



La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave para la innovación de las PYMES.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 640-657. ISSN 1390-9304

La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave para la innovación de las PYMES

Erlinda Elisabeth Jiménez Silva¹, Luis Alfonso Lema Cerda², Janeth Fernanda Larrea Altamirano³

1 Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, eejimenez@espe.edu.ec

2 Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, lalema@espe.edu.ec

3 Universidad Técnica de Ambato, larreajaneth@yahoo.com

RESUMEN

Este documento es el resultado de un trabajo de investigación teórica - científica, que tiene como propósito establecer si la gestión del conocimiento basado en las perspectivas del Balance Scorecard impactaría en el desarrollo innovador de las PYMES, apoyándose en un enfoque de la gestión del capital intelectual y valoración de activos intangibles; identificando lo que aporta una empresa, como la creadora del conocimiento y lo que falta por incluir en las pequeñas y medianas empresas para que sepan cómo manejarlo, considerando que esto significa una tarea amplia y de difícil incorporación, lo pertinente de este estudio es que las pequeñas y medianas empresas consideren al conocimiento como parte de sus activos y mostrarse de acuerdo que este debe crearse, adquirirse, aplicarse, fortalecerse, protegerse y transferirse al interior y fuera de la organización.

PALABRAS CLAVE: Gestión del conocimiento organizacional, perspectivas del balanced scorecard, innovación, PYMES.



**La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del
Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES.**

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 640-657. ISSN 1390-9304

Abstract. Organizational Knowledge Management based on Balanced Scorecard as outlook for Innovation key factor of pymes

ABSTRACT

This document is the result of a theoretical research - scientific, which aims to establish whether knowledge management based on the prospects of Balance Scorecard would impact on the innovative development of pymes, based on an approach to management of intellectual capital and valuation of intangible assets; Identifying what brings a company, as the creator of knowledge and what remains to include small and medium enterprises so they know how to handle it, considering that this means a wide and difficult integration task, important aspect of this study is that pymes consider knowledge as part of their assets and to agree that this should be created, acquired, implemented, strengthened, protected and transferred inside and outside the organization.

KEY WORDS: Organizational Knowledge Management, perspectives of the balanced scorecard, innovation, pymes.



1. INTRODUCCIÓN

Al introducirse en la gestión del conocimiento esta debe partir de una presentación epistemológica de lo que es conocimiento. Para lograr un mejor acercamiento con el objeto de estudio que responde a la “gestión del conocimiento”. parte de una afirmación de que este existe, conocido como una actividad humana, aparece la inquietud de si es posible conocerlo científicamente y si su comprensión constituye una ciencia susceptible de ser aprendida y enseñada.

El conocimiento es la capacidad de saber hacer, asociada a las habilidades de interpretación y empleo de conceptos; definición que implica dos formas de conocimiento: un conocimiento en el que saber hacer está incorporado a la experiencia de propio trabajo, y tiene un carácter implícito o tácito, difícil de coordinar y transmitir; y un conocimiento ligado a la comprensión intelectual de los problemas, explícito y perfectamente codificable y trasmisible. (Nonaka, La empresa creadora de conocimiento, 2007)

Actualmente se han desarrollado cambios fundamentales que han reformado la realidad de las organizaciones, basado exclusivamente en lo importante que es el conocimiento organizacional como el principio generador de datos para la toma de decisiones y la obtención de resultados empresariales. El elemento para generar valor y riqueza en las organizaciones y en la sociedad es el conocimiento, quien aporta ventaja competitiva a las nuevas economías mundiales; Con estas premisas, la gestión del conocimiento constituye una tarea esencial de la alta gerencia para generar innovación en nuevos productos o servicios (Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez, 2009).

Todo el acervo literario que se ha generado en relación con la gestión del conocimiento organizacional se pueda calificarle como una lluvia que nos invade con términos heterogéneos, pero al mismo tiempo muy interrelacionados, como los descritos a continuación: información, aprendizaje, rutinas, conocimiento, capital intelectual, capital humano, memoria organizacional, términos empleados como énfasis en el conocimiento que a la vez implican resultados y cambios importantes en la toma de decisiones de muchos aspectos de la gestión organizacional (Peris, Lloria, & Méndez, 2002)

El capital intelectual o conocimiento, es considerado como el cuarto factor de la producción, este criterio, tiene especial importancia, cuando reemplaza al capital, trabajo o tierra, muchos autores han investigado sobre la relación de administrar el capital intelectual en las



