grandes empresas, el Salvador 2.9% son empresas grandes y en Estados Unidos son 8.9%.

Podemos decir que la falta de desarrollo de estas Pymes en nuestro país se debe mayormente a un tema de falta de cultura empresarial y condiciones adecuadas por parte del mismo gobierno.

Es necesario que las mismas Pymes se animen a dar el siguiente paso para poder entrar al mercado exterior para revertir ese 5% total de las exportaciones que actualmente realizan, siendo que en México existen alrededor de 4.5 millones de unidades económicas de las cuales el 99.7% son pequeñas y medianas empresas.

Lo que se necesita es que las Pymes ingresen a un mercado internacional con la colaboración de autoridades y alianzas estratégicas creando un modelo de maduración y desarrollo empresarial que le permita aventurarse a nuevos mercados, cabe mencionar que para que esto se pueda dar es necesario que las Pymes estandaricen sus procesos y realicen una mejor gestión de calidad para desarrollar un nivel aceptable para la exportación de su producto y por otra parte que el sector gubernamental pueda crear las condiciones idóneas para generar dicho ambiente de competitividad que no solo favorezca a las grandes empresas.

Durante el 2015 el gobierno ha generado una mayor cantidad de programas para la promoción y apoyo a las Pymes, siendo que el 14.3% de las empresas declaran conocer uno o más de los programas gubernamentales como se observa en la siguiente gráfica.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN SU CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN Y APOYO DEL GOBIERNO FEDERAL 2015.

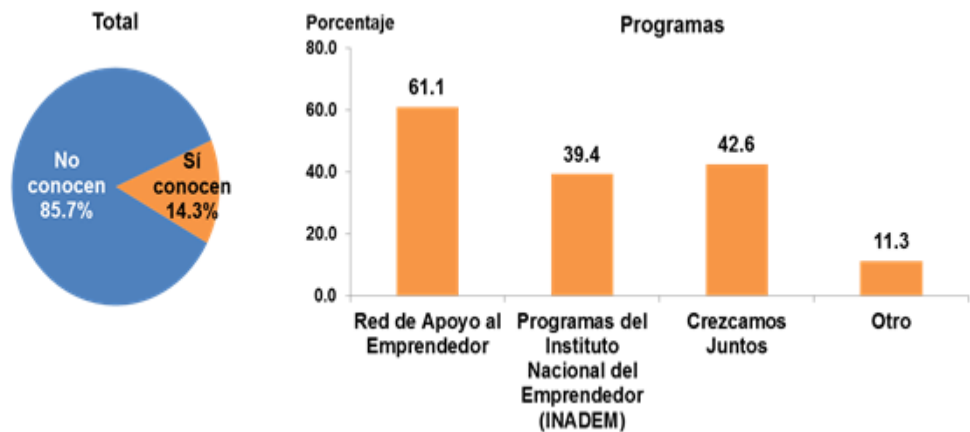


Imagen 1 Distribución del Número de Empresas Según su Conocimiento de los Programas de Promoción y Apoyo del Gobierno Federal 2015. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/importancias-pymes.html>

El ámbito económico y empresarial en que se vive actualmente ejerce una presión para la permanencia y desarrollo de éstas, debido a la globalización, apertura económica, así como los cambios continuos, pero también la incertidumbre que pueden provocar dichos cambios o el uso de las tecnologías crecientes que de alguna manera también ayudan al crecimiento de las Pymes.

Es por ello la importancia del concepto de competitividad se ha utilizado haciendo referencia a tres niveles de análisis de competitividad de las empresas, el nivel del marco económico general, el nivel sectorial y por último el nivel empresarial.

El objetivo de éste capítulo es ubicar el posicionamiento de las Pymes en México durante los últimos años tomando como base la clasificación de las Pymes mencionada en el cuadro 2 donde el Diario Oficial de la Federación (DOF) en la Ley para el desarrollo de la competitividad de las micro, medianas y pequeñas empresas, analizó la gran fuente de empleos que aportan, incrementando el Producto Interno Bruto (PIB) y el impulso económico que representa para el país reactivando la economía nacional e internacional al elaborar productos de calidad ante una mayor exigencia cada día obligando a las Pymes a mejorar continuamente.

Dicho lo anterior las Pymes son uno de los eslabones imprescindibles del país encontrándose obligadas a ser competitivas, teniendo que enfrentar los grandes cambios, volviéndose así más productivas y eficientes sin importar las problemáticas culturales y económicas. Es por ello que se hace urgente una nueva cultura empresarial basada en la información, capacitación y el uso de la tecnología que día a día pone en jaque al ámbito organizacional.

En el próximo capítulo se analizan las características que hoy en día se han vuelto de primera necesidad para que tanto las nuevas organizaciones como las empresas actuales puedan sobrevivir o bien tener más tiempo de vida y de éste modo cambiar las estadísticas de crecimiento y decremento de las mismas.

CAPITULO III

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGÍA EN LAS PYMES

El hombre, de manera tradicional, ha definido la comunicación como “el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el lenguaje, la escritura u otro tipo de señales”, es por ello que cualquier forma de comunicación requiere de un emisor, un receptor y un mensaje siendo estos los elementos básicos por los que las sociedades humanas funcionan mediante el intercambio de mensajes entre los individuos y es así conforme el hombre comienza a crear grupos sociales más extensos haciendo que su proceso de comunicación sea más complejo.

Es importante señalar que no sólo se necesita de un emisor, un receptor y un mensaje, existen otros elementos secundarios que también forman parte importante, como lo es el canal, el código y las barreras de comunicación mismos que pueden lograr que el mensaje sea enviado de manera efectiva y logre su propósito, es decir, intercambiar información de cualquier tipo.

Es por lo anteriormente mencionado que no sería posible comprender al hombre como un ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones.

Los seres humanos han pertenecido a grupos organizacionales formales e informales desde sus orígenes, de tal manera que sería imposible tratar de separar al individuo de los grupos ya que desde que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles en beneficio mutuo, se habla de una organización.

Por ello conforme el hombre se fue adaptando a su entorno, fue haciéndose más compleja la forma de organizarse y son diversos los investigadores que, desde su disciplina han estudiado el comportamiento del hombre en organizaciones. Al hacer referencia a las organizaciones, se deben mencionar las aportaciones de los teóricos de la administración y sociólogos, preocupados por mejorar la calidad de comunicación en los grupos y organizaciones, con la intención de hacer crecer a la empresa, o simplemente por hacer más cálidas las relaciones en su interior.

Es por lo anterior que nos atrevemos a decir que la comunicación es la actividad más importante para los seres humanos, mediante la cual el individuo interactúa con la sociedad conociendo su entorno y obteniendo de éste el conocimiento en el que vive para tomar decisiones trascendentales en su vida.

3.1 Comunicación Organizacional

Una vez que se dio a conocer la importancia de la comunicación en la vida del hombre como parte de una sociedad y de un fenómeno que se origina de forma natural; es de la misma manera que en cualquier organización sin importar cuál sea su tamaño o giro es también de suma importancia entender que ésta es necesaria para obtener no solo un crecimiento sino una consolidación desde dentro de una organización para que se pueda proyectar al exterior de la misma.

Según el autor Pérez Gutiérrez Mario en su libro “Los procesos de la comunicación” define la comunicación organizacional como: **“el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura.”** (Pérez Gutierrez, 2002).

Una vez que se comprendió que la comunicación es la actividad más cotidiana, sencilla y común es que encontramos necesario reflexionar en cómo, dónde, cuándo, y porqué se produce dentro de la empresa, además de conocer el papel que tienen todos los integrantes de la misma organización ya que sin lugar a dudas, el hombre ha tratado de mejorar la comunicación con sus semejantes y de este modo tratar de evitar las barreras principalmente en grupos extensos, en las cuales influyen las redes de la comunicación y los usos tecnológicos que se establecen dentro de los grupos.

Es por lo anterior que la comunicación y la cultura organizacional se encuentran relacionadas, ya que el concepto de cultura organizacional ha tomado fuerza dentro y fuera de las empresas sin importar el tamaño o giro que éstas tengan; siendo importantes los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura empresarial u organizacional a través de símbolos, conductas, políticas, procedimientos, normas, instalaciones y uso de nuevas tecnologías, por nombrar sólo algunos.

Por tanto, la comunicación debe ser una responsabilidad compartida; aunque si bien es cierto, que algunos deben desempeñar el papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o bien por la información que manejan; debemos mencionar que el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas son también una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales, como bien lo menciona Horacio Andrade.

En resumen podemos decir que la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella facilitando y agilizando al mismo tiempo el flujo de la información a través de la implementación de tecnologías que se pueden dar entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; influyendo en las opiniones, actitudes y conductas internas y externas de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (Andrade, 2005).

Es importante recalcar que de acuerdo a las técnicas utilizadas y a las actividades realizadas, es como se conocerán los problemas, necesidades o bien áreas de oportunidad a modo de establecer cada vez mejores canales de comunicación dentro de los departamentos para poder enviar el mensaje al resto de la empresa involucrando de éste modo y de manera permanente a todos los empleados ya que es de suma importancia que exista una comunicación eficaz para que las funciones de planificación, organización y control cobren cuerpo mediante la comunicación organizacional.

3.1.1 Elementos de Comunicación Organizacional

Como se ha mencionado anteriormente la comunicación es una herramienta muy importante en el entorno de sociedad y es por ello que dentro de la comunicación organizacional existen varias divisiones tal y como se señala en el libro de Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos de los autores Ivancevich y Donnelly quienes dividen la comunicación en interna y externa.

- *Comunicación Interna:* cuando los programas están dirigidos al personal de la organización tales como directivos, gerencia media,

empleados y obreros. Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- *Comunicación Externa:* Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización, como accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc. Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

3.1.2 Técnicas De Comunicación Organizacional

El proceso de la comunicación dentro de una organización es igual de compleja como el ser humano y bajo este mismo contexto, dentro de una empresa u organización si falta o falla algún elemento todo el equipo y su entorno dentro de él también terminará siendo afectado. (Guzman Paz, 2012)

Dicho lo anterior la manera de organizar los procesos de comunicación de la organización pueden ir variando de acuerdo a las diversas tendencias conceptuales que surjan; así como sus diversos enfoques, sin embargo existen elementos que deberán ser la base de cada una de dichas tendencias.

Respecto a los elementos antes mencionados (Chiavenato, 2007), nos marca una lista de puntos a seguir para poder tener una mejor técnica de comunicación tales como:

a. Seguimiento

Implica suponer que a usted no lo han interpretado bien y, siempre que sea posible, tratar de determinar si se recibió en realidad el significado pretendido. Como hemos visto, el receptor suele tener el significado en su mente. Un jefe de sección de contabilidad en una oficina de gobierno transmite a su personal los avisos de vacantes en otras entidades. Aunque los empleados veteranos lo puedan entender como un gesto amistoso por parte del jefe de departamento, un empleado nuevo lo podría interpretar como una evaluación de mal desempeño y una invitación a que renuncie.

b. Regulación del flujo de información

Esta incluye la regulación de la comunicación para asegurar un óptimo flujo de información a los gerentes y eliminar la barrera de la “sobrecarga de comunicación”. La comunicación se regula en términos de calidad y de cantidad. La idea se basa en el principio de excepción de la administración, el cual establece que sólo se deben poner a la atención de los superiores las desviaciones importantes de las políticas y los procedimientos. Entonces, en términos de comunicación formal, sólo hay que comunicarse con los superiores en asuntos de excepción y no por el bien de la comunicación.