La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave para la innovación de las PYMES.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 640-657. ISSN 1390-9304

organizaciones, el término de intangibilidad ya es manifestado, con lo cual su naturaleza tiene dos escenarios el primero basado en la medición de modelos de capital intelectual y el segundo con énfasis académico, se determina que el surgimiento del capital intelectual es a comienzos de 1990 (siglo XX) y fueron el resultado de actividades de negocios así como de consultoría. (Stewart, 1998)

El conocimiento, la educación y el capital intelectual son factores que inciden en la productividad y el crecimiento económico de los países desarrollados. La nueva economía se encuentra basada en el conocimiento teniendo como características a mercados dinámicos, competencia global, una estructura organizativa en redes, el manejo de industrias de una producción flexible, así el motor del crecimiento es la innovación y el conocimiento (CEIM, 2012).

Diversos estudios indican la relación positiva de los factores de investigación & desarrollo, innovación y productividad en las empresas, principalmente en los países desarrollados. En tanto que en los países subdesarrollados la productividad es mínima por inconvenientes de innovación, TIC'S y capacidad interna relacionada a la gestión del conocimiento organizacional. (CEPAL, 2008)

La gestión del conocimiento organizacional actualmente ha pasado a ser un tema de gran interés debido a que supone un proceso de planificación, organización, dirección y control para el tratamiento de información encaminado a su reaprovechamiento al interior de la organización. A pesar de, que su verdadero valor está en los mecanismos de aprovechamiento y filtración de información para la toma de decisiones y resolución de problemas que impliquen a la generación de nuevo conocimiento. (Plaz, 2003)

El *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral), es un instrumento de gestión administrativa para la medición y administración empresarial, que representa un conjunto de relaciones de causa – efecto entre mediciones cuantificables KPI (Key Performance Indicators) y generadores de rendimiento, asociados directamente con los objetivos estratégicos de la empresa. (Kaplan & Norton, 2004)

El propósito de este artículo es indagar de manera teórica-científica el grado de relación existente entre la gestión del conocimiento organizacional y las perspectivas del *balanced scorecard* como factor clave para la innovación de las PYMES.



La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave para la innovación de las PYMES.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 640-657. ISSN 1390-9304

Por lo tanto, el *objetivo general* que persigue este trabajo es: analizar la relación existente entre la gestión de conocimiento organizacional y las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave en la innovación organizacional de las PYMES; el mismo que se apoya en *dos objetivos específicos* el primero es: revisar la literatura sobre la Gestión del Conocimiento, Perspectivas del *Balanced Scorecard* e Innovación en el contexto actual; y, el segundo: Estudiar el papel de las perspectivas del *Balanced Scorecard* en la Gestión del Conocimiento para la Innovación en las PYMES.

Además, para poder abordar el tema, de forma concreta, la *pregunta de investigación* a plantear y que da origen al estudio es la siguiente: ¿Cómo la gestión del conocimiento organizacional es impactada al implantar un modelo de gestión basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave en la innovación organizacional de las PYMES? A fin de verificar esta relación se llevó a cabo un estudio teórico – científico. Tomando como referencia información documentada de lo que es la Gestión del Conocimiento Organizacional, las Perspectivas del *Balanced Scorecard* y la Innovación para poder evaluar la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral como herramienta gestora del conocimiento y su posible impacto positivo al ser implantada en las PYMES.

La finalidad de este artículo se constituye en una prueba para entender la relación existente entre la gestión del conocimiento organizacional y la innovación organizacional al implantar un modelo de gestión basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard*, así como la importancia en la distinción entre conocimiento tácito y explícito, confirmando el contexto en cuanto a una filosofía organizacional, exponiendo las necesidades de la organización y el cómo orientar el desarrollo del capital intelectual que comprometa e identifique a los empleados dentro de la empresa; alineándose así hacia un estilo de liderazgo que integre a todo el personal bajo un pensamiento innovador y que busque continuamente el cambio y la prosperidad organizacional.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Organización, es una organización, es un patrón de muchas relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). Para (Robbins & Coulter, 1996) la organización es un proceso de crear la estructura de una empresa descrita como el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización.



La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave para la innovación de las PYMES.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 640-657. ISSN 1390-9304

Por lo tanto, se puede asumir que la organización es un conjunto de actividades que obedecen a un proceso sistémico para un manejo adecuado de los recursos enfocados al cumplimiento de fines, bajo el liderazgo de quienes toman decisiones.

Modelo de Gestión, es la concepción básica que orienta la gestión empresarial, Describe la filosofía, los valores y propósitos empresariales y la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad y competitividad. (Morcillo, 2007)

Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una organización, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo. (Torres B. , 2013)

Establece un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. (Mora, 2010)

Como se puede deducir, los modelos de gestión son guías, políticas de actuación que determinan la ruta a seguir para realizar el trabajo gerencial. El modelo de gestión a aplicar en una organización mucho depende de la formación, creencias y convicciones que tenga un gerente. Con el fin de cumplir los objetivos de la organización y estos casi siempre están sujetos a los cambios que se están dando en la sociedad.

Gestión del Conocimiento, constituye la gestión del conocimiento en el ámbito empresarial tiene como finalidad buscar el aprovechamiento de una manera óptima los conocimientos existentes, desarrollando y transformando en nuevos productos, procesos y campos de actividades económicas. De este modo se busca el incremento de capital financiero, capital intelectual permitiendo elevar e incrementar el valor actual en el que se encuentra una organización. (Klaus & Rivas, 2008)

La gestión del conocimiento organizacional es una herramienta básica que permite gestionar de mejor manera a una organización. Es un proceso constante mediante el cual se identifica, encuentra, clasifica, proyecta, presenta y usa de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de modo que mejore el alcance del empleado para lograr poseer ventajas competitivas con respecto a la competencia. (Nieves & León, 2001)

Los objetivos de la gestión del conocimiento son:

- Incrementar las oportunidades de negocio.



- Aumentar la comunicación.
- Aumentar la competitividad presente y futura.
- Elevar el liderazgo de las empresas en su mercado.
- Elevar el rendimiento empresarial

Su propósito principal es traducir el conocimiento en acción y este en resultados. Las organizaciones se distinguirán cada vez más por su gestión de conocimiento. Aquellas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes. Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones.

Modelos para la Gestión del Conocimiento Organizacional

Nonaka y Takeuchi introdujeron el modelo SECI (Frost, 2015) que se ha convertido en la piedra angular de la creación de conocimiento y la teoría de la transferencia. Se proponen cuatro formas en que los tipos de conocimiento se pueden combinar y transformar, que muestra cómo el conocimiento se comparte y se crea en la organización. El modelo se basa en los dos tipos de conocimientos el tácito en el que el saber está incorporado a la experiencia del propio trabajo y tiene un carácter implícito difícil de codificar o transmitir; y, el conocimiento explícito ligado a la comprensión intelectual de los problemas el cual puede ser perfectamente codificable y trasmisible. (Nonaka, 2007)

- 1) Socialización: Tácito a tácito. El conocimiento se transmite a través de la práctica, la orientación, la imitación y observación.
- 2) Exteriorización: Tácito a explícito. Esto se considera como un mecanismo de conversión particularmente difícil y, a menudo particularmente importante. El conocimiento tácito está codificado en documentos, manuales, etc. para que pueda propagarse más fácilmente a través de la organización. Dado que el conocimiento tácito puede ser prácticamente imposible de codificar, la extensión de este mecanismo de conversión del conocimiento es discutible. El uso de la metáfora se cita como un mecanismo de externalización importante.
- 3) Combinación: Explícito a explícito. Esta es la forma más simple. Fuentes de conocimientos codificados (por ejemplo, documentos) se combinan para crear nuevos conocimientos.



- 4) Interiorización: Explícito a tácito. Como se utilizan y aprendieron fuentes explícitas, el conocimiento es interiorizado, modificando el conocimiento tácito existente del usuario. (Nonaka, 1994)

Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka

Este consta de seis pasos:

- a) Construir equipos autorregulados.
- b) Incrementar el conocimiento individual por medio del conocimiento tácito compartido.
- c) Convertir el conocimiento tácito en explícito.
- d) Trasformar el conocimiento en un producto o sistema.
- e) Crear nuevos conceptos.
- f) Integrar los nuevos conceptos en la base del conocimiento.

En estos modelos se afirma implícitamente que la gestión del conocimiento deberá asociarse a algunos métodos más importantes de la gestión empresarial como son la gestión de los recursos humanos y el liderazgo. Debido a la importancia de los recursos humanos en la generación y aplicación de los conocimientos, así como del liderazgo, sin el cual la organización es incapaz de comprender la importancia de aprender de los empleados.