Hay ciertos tipos de estructuras organizacionales que se prestan, más que otras, a este principio. Por supuesto, en la organización de sistema según Likert (1995) en donde es gran importancia al libre flujo de la comunicación, este principio no se aplica, pero las organizaciones que están más cerca del

extremo burocrático en el continuo burocrático de sistema, encontrarían útil este principio.

c. Uso de la retroalimentación

Se identificó a la retroalimentación como un importante elemento en la comunicación bilateral. Constituye un canal para la respuesta del receptor que permite al comunicador determinar si se ha recibido al mensaje y producido la respuesta pretendida. En la comunicación frente a frente es posible la retroalimentación directa, ahora bien, en la comunicación descendente suelen ocurrir inexactitudes debido la carencia de oportunidades para la retroalimentación desde los receptores.

De acuerdo a los elementos mencionados por Chiavenato si dentro de una organización utilizamos un medio de comunicación como un memorándum; en relación con un enunciado importante de política, se podrá distribuir a todos los empleados, sin embargo, esto no garantizará que haya ocurrido una buena comunicación.

Se podría esperar mayor estímulo a la retroalimentación del mismo, en forma de comunicación ascendente, en las organizaciones de sistema, pero los mecanismos ya citados se pueden utilizar para estimular la comunicación ascendente se encuentran en muchos diseños organizacionales diferentes, mismos que de alguna manera deberán ir cambiando de acuerdo a los usos de las diferentes tecnologías de las cuales podremos implementar para obtener mejores resultados tanto internos como externos.

Ahora bien, para una organización sana se necesita una eficaz comunicación ascendente si se espera alguna posibilidad de éxito en la comunicación descendente. Lo importante es que el desarrollo y soporte de los mecanismos para la retroalimentación incluyen mucho más que el seguimiento de las comunicaciones.

d. Empatía

Se trata de estar orientado al receptor en vez de orientado al comunicador. La forma de la comunicación dependerá en alto grado de lo que se conozca del o los receptores. La empatía exige que los comunicadores, en sentido figurado, se pongan en los zapatos del receptor, con el fin de prever la forma probable en que se decodificará el mensaje.

Dentro de las organizaciones es vital que la o las personas que se encuentran liderando la misma entiendan y aprecien el proceso de la decodificación, misma que abarca a las percepciones y el mensaje se “filtrará” a través de la persona que tenga la empatía, es decir; la habilidad para ponerse en el lugar de la otra persona y adoptar los puntos de vista y emociones de ésta. La empatía suele ser un importante ingrediente para la comunicación eficaz de los vicepresidentes con los supervisores, de los catedráticos con los estudiantes y de los funcionarios de gobierno con los grupos minoritarios.

Muchas de las barreras a la comunicación se pueden reducir con la empatía, recordemos que, cuanto mayor sea la brecha entre las experiencias y antecedentes del comunicador y las del receptor, más grande será el esfuerzo para encontrar un ámbito común de entendimiento, en donde haya campos de experiencia conjunta logrando así llegar a más personas que se encuentren en la organización. (Ivanovich)

e. Repetición

La repetición es un principio aceptado en el aprendizaje. Introducir repeticiones o redundancias en la comunicación (en especial la de índole técnica) asegura que, si no se entiende una parte del mensaje, hay otras partes que llevan el mismo mensaje. A los nuevos

empleados se les suele dar la misma información básica en varias formas distintas cuando ingresan a una organización.

Comparando esto a un ámbito estudiantil a los nuevos integrantes quienes reciben mucha información redundante cuando ingresan a una universidad, les dan en distintas maneras la información requerida, esto para tener la seguridad de que se comunican los procedimientos para inscripción, requisitos del programa y nuevos conceptos, como matrícula y puntos de calidad estímulo de la confianza mutua.

f. Estímulo de la confianza mutua

Sabemos que las presiones del tiempo, a menudo, anulan la posibilidad de que los gerentes puedan seguir la comunicación y estimular la retroalimentación o la comunicación ascendente cada vez que se comunican en estas circunstancias, una atmósfera de confianza mutua entre los gerentes y sus subordinados puede facilitar la comunicación.

Los subordinados juzgan por sí mismos la calidad de la relación que perciben con su superior. Los gerentes que desarrollan un clima de confianza, encontrarán que el seguimiento de cada comunicación es menos crítico y sin pérdida del entendimiento entre los subordinados. Esto se debe a que han promovido una elevada “credibilidad de la fuente” entre sus subordinados.

g. Oportunidad

Las personas reciben literalmente un bombardeo de miles de mensajes todos los días. Muchos nunca se decodifican ni reciben por la imposibilidad de “digerirlos”. Es importante que los gerentes tengan en cuenta que mientras intentan comunicarse con un receptor, se reciben en forma simultánea muchos otros mensajes. Nadie “oirá” el mensaje enviado. Es mucho más fácil entender los mensajes cuando no compiten con otros mensajes.

En muchas organizaciones se utilizan los “retiros” cuando van a tener lugar cambios o políticas importantes. Se puede enviar a un grupo de ejecutivos a un lugar de recreo para estudiar un aspecto importante de la política de la compañía, o un grupo de catedráticos universitarios se puede “retirar” a algún lugar fuera del campus para diseñar un nuevo programa de estudios. La comunicación, sobre una base cotidiana, se puede facilitar con el cálculo del momento o “sincronía” adecuados para anuncios importantes.

h. Simplificación del lenguaje

Se ha identificado al lenguaje complejo como una seria barrera a la comunicación eficaz. Los estudiantes sufren cuando los maestros utilizan su “argot” técnico que convierte a conceptos sencillos en acertijos complejos. Las universidades no son el único lugar en que ocurre esto. Las entidades gubernamentales suelen ser especialistas en comunicaciones ininteligibles.

Ya se han mencionado casos en que los profesionales tratan de comunicarse con personas fuera del grupo, mediante el uso del lenguaje grupal. Los gerentes deben recordar que la comunicación eficaz implica transmitir entendimiento e información. Si el receptor no entiende, no hay comunicación. Los gerentes deben codificar los mensajes con palabras, llamados y símbolos que tengan significado para el receptor.

i. Escucha eficaz

Ya se dijo que, para mejorar la comunicación, los líderes deben, no sólo buscar que los entiendan sino también entender. Esto requiere escuchar. Un método para estimular a alguien a expresar sus verdaderos sentimientos, deseos y emociones es el de escuchar. Sin embargo, no basta con escuchar; hay que escuchar con espíritu comprensivo.

¿Pueden los líderes desarrollar su capacidad para escuchar? Según Likert si y existen numerosas sugerencias para una escucha eficaz que han dado buenos resultados en las organizaciones. Por ejemplo, un autor cita “Los Diez Mandamientos de la Buena Escucha”: deje de hablar, haga que su interlocutor se sienta tranquilo, muestre a su interlocutor que desea escuchar, elimine las distracciones, establezca empatía con el interlocutor, sea paciente, no se altere, tenga cuidado en los argumentos y críticas, haga preguntas.

j. Uso del runrún

El runrún es un importante medio de comunicación informal que existe en todas las organizaciones. Básicamente funciona como un mecanismo de desviación y, en muchos casos, es más rápido que el sistema del cual se desvía. Ha sido descrito, con mucho acierto, de la siguiente manera: “Con la rapidez de un tren en líneas, se filtra y sale de los paneles, más allá de la oficina del gerente, en el guardarropa y a lo largo de los pasillos.” Como es flexible y suele incluir comunicación frente a frente, el runrún transmite la información con rapidez. La renuncia de un ejecutivo puede ser cosa sabida mucho antes de hacer el anuncio oficial.

Para la administración, el runrún con frecuencia puede ser un eficaz medio de comunicación. Es fácil que tenga un impacto más fuerte en los receptores porque es frente a frente y permite la retroalimentación. Dado que satisface muchas necesidades psicológicas, el runrún siempre existirá; ningún gerente puede evitarlo.

Una organización puede y debe generar un diseño de comunicación en cuatro direcciones estableciendo el marco de trabajo en el cual se dará la comunicación ya sea de forma ascendente, descendente, horizontal y /o diagonal.

Así mismo (Pérez Gutierrez, 2002) nos menciona que existen cuatro tipos de comunicación importantes como lo son:

*COMUNICACIÓN DESCENDENTE: ésta se da desde los niveles superiores hacia quienes se encuentran en los niveles inferiores, regularmente esta comunicación se da a modo de instrucciones, memorandos oficiales, procedimientos, manuales, políticas y publicaciones por parte de la organización.

*COMUNICACIÓN ASCENDENTE: esta desempeña un papel importante ya que se pone énfasis en la comunicación frente a frente entre los administradores de primer nivel y los empleados más comunes o de confianza, algunos procesos de comunicación pueden ser las reuniones de grupo.

*COMUNICACIÓN HORIZONTAL: por lo general no existen dentro del diseño de la organización, sin embargo, esta se le deja en muchas ocasiones a cada administrador ya que la comunicación con el equipo de trabajo es necesaria debido a la coordinación y por una satisfacción de necesidades sociales.

*COMUNICACIÓN DIAGONAL: es el canal donde el flujo de comunicación pasa por todas las jerarquías de la organización, es importante en situaciones donde los miembros necesitan comunicarse de manera eficiente por los canales ascendente, descendente y horizontal, sin embargo, es el menos utilizado.

3.2 Comportamiento al Interior de una Organización

Los adelantos tecnológicos de los dos últimos siglos han producido una huella muy importante, señalando en una primera etapa la historia moderna que trajo la máquina de vapor con lo que se impulsó la Revolución Industrial, llegando así los ferrocarriles de 1840 a 1890, posteriormente la energía eléctrica de 1890 a 1930, después el petróleo y el automóvil.

Dicho lo anterior nos lleva a una nueva etapa donde el poder de la tecnología en la información traerá mayores y más rápidas consecuencias aunque diferentes y a su vez generalizadas; un claro ejemplo es la radio, la cual tardó 38 años para llegar a 50 millones de usuarios, la televisión solo 13 años y ahora en solo 5 años la web se ha convertido en la herramienta más común y usada para obtener información en cualquier momento y lugar, teniendo un mayor efecto en el comportamiento organizacional, en la administración del conocimiento y reconocimiento del capital humano y la inteligencia.

Con el reciente uso y manejo de las tecnologías no podríamos dejar de mencionar el uso de las intranets, mismas que sirvieron en su momento a las pequeñas o grandes organizaciones debido a que éstas facilitaron la comunicación interna y la reducción de costos, brindándole a los empleados servicios como el acceso fácil y manejo a la información para la toma de decisiones, mejorando así el servicio a los clientes.

Con esta explosión de la información, tanto dentro como fuera de una organización, la ventaja competitiva ha sido un elemento clave para que la organización administre el conocimiento tan eficaz como le sea posible.

Es debido a esta interacción a la que las empresas se ven orilladas a desarrollar este sistema de comunicación, apostándole a una nueva era de administración y conocimientos entre sus integrantes, que permita una comunicación eficaz y eficiente de todas las áreas que la componen para lograr metas en común.

3.2.1 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) es un cambio total al interior de la empresa y busca la mejora continua en todos los ámbitos de ésta. Por lo cual podemos definirlo como “La disciplina de ver a las organizaciones y los grupos como sistemas y de diseñar nuevos sistemas y procesos para mejorar la productividad, efectividad y resultados” (Lara, 2004). Es decir, el uso de todos los recursos con los que cuenta la empresa para mejorar su eficiencia y eficacia de frente al mercado, por lo cual el cambio debe de ser sistemático y planificado para que pueda funcionar correctamente. Para que se pueda dar un Desarrollo Organizacional dentro de una organización es necesario trabajar con la cultura de cada uno de los integrantes de la empresa para poder generar un cambio de fondo.

También puede ser usado para resolver problemas dentro de la organización, analizando de una manera más eficiente la forma de hacer las cosas. Es importante mencionar que implementarlo requiere de tiempo y dinero.