Para cualquier gerencia debe estar claro que sin un liderazgo efectivo el programa de gestión del conocimiento tendría muchos contratiempos. La gerencia debe fomentar un clima favorable, con prácticas e incentivos que permitan compartir del conocimiento. (Nonaka, La empresa creadora de conocimiento, 2007)

Capital Intelectual, Es la suma del capital humano, el capital estructural y el capital relacional. A su vez el capital humano es el conocimiento, habilidad, experiencia del Talento Humano, en tanto que el capital estructural es la manifestación del capital humano en las innovaciones, procesos de negocios y el capital relacional vienen a ser las relaciones con los proveedores, distribuidores, clientes, grupos de referencia, entre otros. (Roos, 1998)

Además, se define al capital intelectual como la capacidad de las personas que se encuentran al interior de la organización y son fuente de innovación. Refiere que el capital estructural también conocido como capital organizativo, incluye activos intangibles tales como: conocimientos de procesos, estrategias para la formación de equipos de trabajo, sistemas de



información, inteligencia de mercado competitivo, inteligencia de negocios y redes de distribución. (Carson, Ranzijn, Winefield, & Marsden, 2004)

Balanced Scorecard, El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y conectadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. Esta herramienta fue desarrollada por el Profesor Dr. Robert S. Kaplan de la Harvard Business School y el Dr. David P. Norton a principios de los años 90 y ha sido ampliamente utilizada por muchas organizaciones a lo largo de estos años. (Sanchez, Vélez, & Pinzón, 2016), otro autor lo define como una herramienta de gestión que permite el direccionamiento de una organización en forma proactiva, esta integrada de aspectos como la dirección estratégica y la evaluación de desempeño. (Torres F. , 2002)

Tomando como referencia las definiciones de los autores, el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.

La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

2. MÉTODOS

De acuerdo con el enfoque del Balanced Scorecard, los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro principales grupos interrelacionados, cada uno de los cuales representan distintas perspectivas de la empresa.

En conclusión el Cuadro de Mando Integral presta a las organizaciones una ayuda esencial, tanto en la medición eficiente de sus resultados como en el desarrollo de acciones para mejorarlos.

De esta forma, su diseño y uso permitiría a los emprendedores examinar sus empresas estableciendo objetivos desde cuatro perspectivas distintas que dan respuesta a cuatro interrogantes básicos:



Figura 1: Perspectivas de análisis y su identificación con la Misión Organizacional
Fuente: Adaptado de Norton y Kaplan (2001, p. 79)

Por medio de las perspectivas, se plantea que no se debe recoger simplemente indicadores de resultados de los objetivos cuantificables, sino que estos se deben combinar con distintos indicadores de proceso o inductores de actuación, que precisan cómo se impulsará la actuación futura y lograrán alcanzar los objetivos propuestos.

En las organizaciones las personas son la respuesta a los problemas surgidos, por este motivo se comprometen de manera colectiva a la producción e interrelación del conocimiento, estas son una de las áreas de mayor importancia dentro de la estructura organizacional. (Aportela Rodríguez & Ponjuan Dante, 2008)

Si bien, la gestión del conocimiento bajo la perspectiva del *Balanced Scorecard* surge como una estrategia. Que las organizaciones necesitan adoptar para la gestión y utilización del conocimiento. A fin de poder responder de mejor manera las cambiantes y adversas situaciones en las que estas viven diariamente. La misma gestión del conocimiento se ha visto inmersa en la evolución hacia nuevas tendencias. (Detienne Harris, 2004)



3. RESULTADOS

CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVAS	INTERROGANTE ESTRATÉGICA	PROPÓSITO	OBJETIVOS DE RESULTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	¿Qué objetivos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?	Asegurar la ejecución de las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el valor para el accionista • Acrecentar el cash-flow • Aumentar la rentabilidad • Incrementar los ingresos • Disminuir la financiación externa 	De la perspectiva del cliente
Del cliente	¿Quiénes son nuestros “clientes objetivo” y cuál es nuestra “proposición de valor” al servirlos?	Lograr la confianza de nuestros clientes para potencializar su presencia en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar nuestra cuota de mercado • Aumentar la satisfacción de los clientes • Desarrollar una imagen de marca • Reducir los plazos de entrega • Incrementar la retención y fidelidad de clientes 	De la perspectiva de los procesos internos
De los procesos internos	¿Qué procesos deben dominar?	Satisfacer a nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la eficiencia en el proceso de comercialización • Eliminar un diseño excesivo • Incrementar la fidelidad de los procesos • Acortar los tiempos de desarrollo • Crear las ofertas con mayor rapidez 	De la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
De la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	¿Con qué recursos estratégicos cuentan?	Lograr la excelencia en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la calificación de los empleados • Implantar sistemas de información para la dirección (EIS) • Instaurar una correcta estructura organizativa 	De la perspectiva de procesos

Figura 2: Aspectos de las perspectivas del Balanced Scorecard para la construcción del Mapa estratégico

Fuente: Adaptado de Norton y Kaplan (2001, p. 80-86)

La perspectiva financiera: sus indicadores varían según la fase del producto. Por ejemplo: La fase de crecimiento (porcentaje de aumento de ventas) fase de sostenimiento (rentabilidad).



La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave para la innovación de las PYMES.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 640-657. ISSN 1390-9304

La perspectiva del Cliente: entre las mediciones claves tenemos; el grado de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes. Para satisfacer a los clientes o usuarios no solo deberá actuar en disminuir costos, sino también mejorar la calidad, flexibilidad, plazos de entrega y servicio de posventa.

La perspectiva del proceso interno: tiene por objeto identificar los procesos críticos de éxito para mejorarlos, eliminar los despilfarros y reducir costos a fin de satisfacer mejor a los clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: proporcionan la infraestructura necesaria para que las tres primeras perspectivas alcancen sus objetivos.

PYMES, constituyen pequeñas y medianas empresas constituyen en cualquier país, el grupo predominante de empresas en algunos casos superan el 99 % de unidades económicas contribuyen significativamente a la creación de empleo, la generación de la riqueza y además satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas. (Adriani, Biasca, & Rodriguez, 2003)

Cleri (2007) describe que las pymes se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer necesidades y a la vez que se enriquecen en el proceso

A su vez, Fillion, Cisneros y Mejía (2011) señalan que las pymes están asociadas con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, buscando la independencia en términos laborales y económicos.

Conforme a las definiciones proporcionadas por los autores las pequeñas y medianas empresas son agentes importantes en la estructura económica de los países no solo por su participación en el total de firmas, sino también por su aporte al empleo, generación de productos para la satisfacción de necesidades y por contribuir con riqueza para un mejor estilo de vida de sus habitantes y, más aún, si su actividad se complementa con exportaciones.

Innovación, Es una forma clave de creación de conocimiento en las organizaciones, la innovación se refiere a un proceso en donde está involucrado el crear y definir los problemas, para luego desarrollar nuevos conocimientos para resolverlos. (Nonaka, 1994)



Constituye una gran parte del valor del producto, así como la riqueza de una empresa, en una sociedad basada en el conocimiento. (Chen, Zhu, & Xie, 2004)

4. DISCUSIÓN

Tomando como antecedentes que la mentalidad del empresario no ha evolucionado en el tiempo reflejado en su comportamiento y la empresa que administran propician una cultura explícita en la gestión del conocimiento con modelos mecanicistas de administración, factor restrictivo en un proceso de innovación empresarial.

La idea de misión, entendida como aquella actitud ante los recursos humanos, articulada para acciones concretas como son: la capacitación, desarrollo, captación, difusión y sociabilidad. Son aspectos de suma importancia para hacerle frente al presente tan complejo, dinámico y cambiante en el que está inmerso la organización.