El desarrollo organizacional puede tener diversos objetivos como:

- Mejorar métodos de producción
- Integración de personal
- Determinar nuevos objetivos que sean eficientes
- Desarrollar al personal
- Poner en claro los valores de la empresa
- Crecimiento Organizacional
- Innovación de productos o servicios

En la mayoría de los casos la aplicación del Desarrollo Organizacional se da de la mano de asesores externos o expertos contratados por la empresa que buscan obtener una visión global y externa de la situación real de la empresa y sus puntos de mejora, siempre en búsqueda de una mejor planeación, planteamiento de nuevas estrategias e integración del personal.

3.3 Administración Del Conocimiento

La administración del conocimiento es una herramienta que las empresas modernas utilizan como un elemento básico de competitividad en el mercado actual, utilizando como una fortaleza los conocimientos y habilidades del recurso humano transformando esa información en una ventaja útil para el desarrollo de la empresa.

Es ahí donde radica la importancia de la administración del conocimiento, también conocida como Gestión del Conocimiento, ya que aunado a la competitividad de las empresas, las innovaciones tecnológicas así como la globalización, han desarrollado al capital humano para trabajar en un objetivo común.

3.3.1 ¿Qué significa Administración del Conocimiento?

La Administración del Conocimiento (AC), algunos autores la definen de la siguiente manera:

- Conjunto de herramientas para mejorar la infraestructura de conocimiento en una organización, encaminadas a poner accesible el conocimiento (know-how) correcto a la gente correcta, de la manera correcta en el momento correcto. (Schreiber, 2000)
- “Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”. (Davenport, 2000)
- “Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos”. (Malhotra, 2000)
- “Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”. (Sveiby, 2000)
- Gestionar el Conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa. (Revilla, 1998).

Se dice que, para obtener un mejor panorama de su significado, es necesario tomar en cuenta las siguientes cosas:

a) El Capital Intelectual; es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales. Está constituido a la vez por la suma del Capital Humano (cultura organizativa, competencias, etc.) y el Capital Estructural (procesos, estructuras organizacionales, tecnología).

b) Cultura Organizativa; indica que todas las empresas “excelentes” disponen de una fuerte cultura organizativa, entendiendo como tal, el conjunto de creencias, prácticas, valores y normas, que contribuyen a la implicación del personal con la organización y sus objetivos.

c) Tecnología de la Información; es la base de la creación de valor en nuestra sociedad. Las empresas compran tecnología como intranets, plataformas de información basadas e Web, mensajería, portales corporativos y herramientas nuevas como Raven, de Lotus, etc. (Molina & Marsal Serra)

Un análisis académico reciente la define como el uso de herramientas, procesos, sistemas, estructuras y culturas para mejorar la creación y uso del conocimiento crítico para la toma de decisiones, sin embargo, en el libro de Fred Luthans menciona que han surgido dos tendencias acerca de la Administración del Conocimiento (AC).

La primera se define como un activo de conocimiento tangible capturado y retenido en estructuras y sistemas de organización mediante la investigación y desarrollo de patentes, regalías, licencias e información de empleados, clientes, proveedores, productos y competidores. (Luthans, 2008).

La segunda tendencia la define como un conocimiento o inteligencia intangible que poseen los empleados y las otras partes interesadas mediante experiencias, ideas o bien destrezas adquiridas a lo largo de una trayectoria.

Es importante destacar que la Administración del Conocimiento (AC) sea cual sea la tendencia trata de obtener información mediante el uso de tecnologías, almacenando información para que las personas encargadas puedan realizar una toma de decisiones que al final pueden desencadenar en proporcionar a los clientes un mejor servicio o en la elaboración de mejores productos.

Es por lo anterior que los nuevos administradores deben de gestionar el conocimiento tratando siempre de empatar tanto los datos adquiridos en plataformas o sistemas de información con el evasivo conocimiento tácito o inteligencia de los empleados experimentados y creativos; dando como resultado que la Administración del Conocimiento (AC) debe reconocer al capital humano e intelectual y a su vez deberá impulsarlo de manera eficaz dentro de la misma organización.

El mismo Fred señala que la empresa “renta hasta cierto grado el capital intelectual, adquiriendo la propiedad de este intelecto solo cuando sus ideas se ven reflejadas en un proyecto, producto, servicio o procesos de trabajo”, caso contrario a cuando el empleado se retira de la organización y ésta creé tener el derecho de propiedad debido a la pérdida de inteligencia, procurando ésta protegerse mediante contratos específicos de confidencialidad y de no divulgación, para dejar precedente y así poder reconocer legalmente el valor y propiedad de la inteligencia humana en el lugar de trabajo.

3.3.1 Historia de la Administración del Conocimiento

La administración está presente en la vida de las personas desde tiempos ancestrales, cuando el hombre tuvo la necesidad de implementarla de manera empírica en su vida cotidiana, con la finalidad de cubrir las necesidades básicas de supervivencia.

Es una función primordial que se encuentra presente en la casa, la religión, el trabajo, el gobierno y en la sociedad. Se remonta al año 1900, donde aún se desconocía el término, sin embargo, ya era una herramienta utilizada por la sociedad, la cual, aplicada de manera correcta, se convirtió en el eje central de grandes organizaciones y gobiernos que lograron el bien estar y desarrollo del hombre para construir un mejor futuro.

La administración del conocimiento es una herramienta completamente nueva, la cual tiene sus orígenes en los años 90's, debido a la globalización y todo el crecimiento de tecnología, industria y mercados que obligó a las empresas y gobiernos reordenar las bases del mercado para hacerlo cada vez más competitivo y ser eficientes en el logro de las metas.

Por lo cual las organizaciones se vieron obligadas a generar una economía del conocimiento que sentara el precedente de la riqueza en el recurso humano y todo lo que representa para una empresa. Esta riqueza estaba compuesta de experiencia, vivencias, conocimientos e inteligencia de los integrantes de cada organización.

Dicha información estaba desaprovechada y en muchas ocasiones mal direccionada, por lo cual surge la necesidad de buscar una nueva forma de competencia y se re direcciona todo este conocimiento para ser colocado en el

momento justo y necesario que cada organización lo requiere y de esta forma optimizar los resultados obtenidos.

En todo esto, juegan un papel muy importante las Comunicaciones, la Tecnología y el Desarrollo del Conocimiento, por lo que cualquier empresa que consigue dominar estas tres fases y aterriza la riqueza del recurso humano de manera adecuada se convertirá en punta de lanza, una empresa líder, flexible y dinámica.

El conocimiento se ha convertido en el factor fundamental de creación de riqueza en la sociedad de nuestro tiempo. En este sentido y tal como señaló Savage, los cuatro factores de creación de riqueza en una economía han sido siempre la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento como se muestra en la figura 1 factores de creación de riquezas, pero la importancia relativa de cada uno de ellos ha ido variando en el tiempo. (García, Parra, 2006).

Dentro de la evolución de la administración del conocimiento ha tomado importancia existiendo ciertos elementos que forman parte de la Administración del Conocimiento que forman parte importante del desarrollo de la gestión de los recursos:

1. Información Interna y Externa
2. Innovación Tecnológica
3. Diseño de Rutinas eficientes de la Organización
4. Coordinación y Comunicación de los niveles dentro de la Organización
5. Incorporación y aplicación de nuevas capacidades a la Organización
6. Flexibilidad al cambio o transformación

Es por lo anterior que ha sido todo un reto implementar una Gestión del conocimiento adecuada, ya que las empresas se enfrentan a diversos problemas no sólo internos, sino también externos, como la competencia, la economía del país, la política o el comportamiento del cliente.

La conectividad dentro de una organización se refiere al alcance real que una empresa ofrece a sus clientes para estar comunicados y poder interactuar de manera fácil y rápida, construyendo un canal directo de comunicación mediante redes sociales, dispositivos inalámbricos, equipos de conectividad, entre otros., para estar disponibles de manera permanente.

La Velocidad dentro de una empresa se mide por su capacidad de producir y entregar cierta cantidad de productos o servicio, sin embargo, no es solamente fabricar por fabricar sino de contar con toda la información completa para convertirse en una empresa eficaz y con mayor productividad

En un artículo acerca de la gestión del conocimiento, realizado por Cristina Barcelona de Corporativo Grupo APCES, menciona que es importante saber las habilidades y la información de una empresa para la gestión del conocimiento y por tanto se deberán recoger, tratar y almacenar cada uno de los datos recopilados por la empresa a través de sistemas de información, lo cual deberá ser de manera periódica y sistemática todo lo que ocurre dentro y fuera de la organización para poder transmitir fácilmente dicha información y poder identificar a las personas con las habilidades más valiosas que puedan compartir sus conocimientos.

De lo anterior que la implantación de factores clave para dicha gestión del conocimiento deba responder a los diversos objetivos, necesidades y retos con que cuente cada organización, cuyo reto es enfocar cada uno de los propósitos a la realidad que vive la empresa.

En el mismo artículo de Cristina García; la empresa española ICA2 Innovación y Tecnología, cuya especialización es la implantación de modelos de gestión del conocimiento, innovación, transferencia tecnológica e inteligencia organizacional; contempla 8 estrategias de colaboración, documentación y gestión de mejoras, donde la aplicación de éstas ya sea de manera individual o grupal puede derivar en la captura, asimilación y sobre todo en la aplicación del conocimiento para poder agilizar la toma de decisiones y de ésta manera poder enriquecer cada uno de los procesos de la cadena de valor con que cuenta la organización, tal y como se muestra en el cuadro 4 de Estrategias para la aplicación y gestión del conocimiento.

Estrategias para la aplicación y gestión del Conocimiento

Estrategia	Foco	Resultado de utilidad cuando:
1. Antena (Inteligencia Organizativa)	Alerta al Entorno Vigilancia Tecnológica	Se está en un mercado con múltiples actores Se desarrolla una actividad de alta tecnología Existe la necesidad de estar informado de la actualidad, regulaciones, convocatorias, eventos, congresos, publicaciones del sector/negocio
2. Gestión Documental	Facilitar el acceso a los contenidos	La organización genera mucho conocimiento explícito/codificado (procedimientos, manuales, normativas, mejores prácticas)
3. Colaboración	Crear comunidad (trabajo en equipo)	La actividad de negocio es intensa en conocimiento tácito Hay Heterogeneidad / Multidisciplinaridad Profesional
4. Gestión de Expertos	Aprovechar el conocimiento experto	La actividad de negocio es intensa en conocimiento tácito La replicación de experiencias tiene un alto impacto en el desarrollo de las actividades de negocio
5. Comunicación	Divulgación	La difusión de información oportuna es crítica para el desarrollo del negocio y el aprovechamiento de oportunidades Se hace necesario fortalecer la difusión de los recursos disponibles y los resultados de las actividades/proyectos
6. Aprendizaje Individual	Desarrollo de Competencias	La organización está en un negocio con alto contenido en técnicas o métodos cambiantes Se requiere generar CERTIFICACIÓN del conocimiento
7. Aprendizaje Organizativo	Transferencia de Conocimiento (social learning)	La organización está en un negocio con alto contenido en técnicas o métodos cambiantes El desarrollo de la práctica es fundamental (mas que la certificación del conocimiento)
8. Innovación y Mejoras	Aprovechar ideas (transformación)	Negocio altamente competitivo La eficiencia en los procesos y la renovación de productos/servicios es factor clave de éxito

Cuadro 4 Cristina Barcelona artículo de Gestión del Conocimiento, ICA2 Innovación y Tecnología; <https://apcesgroup.com/2015/11/13/que-es-la-gestion-del-conocimiento/>

3.3.2 Variables de la Administración del Conocimiento

El mundo de los negocios y grandes mercados, se encuentra en una vorágine de cambios e ideas que orillan a las empresas a moverse de acuerdo a las “nuevas economías”, las cuales se ven regidas por las siguientes variables:

La Velocidad dentro de una empresa se mide por su capacidad de producir y entregar cierta cantidad de productos o servicio, sin embargo, no es solamente fabricar por fabricar sino de contar con toda la información completa para convertirse en una empresa eficaz y con mayor productividad.