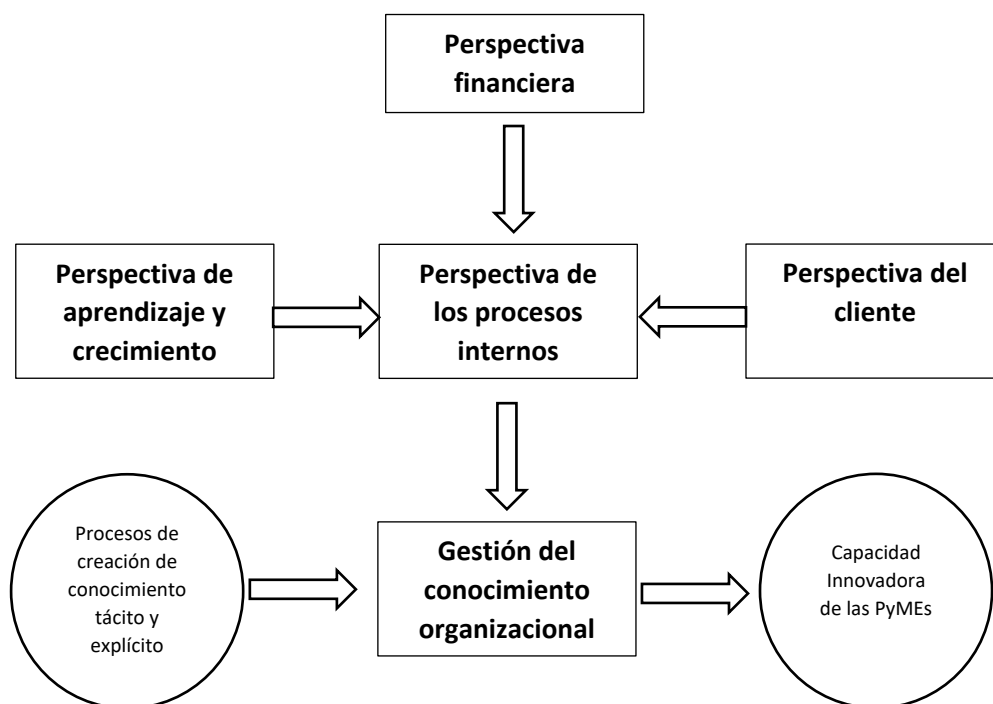


Figura 3: Modelo de las perspectivas del Balanced Scorecard para la Gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración Propia

El modelo indicado en la figura 3, se apoya en las cuatro dimensiones del Balanced Scorecard. La primera es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, por la capacidad, talento, ambiente laboral, integración y liderazgo del cliente interno. Por su conocimiento



La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave para la innovación de las PYMES.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 640-657. ISSN 1390-9304

y poseedor de creatividad que aportan con sus capacidades individuales y se convierten en capacidades colectivas para la organización. La segunda con el apoyo de las perspectivas de procesos internos, en la relación del plan de RR. HH. con las prioridades empresariales, en el proceso para la entrega de un servicio de calidad, con la disponibilidad de mano de obra orientada a la estrategia empresarial, en los programas de desarrollo profesional y con la optimización de los servicios de RR. HH. mediante canales de entrega alternativos, la tercera con la perspectiva del cliente que aporta a través de socios estratégicos apoyo empresarial, medición del estándar de productividad del RR. HH.; y, la cuarta con la participación de la perspectiva financiera busca incrementar del valor del accionista, aumentar el rendimiento del capital humano y minimizar los costes de recursos humanos. Perspectivas que permitirán un apoyo adecuado para una eficiente gestión del conocimiento organizacional que busca la externalización por medio de un esfuerzo de conceptualización y explicitación del mismo entre los miembros de la organización como capital humano que comparte el conocimiento tácito, que luego de ser exteriorizado se mezcla con el conocimiento explícito que ya tiene la empresa, aumentándolos y dando lugar a nuevas formas operativas plasmadas en proyectos estratégicos de procesos o creación de nuevos productos.

Diseñar un cuadro de mando integral para la gestión del conocimiento organizacional enfocada en el talento humano no debe considerarse como una herramienta que pueda generarse fácilmente, por lo que es recomendable que los directivos de la organización tengan conocimiento de los objetivos e indicadores (Ver anexo) para un mejor rendimiento de su RR.HH., si por factores del microambiente empresarial cambian el CMI debe modificarse y adaptarse a los fenómenos del entorno.

Desarrollar un cuadro de mando integral e implantarlo son dos aspectos distintos que obedecen a los esfuerzos de cambio considerando elementos de calidad y aceptación que garanticen el éxito de su adopción, definiendo como ecuación tenemos:

$$\text{Cambio Efectivo} = \text{Calidad} \times \text{Aceptación} \quad (\text{o, CE} = \text{C} \times \text{A})$$

La propuesta busca impulsar a las pymes de la provincia de Tungurahua, hacia el fortalecimiento de su Capital Intelectual. Por medio de la innovación de su dinámica interna apoyada en las perspectivas del *Balanced Scorecard*. Considerando que la estrategia es contar con una adecuada gestión del conocimiento organizacional de las



La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave para la innovación de las PYMES.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 640-657. ISSN 1390-9304

pequeñas y medianas empresas que buscan una alineación de la organización hacia la visión de la empresa. Mejorar la comunicación hacia el personal en cuanto a sus objetivos y su cumplimiento; y, mejorar la capacidad de análisis en la toma de decisiones. La innovación se crea a partir de un conjunto de actividades que interactúan de forma sistemática, expresado como modelo de apoyo expuesto en la figura 4.