Conectividad dentro de la organización se refiere al alcance real que una empresa ofrece a sus clientes para estar comunicados y poder interactuar de manera fácil y rápida, construyendo un canal directo de comunicación mediante redes sociales, dispositivos inalámbricos, equipos de conectividad, etc., para estar disponibles de manera permanente.

3.3.3 Factores de Cambio en la Comunicación

La innovación y el desarrollo tecnológico son el primer factor de cambio que conduce a la sociedad y al mismo tiempo a la economía a una situación comparable con la revolución del siglo XIX. Como fruto de esta revolución tecnológica lo empezaremos a denominar “La era de la información” debido a la transformación en la economía, en el desarrollo empresarial, naturaleza del trabajo y sobre todo en los sistemas de comunicación tal como lo describe **José Miguel Ilundáin Vila** en su libro Factores de Cambio en el Entorno. (Ilundáin Vila)

Como sabemos las nuevas tecnologías posibilitan nuevas formas de desempeñar actividades, no solo económicas sino también sociales, científicas o bien militares y esto no aparta que suceda también en las áreas de información, actualmente las actividades pueden ir desde trabajar en casa con una conexión de red, comprar en cualquier parte del mundo, tener acceso a servicios informativos, académicos, científicos, entre otros.

Cabe mencionar que, en esta nueva herramienta del uso del conocimiento, el internet tiene un papel muy importante, el cual se ha vuelto indispensable en toda organización debido a que es un medio de trasportar la información ya sea de manera digitalizada o bien enviando y descargando ésta, siempre y cuando sea información fidedigna y útil; por lo tanto, no solo el uso de tecnologías cambia con el tiempo, sino que también se ha vuelto una pauta en la comunicación humana.

Como un ejemplo de lo anterior podemos destacar el uso de las intranets, mismas que las organizaciones desarrollan y mantienen para proporcionar información interna a ciertos interesados dentro de la empresa, obteniendo seguridad para comunicaciones internas respecto a las operaciones entre los diversos departamentos y las diferentes funciones desempeñadas.

A lo anterior también se puede agregar el correo de voz, correo electrónico y mensajes instantáneos; estos permiten al usuario enviar o recibir mensajes a cualquiera que se encuentre conectado a una red, donde se pueden adjuntar archivos a dichos mensajes como fotografías, documentos de texto, videos, sonidos o bien archivos ejecutables, con este tipo de mensajes instantáneos se puede interactuar con una o más personas, siendo este tipo de comunicación tan eficiente como una comunicación telefónica verbal.

Con lo anterior se puede observar que la comunicación efectivamente ha ido evolucionando y revolucionando a las organizaciones y a toda una sociedad y dista mucho de sus inicios como cuando la misma organización

podía tener el control del manejo de esta para con los mismos empleados; actualmente como bien sabemos el uso y manejo del internet se encuentra al alcance de cualquier usuario que cuente con un celular pues es con éste con el que puede tener acceso a una información desmedida y al mismo no controlada.

Es importante mencionar que la comunicación entre las personas no depende del uso de tecnologías, por el contrario, la tecnología es impulsada debido a su aplicación y la función que ha generado en la vida de las personas al ser reconocida su importancia siempre creciente. Las organizaciones implementan programas para poder evaluar las habilidades administrativas y de este modo poder proporcionar capacitación que permita superar cualquier deficiencia dando como resultado una mayor habilidad para la solución de problemas y relaciones interpersonales.

Cabe mencionar que todo proceso de comunicación se compone por 5 elementos los cuales se pueden resumir en el:

- **quién...**
- **dice qué...**
- **en qué forma...**
- **a quién...**
- **con qué fin...**

Sin embargo, para apreciar cada uno debemos examinar cómo funciona la comunicación. Los expertos dicen que una comunicación eficaz es el resultado de un entendimiento entre el comunicador y el receptor y se produce cuando el comunicador transmite ese entendimiento al segundo. (Ivanovich, pág. 419)

De lo anterior que la palabra **comunicación** se derive del latín *communis* que significa común, esto es, quien comunica busca establecer una condición común de quien recibe, por tanto, la podemos definir como transmisión de información y entendimiento mediante símbolos comunes ya sean verbales o no verbales.

Por tanto, la comunicación dentro de una organización fluye de un individuo a otro ya sea en entornos de frente a frente o grupal, dichos flujos son llamados **comunicación interpersonal** y varían desde órdenes directas hasta expresiones casuales; siendo este el medio de comunicación administrativa más importante.

Uno de los problemas más importantes que se pueden generar dentro de una organización es precisamente cuando los administradores intentan comunicarse con los demás integrantes y al no lograr que ésta sea óptima surgen las diferencias de percepción y las de estilo interpersonal, ya que las personas perciben el mundo de acuerdo a sus experiencias, antecedentes, educación, personalidad y actitud.

Estos estilos interpersonales se refieren a la forma en que los individuos prefieren relacionarse con los demás, y esto no es más que el resultado de no tener conocimiento de la información que se está manejando.

Según el libro de Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos de los autores Ivancechic y Donnelly en su 13° edición hacen mención de cuatro combinaciones conocidas como “la ventana de Johari” en la cual se puede conocer otros estilos de comunicación interpersonal, tal y como se enlistan a continuación.

- LA ARENA cuando el comunicador y los receptores conocen toda la información necesaria para comunicarse con eficacia, por tanto, las personas que se encuentran en este grupo deberán compartir el mismo sentimiento, datos, suposiciones y habilidades y cuanto más grande sea, más grande y eficaz será la comunicación.

- EL PUNTO CIEGO cuando los demás conocen la información pertinente pero no el individuo, esto constituye una gran desventaja ya que difícilmente se podrán entender los comportamientos, decisiones y potenciales de los demás, debido a que no se tiene la información en la cual se están basando.

- LA FACHADA es decir cuando el individuo conoce la información, pero los demás no, esto ocurre comúnmente en conversaciones superficiales y quizá se perciba la información como potencialmente perjudicial. Tanto la fachada como el punto ciego disminuyen la arena y reduce la posibilidad de tener una comunicación eficaz.

- LO DESCONOCIDO esta región constituye la parte de la relación donde ni el individuo ni los demás conocen la información relevante, es decir aquí se cae en la siguiente frase “ni yo los entiendo ni ellos me entienden a mí”. Esta se genera en las organizaciones donde individuos de distintas especialidades deben comunicarse para coordinar sus diversas actividades.

Sin embargo, para poder reducir un poco los cuatro estilos anteriormente enlistados de comunicación interpersonal según de “la ventana de Johari”, se pueden mejorar utilizando dos estrategias que son:

- EXPOSICIÓN: ayuda a incrementar el área de arena reduciendo la fachada, se requiere que el individuo sea abierto y honesto al compartir su información con los demás, sin embargo, debemos considerar que exponer nuestros sentimientos y decir las cosas como son puede generar al mismo tiempo un riesgo.
- RETROALIMENTACIÓN: cuando el individuo no maneja todo el contexto puede generar una comunicación haciendo que los que sí saben proporcionen la retroalimentación, con esto el punto ciego disminuye y la arena puede aumentar. La posibilidad de utilizar esta estrategia depende de que tan dispuestos estén los individuos a escuchar.

Por lo anterior se puede decir que en cualquiera de las dos listas; es decir en “la venta de Johari” como en las dos estrategias de mejora, es necesario que cada uno de los miembros y elementos que conforman la organización se encuentren dispuestos a entablar una comunicación directa con cada una de las personas y es solo de esta manera que se pueden evitar algunas barreras que pudiesen entorpecer la operación y el crecimiento tanto del emisor como del receptor.

3.3.3.1 Barreras Creadas Por El Emisor

Así mismo los autores Ivancechic y Donnelly mencionan que existen cinco barreras específicas que crean los mismos emisores las cuales son:

- Problemas semánticos: desafortunadamente las mismas palabras pueden significar distintas cosas para las personas, por lo que el entendimiento radica en el receptor no en él emisor y debido a que cada grupo utiliza las palabras de distinta forma, en ocasiones no es posible establecer una comunicación, especialmente cuando se utilizan algunas frases con términos técnicos o abstractos.
- Filtrado: en toda organización la información es filtrada en la comunicación ascendente con el fin de no alarmar a los subordinados, haciendo ver que las cosas no son tan graves como parecieran; por lo cual los subordinados cubren la información desfavorable en los mensajes que envían a sus superiores.
- Jerga de grupos especiales: los grupos de ocupación, profesionales y sociales con frecuencia desarrollan palabras o frases que tienen significado solo para sus miembros, sirviendo para proporcionar a los miembros un sentido de pertenencia, autoestima o bien para facilitar la comunicación eficaz dentro de dicho grupo.
- Diferencias de estatus: las organizaciones muy a menudo señalan los rangos de jerarquías mediante diversos símbolos (títulos, oficinas, nombramientos.) y las personas que se

encuentran debajo de estas jerarquías pueden percibir signos de diferencias de estatus hasta llegar a percibirlo como amenaza.

- Presiones de tiempo: los administradores con frecuencia no tienen o buscan el tiempo de comunicarse con cada subordinado y esto puede desencadenar en problemas graves sobre todo cuando el esquema de comunicación es muy formal, lo cual en su mayoría resulta una pérdida de tiempo para cuestiones que no necesitan cierta formalidad.

3.3.3.2 Barreras Creadas Por El Receptor

Los autores Ivanovich y Donnelly mencionan que el propio sentido de la comunicación no solo el emisor impone barreras, también existen por parte del receptor tal y como se mencionan en el libro de Organizaciones como un método de defensa y estas son:

- Escucha selectiva: esta se refiere a que el receptor puede bloquear o interponer una barrera de no escuchar nueva información, en especial si entra en conflicto con creencias o experiencias vividas.
- Juicios de valor: en cada situación de comunicación el individuo emite un juicio de valor, el cual consiste en asignar un valor general a un mensaje antes de recibir la comunicación o información completa.
- Credibilidad de la fuente: ésta se encuentra basada en la confianza, seguridad y fe que tenga el receptor en las palabras del comunicador y el nivel de credibilidad que tenga el emisor al

receptor, lo cual puede afectar o beneficiar la información que está siendo otorgada, por tanto, la evaluación que los subordinados realizan del administrador afecta en la forma en que éstos consideran las palabras y comunicación que venga del mismo.

Como se ha mencionado anteriormente la Administración del Conocimiento es una herramienta que las empresas utilizan con el fin de optimizar sus objetivos y ser flexible ante los cambios que el mercado requiere.

3.4 Tecnología en las Pymes

Las Pymes constituyen una alternativa de desarrollo no solo económico sino también social, esto debido a su contribución en la generación de empleo, diversificación de servicios, equilibrio en la distribución de ingresos, pero sobre todo al logro de mayores índices de competitividad.

Éstas pequeñas unidades productivas, comerciales y de servicios han sufrido diversos cambios en el mercado globalizado con el paso del tiempo, por lo cual requieren con urgencia realizar transformaciones no solo estructurales, de gestión y de actitud por parte de los propietarios sino también de cada uno de los colaboradores y de todos y cada uno de los sistemas que le permiten mantenerse y tener un mayor grado de competitividad.

En la actualidad la tecnología ha ocupado un lugar muy importante en los procesos de negocios implementando nuevas herramientas dentro de las compañías lo cual ha ayudado a incrementar ingresos y mejorar procesos, sin embargo, dicha implementación de tecnología ya no es solamente un lujo sino representa la capacidad de supervivencia y la necesidad fundamental de

las pequeñas y medianas empresas para estar a la vanguardia, teniendo procesos competitivos en el mercado nacional e internacional.