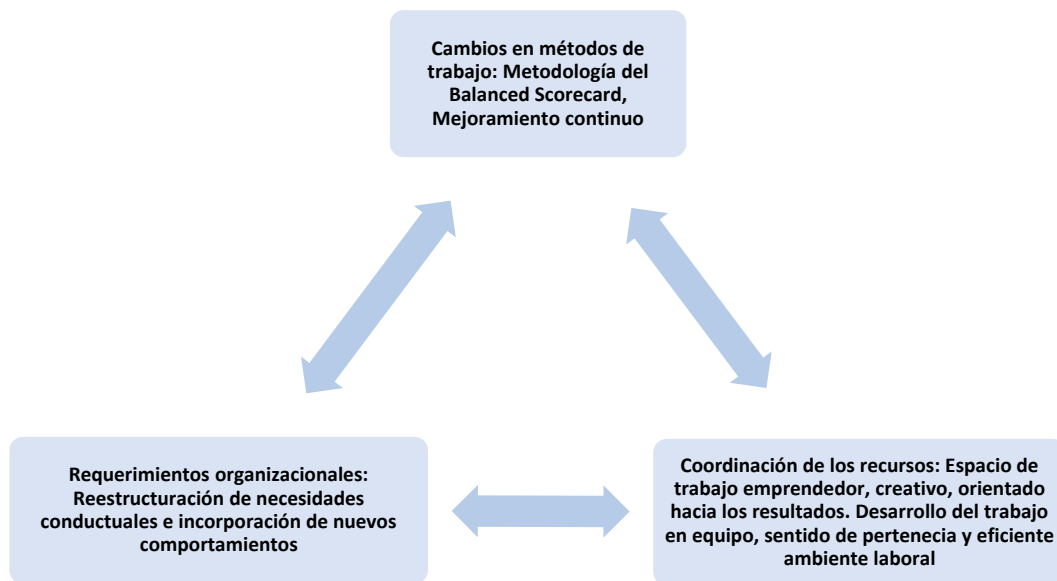


Figura 4: Modelo relacional para la Gestión del conocimiento y creación de innovación empresarial

Fuente Adaptado de Cameron & Quinn (2005)

El modelo de apoyo planteado para el manejo de la gestión del conocimiento en la creación de innovación empresarial es: a) Formación constante del personal hacia el cambio apoyado en programas de capacitación permanente, b) Desarrollo de motivación e incentivos a los miembros de la organización por medio de la implementación de políticas y programas organizacionales; y c) Evaluación y cuantificación de los cambios suscitados en la búsqueda del mejoramiento continuo y el desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

En el presente artículo, se han expuesto algunas aproximaciones teóricas en torno a la Gestión del Conocimiento Organizacional, el *Balanced Scorecard* y la Innovación en las pymes, constituyen focos de debate en el mundo empresarial, por lo que se recurrió como metodología a la investigación documentada que dio como noción concluyente que las



La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave para la innovación de las PYMES.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 640-657. ISSN 1390-9304

perspectivas del BSC apoyan a una adecuada gestión del Capital Intelectual para alcanzar innovación empresarial y lograr ventaja competitiva.

Adicionalmente, creo que para alimentar el artículo teórico – científico y a la luz de aportes de los autores de las disciplinas del management actual, el conocimiento y su gestión hacen énfasis a que el conocimiento es adoptado por empresas ubicadas en sectores referentes por su constante innovación, generando una nueva forma de administrar para dejar viejos comportamientos y pautas de gestión empresarial, es importante poner todo el esfuerzo para clarificar y entender todos los términos que conciernen a la gestión del conocimiento considerando que es muy anticipado saber los resultados reales que las empresas tendrán al implantarlo.