En las grandes empresas estas soluciones se han ido implementando y mejorando desde hace ya varios años incrementando así el número de socios en el negocio con los cuales se puede trabajar y ampliando el mercado al que dirigen sus productos o servicios; según el vicepresidente a nivel mundial para las Pymes H.P. John Brenan, nos indica (la misión de las empresas que suministran el uso de tecnologías en este mercados sigue siendo claro: ayudar a las pymes a obtener más resultados en sus negocios, a partir de sus inversiones en tecnología). (Redacción EL Tiempo , 2004).

Sin embargo, en México la perspectiva es diferente ya que del 99.8% representado por las pequeñas y medianas empresas se estima que solo el 6% de las Pymes utilizan diferentes tipos de tecnología para el uso de la información y si se toma en cuenta que el número de emprendedores crece a pasos acelerados nos lleva a un punto de oportunidad muy amplio comenzando con mayor creación de empleos, alianzas de mercado apoyado en el uso y manejo de estas tecnologías. (Villafranco, 2017).

En los últimos años se han desarrollado tecnologías adecuándose a lo que el empresario necesita conseguir como la mayor interacción con sus empleados, reducción de costos de producción, mostrar productos al exterior, acercar los productos al cliente y por ende a un mediano plazo incrementar sus ventas.

En muchas ocasiones sin embargo, estos pequeños emprendedores o empresarios incurren en ciertos errores como: la búsqueda de soluciones en base al costo, implementar una tecnología sin antes adecuarla a sus necesidades, falta de capacitación de personal, no diseñar una estrategia clara de lo que se pretende obtener, así como olvidar que el uso de tecnologías puede tener un alcance a nivel internacional; tomando esto como

base y dicho lo anterior se deberá buscar una tecnología adecuada y diseñada de acuerdo a las necesidades y posible crecimiento de cada empresa obteniendo un retorno de inversión de acuerdo al uso y manejo de ésta.

Lo anterior solo se podrá lograr si se realiza una interacción entre los diversos factores tales como tecnología, innovación, conocimiento, experiencia del personal y desarrollo, para esto se deberá dar importancia a un punto focal en la presente investigación como lo es: La Tecnología dentro de las organizaciones como herramienta para el desarrollo de la Administración del Conocimiento (AC).

3.4.1 Tecnología de la Información y Comunicación dentro de las Pymes (Tic)

Las tecnologías de la información y comunicación son una herramienta que le facilita a las Pymes el intercambio y tratamiento de la información, involucrando el desarrollo de redes, medios y tecnologías en general que pueden ir desde el uso de equipos tecnológicos hasta la interacción en el mercado económico de bienes y servicios de la información; permitiendo conocer la diferencia entre un equipo electrónico y un proceso de información.

De acuerdo a lo anterior un equipo electrónico puede ser una computadora, un teléfono móvil, una tarjeta de memoria o un dispositivo reproductor; a diferencia de cuando se habla de un proceso de información, donde nos referimos al uso de internet, a un programa o software los cuales son una herramienta intangible que abarca desde el uso de correo, redes sociales e inclusive el uso y administración de una nube.

Una de las barreras más grandes a las que se enfrentan las Pymes son el desconocimiento de tecnologías y equipos innovadores que día a día muestran cambios y actualizaciones, desconociendo las funcionalidades, modalidades y al medio en general para poder interactuar con el comercio externo.

Lo anteriormente mencionado abre un mundo de posibilidades y clientes nuevos, sin embargo, también abre las puertas a nuevos competidores que obligan a las Pymes a interactuar con nuevas herramientas de trabajo y romper barreras para poder procesar mayor cantidad de información y con esto generar mayores beneficios mediante el uso de las tecnologías de la información.

Cabe destacar que dentro de las principales características del uso de las tecnologías de la información podemos destacar la interactividad, la interconexión, digitalización, inmaterialidad, la innovación y diversidad; estas características mencionadas y aplicadas de manera correcta son capaces de crear el ambiente idóneo para que las pequeñas y medianas empresas desarrollen un nuevo comercio electrónico al que se le llama **e-business** creando nuevos negocios expandidos al interactuar en un mercado global según lo mencionado por Cabero en 1998. (Almenara, Cabero, 1998).

En el comercio electrónico (e-business) incluyen gran parte de los procesos internos de las Pymes para su correcto funcionamiento, como inventarios, logística, desarrollo de nuevos proyectos, finanzas, calidad y el tema principal que engloba todo lo anterior la "Administración de Conocimiento" dentro de la organización, lo cual permitirá una interacción interna en primer lugar que resulte en un crecimiento exponencial en el mercado externo.

Una vez que se ha establecido cual es la diferencia entre el uso de equipos tecnológicos y los procesos tecnológicos, es que podemos dar inicio a lo que se le llama hoy en día **Inteligencia de Negocios o también conocida como Business Intelligence (BI)** que es lo que actualmente le puede permitir a las empresas contar con una adecuada información para ayudarles a tomar decisiones y planear de manera estratégica su siguiente movimiento en el mercado.

Es importante mencionar que las empresas que se encuentran implementando el Business Intelligence (BI) han podido sacar el mayor provecho a cada una de las problemáticas y porque no decirlo a las crisis que presentan, lo anterior debido a que cuentan con un análisis de mercado cada vez más acertado por los datos que ellos mismos van resguardando y adquiriendo, los cuales poco a poco van transformando en estrategias corporativas.

Dentro de los beneficios que podemos obtener del Business Intelligence (BI) encontramos los siguientes:

- Mejoras financieras
- Mejor aceptación y percepción del cliente final
- Desarrollo de estrategias productivas
- Mejoras en los procesos logísticos e inventaríales
- Reducción de costos y tiempos
- Incremento en la comunicación interna.

Como se puede observar al tener una administración de conocimiento, desarrollo de estrategias y comunicación mediante el uso de los procesos tecnológicos se toma relevancia no solo para los negocios sino para el mercado globalizado en el que estamos inmersos y es tal la importancia de los mismos, que actualmente existen diversos programas que si bien es cierto, se pueden adaptar a cada una de las necesidades de las diferentes

empresas, también pueden ayudar a generar información necesaria para su manejo y supervivencia así como agilizar la comunicación interna de la organización.

Las herramientas digitales se han convertido en un arma para las empresas que aprovechan las innovaciones que ofrece hoy en día el mercado de la tecnología, ya que el costo-beneficio que representa para cualquier organización que tenga como meta crecer y avanzar en el mercado es mínimo a cambio de los resultados y metas que puede generar laborar dentro de un mundo de tecnologías.

Anteriormente esto era una opción, hoy en día es una obligación interactuar con los clientes, proveedores y colegas para generar alianzas estratégicas con mayor fuerza y mejores resultados mediante la digitalización y el uso de tecnologías en la empresa.

Con dicha digitalización de la información representa para las empresas beneficios no sólo en el costo, sino también en tiempo y seguridad, ya que anteriormente se recopilaba la información en papel, guardándola y procesándola de manera física; actualmente es muy fácil para cualquier empresa transportar su información en medios intangibles, así como procesarla, compartirla y examinarla para el uso y beneficio que el dueño crea conveniente.

Con lo anterior se ha ido dando paso a la Tecnología Empresarial, la cual puede llevar a las organizaciones a una continua evolución al automatizar la mayoría de sus procesos, servicios, productos, comunicación e incluso los mismos activos de la empresa ya que con le otorgan un valor añadido a los servicios o productos que brindan al cliente y hacen que el mercado los vea más atractivos, creando nuevas posibilidades de negocios transformando así a los sectores empresariales, imponiendo nuevos retos a las empresas y generando nuevas cadenas de valor, todo esto con ayuda de

un sistema de información que sea alimentado como se mencionó anteriormente por cada uno de los miembros líderes del área.

3.4.2 Activos Intangibles

En la actualidad toda organización moderna debe de estar acompañada del uso de las tecnologías como se ha observado a lo largo de éste estudio; adoptando nuevas formas de ganar y generar un mercado, lo cual ha hecho a las empresas ser más versátiles al comenzar a trabajar con medios tecnológicos y digitalizados; donde las empresas comienzan a adquirir activos intangibles, los cuales podemos definir de una forma fácil como los “activos no monetarios, sin apariencia física, susceptibles de valoración económica” , es decir que a pesar de no tenerlos físicamente dentro de la empresa, generan un valor en muchas ocasiones incalculable para la misma.

Los activos intangibles solo por mencionar algunos pueden ser el nombre de una marca, que en muchas ocasiones representa para la empresa parte de sus activos más importantes, por otra parte, las inversiones o bien las alianzas estratégicas que no necesariamente representan un intercambio de dinero en muchos de los casos, sino una alianza para generar una mejor atracción a los clientes. (Martínez Rueda, 2013).

Un desafío aún mayor para las PYMES pero que representa de una manera importante un Activo Intangible es el **Big Data** que día a día más empresas toman como punto de partida para generar nuevas estrategias, éste término lo podemos definir como “la gestión y análisis de enormes volúmenes de datos que no pueden ser tratados de manera convencional, ya que superan los límites y capacidades de las herramientas de software habitualmente utilizadas para la captura, gestión y procesamiento de datos” (López, 2014).

Es importante mencionar que todos estos datos pueden o no contener una estructura, sin embargo, representan o contienen la información más importante de la empresa que ayudará a generar datos mediante el uso de la tecnología y así desarrollar mejores estrategias, ideas o tomar decisiones para la empresa. Al ser una gran cantidad de datos, sería complicado poder analizarla de manera física y hasta imposible por lo cual se desarrollan ciertos programas que nos ayuden a procesarla de manera lógica y funcional.

La forma más eficaz de generar, analizar y desarrollar las Big Data es mediante el uso y alimentación de cada uno de los departamentos o personas clave que generen información, para poder concentrarla y generar un punto de partida para su correcta manipulación. Una vez que se comienza con esta implementación de manejo de la información, se pueden generar oportunidades de mejora como:

- Mejora de Administración
- Reducción de costos
- Toma de decisiones eficaz y rápida
- Prevención de posibles complicaciones
- Desarrollo de nuevos productos y servicios
- Generación de mejoras al interior de la empresa
- Seguridad en el mercado

Es importante tomar en cuenta que toda acción que se realice dentro de la empresa genera información y por lo tanto es de gran valor, por mínima que sea y lo mejor de todo es que se puede analizar en tiempo real por medio de las tecnologías.

Las Big Data pueden estar compuestas por información interna de la empresa o incluso por información del mercado donde se desarrolla la

empresa, como por ejemplo; opiniones, encuestas, percepción del cliente hacia la competencia o hacia la misma empresa, por lo cual pueden ser de gran importancia a la hora de tomar decisiones.

Sus principales características son:

- El Volumen de la información que se manipula, así como su procedencia.
- La Velocidad con la que se puede analizar dicha información y obtener resultados eficaces para a toma de decisiones.
- La variedad o versatilidad de información que se puede analizar de una misma empresa.

El uso y tratamiento adecuado de ésta información puede generar nuevas líneas de negocios, creando mercados digitales que le permita a la empresa abrir un mundo nuevo de posibilidades, maximizando los resultados, todo esto a través del uso de otro activo intangible derivado de un conjunto de herramientas que utilizan las grandes empresas como el **Know-how**, que no es más que el conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente (OXFORD).

Otra importante herramienta que permite a las empresas mejorar sus procesos y optimizarlos es el uso de sistemas informáticos ERP o CRM, los cuales se encargan de gestionar cada uno de los procesos al interior de la empresa y agilizan la comunicación al interior y al exterior de la empresa.

Son 2 herramientas que al ser utilizadas en conjunto pueden generar grandes beneficios para las Medianas y Pequeñas empresas, por lo cual serán analizadas a continuación:

ERP Enterprise Resource Planning (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales); Software que integra todos los procesos al interior de una empresa como producción, logística, ventas, recursos humanos, administración, facilitando el flujo de la información dentro de la empresa para poder tomar decisiones acerca del rumbo de la misma. Entre sus principales características se encuentran las siguientes:

- Optimización de procesos
- Acceso a la información
- Elimina operaciones innecesarias
- Comparte información con todos los departamentos de la empresa.

CRM Customer Relationship Management (Sistema para la administración de la relación con los usuarios); Es un software dedicado a la relación Empresa-Cliente, que permite tener la información al día de cada uno de nuestros clientes y así ofrecer mejores estrategias y realizar estudios de mercado y mejores ofertas. Entre sus principales características se encuentran las siguientes:

- Es flexible
- Convierte cada contacto en un posible cliente
- Proporciona seguimiento a posibles clientes

La característica más importante del software ERP y CRM es que pueden adaptarse o crearse de acuerdo a cada tipo de negocio según sean sus necesidades específicas o diferentes procesos internos con los que cuente. Para eso existen organismos o empresas que se dedican a crear un software a la medida de cada empresa.

Es importante mencionar que en la mayoría de los casos, las Pymes tienen la respuesta a sus necesidades al interior de la misma empresa, sólo es necesario saber cuáles o cómo son las mejores formas para aprovechar toda esta información y experiencia que el personal conoce y sabe utilizar, pero que en muchos casos el propio empresario no los conoce; es decir sólo debemos aprender a generar y explotar el uso, capacidad y conocimiento que el personal tiene acerca de nuestra empresa.

La empresa que logra combinar éstas valiosas herramientas tendrán una ventaja competitiva en el mercado que le permitirá compartir toda la información valiosa que hay al interior y al exterior de su empresa entre todo su personal para un mejor funcionamiento y obtener un valioso análisis de datos por parte de las personas indicadas para la toma de decisiones.

Hoy en día existen algunas empresas tecnológicas que ofrecen estas herramientas en diversos programas que permiten a las empresas generar, analizar y usar su información de manera adecuada, utilizando plataformas, tecnología e información a la vez para el desarrollo de su empresa en el mercado. Solo por mencionar algunos de estos programas y sus características más emblemáticas que existen como parte de una herramienta de negocio son:

Microsoft Dynamics NAV: éste en particular se encuentra dirigido principalmente para las pequeñas y medianas empresas que buscan una mejor competitividad.

Microsoft Dynamics CRM: es efectivo para un mejor manejo efectivo en la administración de clientes.

Ultimus: dicha herramienta puede permitir compartir información entre las diversas aplicaciones.

Office SharePoint Server: es la herramienta más solicitada ya que facilita el acceso a la información en cualquier momento o lugar, mientras se tenga una conexión de internet y un equipo tecnológico.

Oracle Business Intelligence: es una de las herramientas más completas ya que cuenta con paneles interactivos y con un análisis predictivo en tiempo real para mostrar los diversos escenarios a los que se pueden enfrentar las organizaciones.

Es importante destacar que el objetivo principal de estos programas es el tener una administración financiera, contable y una cadena de suministros desde su fabricación y operación que generen información útil, y poder dar seguimiento a inventarios, pedidos y proveedores, así como la venta y servicios, contratos, administración de proyectos, capacidades, oportunidades de venta y lo más importante el ingreso a nuevos mercados.

CAPITULO IV

USO DE TECNOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN COMERCIALIZADORA DE PUERTAS.

Comercializadora de Puertas inicia sus labores en 1983, pensando en las necesidades de los empresarios y comerciantes, aunado a la visión innovadora de su fundador es que se constituye una compañía con la idea de solucionar los problemas de accesos automáticos teniendo como objetivo la venta, instalación y servicio de puestas automáticas en todas sus modalidades.

Se inició como una empresa local y con el tiempo se fue expandiendo de acuerdo a los requerimientos de los clientes, ampliando su gama de productos y servicios a ofrecer, cumpliendo con sus estándares de calidad y expectativas de precio para al cliente. Lo anterior con alianzas comerciales de empresas importantes a nivel internacional, tanto de fabricantes de productos de automatización utilizando la tecnología más avanzada, así como marcas líderes a nivel mundial.

Cabe mencionar que en sus inicios como todo negocio pequeño no contaba con una estructura organizacional formal a diferencia de los grandes negocios, como sus aliados comerciales; siendo éstos quienes lo apoyaron e impulsaron a su crecimiento, viéndose en la necesidad de reforzar su funcionamiento con una guía clara para resolver los problemas no solo de administración, sino de comunicación organizacional.

Así como no se contaba con una estructura ni con una comunicación organizacional correcta, de esta misma manera se carece de un manejo óptimo de la información que se genera día a día dentro de la empresa de estudio, teniendo una base de datos que no se analiza o aprovecha.

Hoy en día es necesario ir más allá de las fronteras de la empresa y de las relaciones personales que se forman al interior obligando a la organización a dar paso a un mayor intercambio de información para generar el recurso suficiente y crear nuevas estrategias con enfoques innovadores para llegar a nuevos clientes

Es debido a lo anterior que se propone un sistema de Desarrollo Organizacional que nos ayudará a identificar las áreas potenciales de cambio tanto operativo como administrativo en Comercializadora de Puertas. Con esto se pretende realizar cambios específicos en las operaciones y el ambiente de trabajo de la empresa. Mediante éste análisis se desean desarrollar 3 puntos de estudio fundamentales:

- El Crecimiento de la empresa; Haciendo análisis de las ventas actuales y las proyecciones de las ventas que se quieren alcanzar, así como el estudio de la demanda del consumidor y la competencia para determinar la estrategia de crecimiento.
- Verificación de los Procesos Laborales; Verificando cada uno de los procesos productivos que se desarrollan dentro de Comercializadora de Puertas para obtener mayor eficiencia y rapidez, tomando medidas de control y calidad que ayuden a estandarizar los procesos. Para este punto es muy importante involucrar al personal que tienen que ver directamente con

producción y así en base a experiencia y desarrollo combinar cambios adecuados para mejorar los procesos.

- Innovación del Producto; En este punto se debe de ir de la mano del primer y segundo puntos mencionados anteriormente, ya que, para lograr una eficaz innovación del producto, se deberá analizar a la competencia, los procesos productivos, el mercado y el desarrollo tecnológico que existe para poder mejorar.

Lo anterior se logra mediante una Estructura Organizacional, la cual marcará la pauta para convertir a la empresa en una organización formal y bien estructurada, tomando en cuenta los procesos y funciones de cada uno de los departamentos, agrupando a las personas por medio de sus habilidades y conocimientos para tratar de desarrollar una administración del conocimiento que genera información de valor.

De esta forma todo el personal tendrá visiblemente identificado los puestos y niveles jerárquicos para la correcta comunicación organizacional y toma de decisiones, brindando claridad a todos los trabajadores creando un sistema de engranajes entre los departamentos, enfocando el tiempo y energías en desarrollar tareas productivas.

Para lo anterior se diseña un organigrama formal para Comercializadora de Puertas:

ORGANIGRAMA DE COMERCIALIZADORA DE PUERTAS

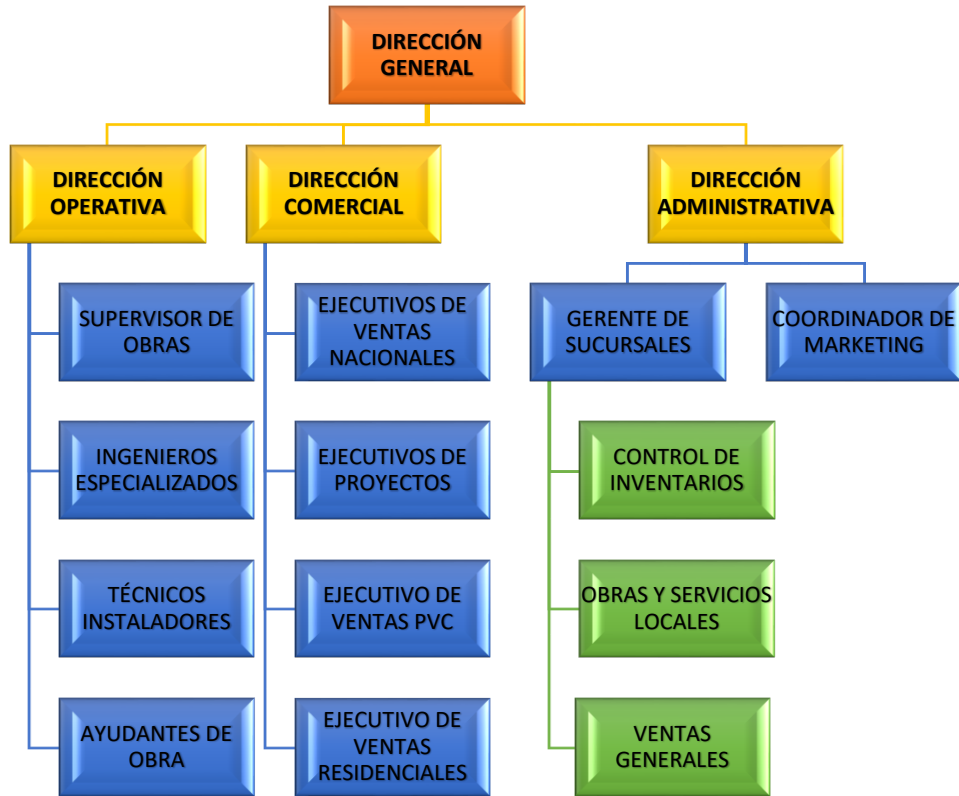


Imagen 2 Propuesta de Organigrama para Comercializadora de Puertas, autoría propia

Una vez que se ha dado a conocer la estructura actual de la empresa, podemos observar que se realiza la sugerencia de la colocación del departamento de marketing, quien deberá realizar de manera formal las estrategias necesarias para llegar a más clientes y apertura de mercado.

También se genera una oferta de Valor, que proporciona un mejor ambiente o clima organizacional percibido por todos y cada uno de los trabajadores que contrarresten el ambiente de trabajo contaminado que pudiera existir, haciendo hincapié en los valores con los que la empresa se rige como:

- ✓ Respeto por las personas
- ✓ Confianza y apoyo
- ✓ Igualdad
- ✓ Participación

Para lograr lo anterior, mediante la Estructura Organizacional, se verifican y determinan los roles de cada persona dentro de la organización, donde se analizan las funciones, puestos y tareas de cada puesto, describiendo los papeles y personalidades que lo ocupan para determinar la conducta organizacional de la empresa en general y así poder crear cambios en la conducta general del personal que ayude a afianzar no sólo los valores, sino a alcanzar las metas.

En esta etapa de intervención se puede recurrir a diversos estudios de comportamiento, ideología y percepción de un grupo de trabajo que permitan obtener un panorama de lo general a lo particular haciendo una dinámica grupal e individual llamada Dinámica LEGO, en donde se haga partícipe a personas clave de cada departamento que permita la integración grupal, medir la capacidad, generar una comunicación efectiva y determinar la visión y percepción de los integrantes de la empresa.

En la mayoría de los casos este tipo de actividades de integración, permiten realizar una recopilación de información mayor que nos lleve al estudio final para generar una estructura organizacional en donde se focaliza la Administración del Conocimiento generando una mayor Comunicación Organizacional.