El andamiaje teórico ha permitido entender como las perspectivas del Balanced Scorecard se relacionan de manera directa con las dimensiones del Capital intelectual al hablar del capital relacional con las perspectivas de clientes, del capital estructural con la perspectiva de procesos internos y del capital humano con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Toda organización debe considerar que el aprendizaje es la vía de solución a la realidad en la que actualmente se desenvuelve una organización del siglo XXI; si bien el estudio teórico indica que se pueden alcanzar resultados importantes, hay que considerar que el mismo está basado en como las pymes con sus sistemas de información pueden servir para análisis más profundo y que aporten al crecimiento del sector y a la prosperidad empresarial.

A partir de una detallada y exhaustiva investigación documentada se propone un modelo en donde las perspectivas del Balance Scorecard apoyan directamente a la Gestión del Conocimiento para lograr el incremento de la capacidad de innovación en las pymes y su posterior efecto en los resultados empresariales, análisis teóricos reconocen que el éxito de las organizaciones depende de cómo se gestione estratégicamente el conocimiento tanto tácito como explícito.

Por último, concluyo que el conocimiento en las organizaciones junto al Balanced Scorecard permiten a los miembros de una organización tener éxito a mediano y largo plazo, el conocimiento y el aprendizaje permiten crear, proponer y desarrollar nuevas ideas innovadoras a los trabajadores, mientras que el Cuadro de Mando Integral permite la



La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave para la innovación de las PYMES.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 640-657. ISSN 1390-9304

alineación de los recursos de la organización y también la medición del desempeño a través de indicadores, transformando activos intangibles en resultados tangibles.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adriani, C., Biasca, R., & Rodriguez, M. (2003). *Un nuevo Sistema de Gestión para lograr PYMES de clase social*. Colombia: Norma.
- Aportela Rodriguez, I. M., & Ponjuan Dante, G. (Abril de 2008). La Segunda Generacion de la Gestion del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestion del conocimiento. (I. d. Tecnologica, Ed.) *Ciencias de la Informacion*, Vol. 39(núm. 1), 19-30.
- Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A., & Marsden, H. (2004). Intellectual Capital Mapping Employee and Work Group Attributes. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 443-463.
- CEIM. (2012). *La innovación*. Madrid, España: Confederación Empresarial de Madrid. ISBN: 84-451-1992-3.
- CEPAL. (2008). *Espacios Iberoamericanos. La economía del conocimiento*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe / Secretaria General Iberoamericana.
- Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 195-212.
- Cleri, C. (2007). *El Libro de las PYMES*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Detienne Harris. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research. En D. Hoopes, *Culture, leadership and CKOs" Journal of leadership & organizational studies* (págs. pag 26-46). McMaster University.
- Filion, L. J., Cisneros, L., & Mejia, J. (2011). *Administracion de PYMES*. México: PEARSON EDUCACION.
- Frost, A. (9 de 02 de 2015). *KMT AN EDUCATIONAL KM SITE*. Obtenido de <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-conversion.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: GESTIÓN 2000.
- Klaus, N., & Rivas, R. (2008). *Gestión del Conocimiento una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Buenos Aires: Libros en red 2008, Amertown International S.A.
- Mora, L. (2010). *Modelo de Optimización de la Gestión Logística*. Bogotá: Ecoe.



La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del *Balanced Scorecard* como factor clave para la innovación de las PYMES.

Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 640-657. ISSN 1390-9304

- Morcillo, P. (2007). *Cultura e Innovación Empresarial; La Conexión Perfecta*. Madrid: Paraninfo.
- Nieves, Y., & León, M. (Mayo - Agosto de 2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Scielo*, 9, 121-126.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2009). Gestión del conocimiento, eficacia organizacional en pequeñas y mediana empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 495-506.
- Peris, F., Lloria, M., & Méndez, M. (2002). Creación de conocimiento y diseño de organizaciones: equidad, confianza y objetivos compartidos, como reto de la Gestión del Conocimiento. *CUADERNOS DE CC.EE. Y EE.*, 41-56.
- Plaz, R. (2003). Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional. *Conocimiento e innovación*, 1-8.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Roos, J. (1998). Exploring the Concept of Intellectual Capital (IC). *Long Range Planning*, 31, 150-153.
- Sanchez, J., Vélez, M., & Pinzón, P. (2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Scielo*, 24, 37-47.
- Stewart, T. (1998). *Nueva riqueza de las naciones: el capital intelectual*. Barcelona: Granica.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Torres, B. (2013). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. Mexico: Pearson.
- Torres, F. (2002). *Balanced Scorecard centrado en lo ambiental*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.