Esta propuesta de trabajo estará formada por tres elementos: recopilación de datos, análisis de la información y obtención de resultados para generar estrategias, a continuación, explicamos los pasos a seguir para lograr gestionar adecuadamente el conocimiento dentro de Comercializadora de Puertas:

1. El primer paso para poder gestionar de una manera eficaz la administración del conocimiento dentro de la empresa es identificar dicho conocimiento para poder focalizar las metas a alcanzar. Para lo cual se planeará un método de obtención de la información y se determinarán las personas claves de la empresa que nos proporcionen esta información mediante un análisis en todos los niveles de la empresa, incluyendo conocimientos implícitos o explícitos que hayan adquirido dentro de la organización, para efectos de ejemplificación ver capítulo 3.1.2 Técnicas de Comunicación Organizacional; donde se utilizarán lluvia de ideas, ejercicios de integración, así como el análisis de la competencia y experiencias pasadas con algunos clientes que ayuden a identificar los puntos de mejora y así poder gestionar la administración del conocimiento.

Se encontrará como responsable el líder de cada departamento, el cual alimentará con la información necesaria que se genere día a día en su área y con su personal a cargo, utilizando herramientas como el “Know How” tema visto en el capítulo tres en el apartado de Activos Intangibles; mismo que permitirá que la información que no se encuentra plasmada pero que el colaborador conoce, se vea reflejada en dicha recopilación de datos para su posterior análisis.

2. En el segundo paso se hará la recopilación de datos externos o adquisición del conocimiento externo, como puede ser retroalimentación de los clientes y proveedores, asesoría externa, la contratación de nuevos talentos e incluso podemos hablar de alianzas estratégicas que sean compatibles con los ideales de la empresa y afines en sus metas.

En este punto se puede contemplar el comienzo del uso de plataformas o software que le permitan a la empresa gestionar y analizar todo el conocimiento adquirido

3. Como siguiente paso se comienza con el desarrollo de la gestión del conocimiento mediante el uso de herramientas de la tecnología que en conjunto con la administración organizacional y ayuda de la comunicación organizacional que se cuenta, es decir la digitalización de la información en las empresas que como mencionamos en el tercer capítulo, nos proporcionará beneficios no sólo en costo, sino también en tiempo y seguridad, una vez que se analice toda la información obtenida y con ello permita convertirlo en posibles escenarios para obtener mejores resultados.

Para este estudio de la información se le recomienda a la empresa el uso de una herramienta que administre y gestione grandes cantidades de información como lo es el Big Data que como se explicó en el capítulo tres no es más que un sinnúmero de información misma que debe ser procesada para su análisis.

4. A partir de este punto se analizarán los diversos escenarios obtenidos con ayuda de la tecnología, herramientas utilizadas y posibles sistemas de análisis de la información que anteriormente

que se implementaron, así como el resultado de los aportes y recomendaciones realizadas por parte de los integrantes de la empresa que se vieron inmiscuidos en la recopilación de la información, permitiendo el enriquecimiento del proyecto, el cual una vez generado facilita la toma de decisiones y visualiza las oportunidades de nuevos negocios en el mercado, en el que se interactúa, obteniendo a detalle datos no solo financieros, sino estadísticos y productivos, dando paso así al siguiente elemento que es la obtención de resultados para generar estrategias a partir del Business Intelligence (se puede visualizar en el capítulo 3.4.1. en Tecnología de la información y Tecnología de las Pymes).

5. Una vez desmenuzada toda la información, planteadas las estrategias a seguir y plasmados los resultados o metas a los que se quieren llegar, el siguiente paso será compartir y transmitir toda esta información a los integrantes de la empresa, así como a todas las partes involucradas a la empresa utilizando una adecuada Comunicación Organizacional mediante el uso de talleres de capacitación, la comunicación de persona a persona, pláticas inductivas e invitación a clientes y proveedores a conocer las nuevas estrategias y pautas a seguir dentro de la empresa para que formen parte del cambio.

Para generar de una forma más rápida una comunicación fluida, se pueden utilizar las Técnicas de la Comunicación Organizacional, tema visto en el capítulo 3.1.2 el cual ayudará a ampliar el panorama de transmisión de la información. Para efectos de una correcta emisión de la información, se pueden utilizar herramientas tecnológicas como las que analizamos en el capítulo 3.3.3 Factores de Cambio en la Comunicación, donde se hace mención del uso de correos, teléfonos, Intranet, Internet y los cambios que se han tenido y que permiten al receptor obtener la información correcta y necesaria.

6. En este punto una vez que todos los integrantes conocen las estrategias a seguir y los cambios que se realizarán, sigue la aplicación de dichos conocimientos que le permitan al usuario que posee esta información el uso pleno y fehaciente de lo aprendido para generar mejores resultados dentro de la empresa y reutilizar este conocimiento cada vez que sea necesario, así mismo compartiendo la generación de nuevos conocimientos a raíz de ésta información, volviendo este método de trabajo una rutina dentro de la organización que se retroalimente en todo momento de las vivencias, experiencias y diferentes escenarios presentados en el día a día.

Esta información debe alimentar de nueva cuenta nuestro sistema de administración del conocimiento usando las conocidas herramientas de comunicación organizacional con el uso de la tecnología.

Con esto podemos generar un ciclo de la administración del conocimiento utilizando la comunicación organizacional dentro de Comercializadora de Puertas, mediante el uso de la tecnología, el cual visualizaremos en el siguiente diagrama.

Propuesta de Ciclo de Administración del Conocimiento

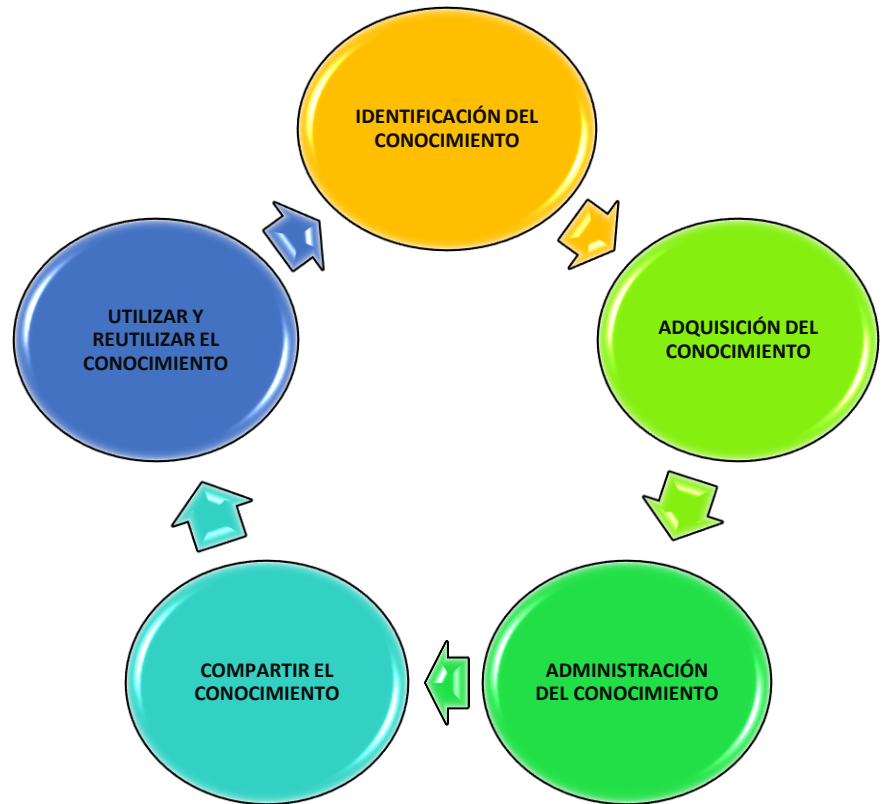


Imagen 3 Propuesta de Ciclo de la Administración del Conocimiento, autoría propia.

ANALISIS DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Para dicha investigación de Comercializadora de Puertas, S.A. de C.V., se recomienda el uso de un software que ayude a la integración de la información recabada a lo largo de su proceso para poder plantear y generar las estrategias necesarias para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Para efectos de ejemplificación se sugiere que la empresa contrate los servicios de un desarrollador, mismo al que le deberán dar a conocer las principales necesidades a cubrir con un sistema integral ya que deberá incluir la información y participación de cada una de las áreas de la empresa, tal y como se menciona en el apartado de activos intangibles donde se recomienda un sistema de SAP y CRM, mismos que en su conjunto podrán ayudar a la organización a tener un control, toma de decisiones, captación y seguimiento de los clientes, lo cual permitirá obtener un panorama más amplio acerca de la situación real de la empresa, el lugar que ocupa en el mercado frente a los clientes y competidores, así como el lugar a donde quiere llegar y la forma más fácil de alcanzar sus metas.

Al utilizar estos sistemas antes mencionados se podrían obtener beneficios como:

- Obtención y control de datos a analizar, según cada una de las áreas.
- Permitir menores costos al efficientar los procesos internos como la facturación, control de inventarios, rotación de productos, producción y compras, esto mismo permitirá a los líderes y personas clave el análisis de estos datos en cualquier momento y espacio.

- Realizar un monitoreo en tiempo real que permita la detección de posibles problemas y análisis de datos avanzados que proporcionen una toma de decisiones fácil y óptima de acuerdo a las estrategias que se analicen con los datos proporcionados por la plataforma.
- De acuerdo al organigrama anteriormente propuesto, es fundamental establecer y verificar el alcance de cada una de las jerarquías para la observación, control y manipulación de datos con la finalidad de obtener un análisis de datos, para que dicho personal participe en las nuevas estrategias a aplicar.
- Se recomienda realizar la integración de nuevos dispositivos móviles que tengan la capacidad de conectarse a la misma plataforma y así obtener una alimentación de datos en tiempo y forma de cada uno de los departamentos.
- Mediante el uso de éste ERP se puede obtener una Interacción dinámica con resultados integrando a la mayor parte de los procesos de la empresa obtenidos para posteriormente enfocar estos mismos resultados al nivel de los clientes.

Dicho lo anterior la organización puede reducir costos y agilizar la información de resultados mediante el uso de una operación informativa menos compleja y más innovadora, a través de la utilización de los servicios de estos sistemas en conjunto con equipos tecnológicos; como claro ejemplo, las diversas plataformas mismas que pueden adaptarse al uso y necesidades, almacenando la información en las nubes creadas por estos mismos servidores.

De acuerdo a lo antes mencionado al utilizar un sistema ERP junto con un CRM la empresa podrá anticiparse y comprender las necesidades de sus clientes, así como el brindar un mejor servicio y producto, entregado en tiempo y forma con los estándares de calidad establecidos y generando a su vez un servicio post venta que genere al mismo tiempo una retroalimentación para la misma organización y para las futuras ventas de la misma.

CONCLUSIÓN

Ante los grandes desafíos que enfrentan las Pymes, para lograr un crecimiento y estabilidad en el mercado, se requiere de elementos relevantes como la gestión y administración del conocimiento, así como la innovación y aplicación de nuevas tecnologías para mejorar la calidad de los servicios o productos que se ofrecen.

Una idea focal que guía este trabajo es el conocer cuáles son los principales factores que influyen para que las Pymes logren no solo crecer, sino también permanecer en el mercado, señalando que quienes tienen la responsabilidad de dirigir a las organizaciones sin importar su ramo, deben procurar prever los diversos cambios del entorno, para diseñar o rediseñar los planes para los diversos escenarios que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

Las Pymes al ser consideradas un factor importante en la economía de nuestro país contribuyen a la producción de riqueza mediante la generación de empleos y al crecimiento económico de México al diversificar los productos y servicios que se generan en ellas. En la actualidad, debido al mercado globalizado en el que se desenvuelven las Pymes, en la mayoría de los casos enfrentan dificultades de sobrevivencia, por lo que cada vez tienden a luchar más para alcanzar el éxito y su crecimiento a largo plazo.

Existe una serie de errores comunes dentro de las Pymes que no les permiten tener una mayor participación en el mercado, por lo que es importante que estas empresas implementen políticas de gestión encaminadas a desarrollar estrategias para alcanzar un mayor crecimiento; por ello es necesario desarrollar un proceso de la administración de conocimiento para generar una mejor comunicación organizacional que impacte en el uso de los recursos materiales, humanos y tecnológicos con los que cuenta, siendo éstos uno de los pilares básicos en el desarrollo de la empresa teniendo como resultado el crecimiento y competitividad en el mercado.

En la actualidad en nuestro país las pequeñas y medianas empresas han tenido un crecimiento vertiginoso en los últimos años obligando a las mismas a adecuarse a las necesidades del mercado para poder sobrevivir en un mundo regido por el uso de las tecnologías. Sin embargo, a pesar de no tener un camino sencillo, éstas se enfrentan a diversas problemáticas tal y como se observó en el capítulo 2.1.2 que hace referencia a los obstáculos que deben vencer las Pymes.

La meta a alcanzar para cualquier pequeña y mediana empresa sería el poder sobrevivir a su primer y segundo año de vida donde cierran entre el 50 y 75% de éstas Pymes. Para el caso particular de Comercializadora de Puertas, S.A de C.V; se ha logrado rebasar por mucho ésta meta, sin embargo, no se ha logrado alcanzar el crecimiento esperado por sus directivos, motivo por el cual se tomó como estudio para analizar su situación actual y las probabilidades de crecimiento a futuro.

La importancia de dicha investigación se debe a la necesidad de la obtención de un crecimiento eficiente, con un mejor posicionamiento en el mercado a través del uso del conocimiento el cual puede generar una reducción de costos dando como resultado un incremento en las ventas.

Es por ello que a lo largo de la presente investigación se observó que mediante el uso de la Administración del Conocimiento es posible desarrollar una Comunicación Organizacional de manera correcta que brinde estabilidad y crecimiento al interior y exterior de la empresa, generando una mayor proyección en el mercado a través del uso correcto de las nuevas tecnologías, facilitando la toma de decisiones dentro de la organización; rompiendo con el panorama que México proyecta de las tecnologías en las pequeñas y medianas empresas, donde sólo el 6% de ellas utilizan diferentes tipos de tecnologías para el manejo y uso de la información, tal y como se observó en el capítulo 3.4 correspondiente a las Tecnologías en las Pymes.

Caso contrario para Comercializadora de Puertas, S.A de C.V; donde en las recomendaciones se hace referencia al uso y aplicación de las tecnologías mediante un sistema ERP, el cual les ayudara a recopilar, analizar, manipular y procesar la información recabada en el interior de la empresa permitiendo ayudarles a una adecuada toma de decisiones.

Debido a lo anterior es que se realizó la propuesta del Ciclo de Administración del Conocimiento (AC) ya que, con el uso de las tecnologías, la observación, comprensión, predicción, colaboración y decisión, son las herramientas básicas para poder continuar con la retroalimentación dentro de Comercializadora de Puertas S.A. de C.V., y de este modo continuar con un crecimiento basado en el manejo de la información actualizada.

Con esta nueva estructura organizacional para Comercializadora de Puertas, S.A de C.V, se busca una mejora en la eficiencia operativa brindándole claridad a cada uno de los empleados de todos los niveles de la empresa, utilizando de manera correcta la tecnología como un mecanismo para desarrollar la administración del conocimiento, enfocando su energía en tareas productivas e innovadoras.

Cabe mencionar que los fundadores de la organización en un inicio atacaron el mercado con las pocas o nulas tecnologías con las que contaba como el uso del teléfono, radio y periódico, para poder llegar tanto a los clientes como a los posibles clientes, sin embargo, hoy en día las herramientas tanto informativas como tecnológicas a utilizar se pueden elegir de una amplia gama como se mencionó anteriormente, donde el uso de mails, nubes, aplicaciones, redes sociales entre otros hacen que la comunicación proporcione una distribución de la información más rápida, llegando a los sectores meta de la organización.

Dentro de las recomendaciones mencionadas anteriormente el instaurar el departamento de marketing, ayudará a la empresa de estudio a planificar la comunicación mediante el uso de las nuevas tecnologías y con esto llegar a más clientes de una manera profesional, rápida y eficaz, mediante o apoyada con una guía de los diversos productos y servicios con los que se cuenta, retroalimentándose día a día con la información que se genera.

Esto mediante la ramificación correcta de la información en los diferentes sectores a los que se desea llegar, tales como el sector residencial, comercial e industrial. De esta misma manera el departamento de marketing se puede encargar de realizar actualizaciones mediante la implementación de un catálogo digital, el cual se le haría llegar al personal de ventas, cuya finalidad será la de hacerlo extensivo a los clientes y a los nuevos posibles mercados; obviamente realizando el análisis con el apoyo de la información obtenida y actualizada de manera correcta por cada uno de los departamentos involucrados, obteniendo con ello también una visión e imagen no solo fresca sino innovadora con los mismos clientes y a su vez con nuevos sectores con los que la organización no se encuentra involucrada actualmente.

Una estrategia comercial para apertura de nuevos mercados en el sector comercial es el habilitar cursos vía internet, utilizando la nueva tecnología misma que le permita a la empresa expandir el número de instaladores a nivel nacional sin importar el lugar y tiempo de aprendizaje, así como asesoría en tiempo real, desde cualquier punto vía remota.

No se debe pasar por alto la importancia del departamento de Recursos Humanos, quien deberá apoyar este proceso de Comunicación Organizacional entre los miembros de la empresa, ya que será este departamento quien se encargue de capacitar, gestionar y difundir de manera adecuada cada uno de los cambios a realizar.

Finalmente se concluye que este proyecto será viable siempre y cuando la empresa objeto de estudio se mantenga actualizando continuamente y adecuándose a las necesidades que la misma organización requiera y se encuentre sujeta a los cambios vertiginosos del uso y manejo de las tecnologías; involucrándose de este modo a la Estructura Organizacional recomendada anteriormente y mencionada al inicio del cuarto capítulo donde se hace referencia al uso de la tecnología para la administración del conocimiento y comunicación organizacional en Comercializadora de Puertas, S.A de C.V.

REFERENCIAS

El Capital Intelectual. (1997). Paidós.

Financiamiento en las Pymes. (2014). Obtenido de <http://financiamiento.org.mx/pymes-en-mexico/>

La Importancia de la Tecnología en las Empresas. (2014). Obtenido de www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532000

Almenara, Cabero, J. (1998). *Impacto de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en las Organizaciones*.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.

Barcelona, C. (13 de Noviembre de 2015). *A.P.C.E.S. GROUP The New Vision Business Entrepreneurship and Training*. Obtenido de <https://apcesgroup.com/2015/11/13/que-es-la-gestion-del-conocimiento/>

Cabero Almenara, J. (1998). *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas*. Obtenido de <http://tecnologiaedu.us.es/cuestionario/bibliovir/75.pdf>

Chiavenato, A. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

COEPES. (2015). *Importancia de las Pymes en México*. Obtenido de Equipo de trabajo comunicación, COEPES, Guanajuato: <http://www.noticiascoepesgto.mx/articulos/255-pymesroque>

Davenport, T. H. (2000). *Administración del Conocimiento*. Obtenido de http://knowledgesystems.org/Produccion_intelectual/articulos/herramientas_km.pdf

García, Parra, C. (2006). *La Evolución del Capital Intelectual y las Nuevas Corrientes*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Pep_Simo/publication/26483438_From_the_Editors_The_evolution_of_the_intellectual_capital_and_new_tendencies/links/0c960521de37cdebd7000000/From-the-Editors-The-evolution-of-the-intellectual-capital-and-new-tendencies.p

Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación en las Organizaciones*. Estado de México: Tercer Milenio.

Heredia, A. (2014). *Las Pymes en México: Desarrollo y Competitividad*. Obtenido de www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014cooperacion.html

Hernández, J. Á. (s.f.). *Pymes Modernización Tecnología o Quiebra*.

EDICIONES FISCALES ISEF.

Ilundáin Vila, J. M. (s.f.). *Factores de Cambio en el Entorno*. Escuela Superior Gestión Comercial y Marketing.

INEGI. (julio de 2005). *Importancia y Crecimiento Pymes*. Recuperado el 2017, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/importancias-pymes.html>

INEGI. (2010). *Censos Económicos*.

Ivanovich, D. (s.f.). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*.

Josué. (16 de marzo de 2017). *Que es una pyme/ importancia de las Pymes en México*. Recuperado el 2017, de Noticias, Financiamiento: <http://financiamiento.org.mx/pymes-en-mexico/>

López, J. (27 de FEBRERO de 2014). *EL ECONOMISTA*. Obtenido de <http://www.economista.es/tecnologia/noticias/5578707/02/14/La-moda-del-Big-Data-En-que-consiste-en-realidad.html>

Luna Correa, J. (2013). *Importancia de las Pymes*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/importancias-pymes.html>

Luna Correa, J. E. (2013). *Importancia de las Pymes*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/importancias-pymes.html>

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill, Interamericana.

Malhotra, D. Y. (2000). *Administración del Conocimiento*. Obtenido de http://knowledgesystems.org/Produccion_intelectual/articulos/herramientas_km.pdf

Martínez Rueda, J. (2013). *NUEVO PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD Y DE PYMES*.

Molina, J., & Marsal Serra, M. (s.f.). *La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. Obtenido de Libros en Red.com: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=0TemaGyqdZ8C&oi=fnd&pg=PT2&dq=gestion+del+conocimiento+en+las+organizaciones&ots=9H45aWY03c&sig=YwXd7hwCAS9cPJgqMK6JfLEVTAI#v=onepage&q=gestion%20del%20conocimiento%20en%20las%20organizaciones&f=false>

Nonaka I., T. H. (2011). *The Knowledge-Creating Company*. Obtenido de How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation: http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/461197-1150473410355/JKE2_ch01.pdf

OXFORD. (s.f.). *OXFORD LIVING DICTIONARIES*. Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/know-how>

Pérez Gutierrez, M. (2002). *Los Procesos de Comunicación*. España: Universidad Oberta Cataluña.

Ramis, J. (s.f.). *La Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado el Septiembre de 2017, de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/238/TFG_Jaume_Bennasar.pdf?sequence=1

Redacción EL Tiempo . (26 de ABRIL de 2004). *LA IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532000>

Regalado Hernández, R. (2007). *Las Mipymes en Latinoamerica*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/52.htm>

Revilla. (1998). *Administracion* . Recuperado el 2017, de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=8eMPQLvXRvAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=DEFINICI%C3%93N+DE+CONOCIMIENTO&ots=Y4XZWl3jIV&sig=QORUr5Tes7JekZ2ITyJoxCe_3og#v=onepage&q=DEFINICI%C3%93N%20DE%20CONOCIMIENTO&f=false

Rueda Martinez, J. A. (2013). *Nuevo Plan General de Contabilidad y de Pymes*.

Schreiber. (2000). *Administracion del Conocimientos*. Obtenido de http://knowledgesystems.org/Produccion_intelectual/articulos/herramientas_km.pdf

Sveiby, P. K. (2000). *Administracion del Conociminento*. Recuperado el 2017, de http://knowledgesystems.org/Produccion_intelectual/articulos/herramientas_km.pdf

UDLAP. (2015). *Comunicacion Organizacional*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pd

Vila Ilundaín, J. (1997). *Factores de Cambio en el Entorno, Orientaciones para la Empresa*. ESIC EDITORIAL.

Villafranco, G. (abril de 2017). *Forbes en México*. Obtenido de www.forbes.com.mx/solo-6-pymes-aprovecha-las-tecnologias-la-informacion/

Villafranco, G. (17 de ABRIL de 2017). *FORBES MEXICO*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/solo-6-pymes-aprovecha-las-tecnologias-la-informacion/>