

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.312>

## Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas

*Human talent and knowledge management in microenterprises*

*Talento humano e gestão do conhecimento em microempresas*

María Jessenia Alcívar-Mero <sup>1</sup>  
[jessenialcivar@hotmail.com](mailto:jessenialcivar@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-6550-0167>

Audrey Jacqueline Holguín-Briones <sup>2</sup>  
[audreyjac@hotmail.com](mailto:audreyjac@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-3783-5733>

Homero Manuel Ferrin-Schettini <sup>3</sup>  
[homeromanuelferrin@hotmail.com](mailto:homeromanuelferrin@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-5876-4607>

**Correspondencia:** [jessenialcivar@hotmail.com](mailto:jessenialcivar@hotmail.com)

\* **Recepción:** 17/10/ 2020 \* **Aceptación:** 12/11/ 2020 \* **Publicación:** 09/12/ 2020

1. Magister en Contabilidad y Auditoría, Especialista en Diseño Curricular por Competencias, Ingeniera Comercial, Secretaria Ejecutiva, Universidad Laica Eloy Alfaro De Manabí, Manta, Ecuador.
2. Magister en Contabilidad y Auditoría, Contador Publico, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Universidad Laica Eloy Alfaro De Manabí, Manta, Ecuador.
3. Diploma Superior en Economía del Ecuador y del Mundo, Diploma Superior en Economía Internacional, Diploma Superior en Gestión Empresarial Internacional, Magister en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior, Doctor en Ciencias Administrativas, Ingeniero Civil, Arquitecto, Universidad Laica Eloy Alfaro De Manabí, Manta, Ecuador.



## Resumen

El propósito de esta investigación consistió en analizar la gestión del conocimiento por Valhondo tomando en cuenta las consideraciones de los cuatros procesos de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi para diseñar un plan estratégico en beneficio del talento humano y la microempresa con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Indudablemente, gran parte del triunfo de un negocio o microempresa depende del talento humano. Mientras más preparados, capacitados o formados este el talento humano, mayor será la eficiencia en rentabilidad, productividad y competitividad de la microempresa. El conocimiento se sitúa como capital intelectual importante para todas las organizaciones. La metodología que se empleó fue de carácter cualitativo, siguió los lineamientos de la investigación documental bajo el método hermenéutico. Se concluyó que la gestión del conocimiento se puede aplicar en las microempresas, no es exclusivo para grandes empresas. Este plan ayuda a alcanzar las metas, objetivos de la microempresa y potenciar capacidades del talento humano mediante un constante dar y recibir conocimientos e impulsar un proceso continuo de innovación.

**Palabras claves:** Talento humano; gestión del conocimiento; microempresas; TIC.

## Abstract

The purpose of this research was to analyze the management of knowledge by Valhondo taking into account the considerations of the four knowledge conversion processes of Nonaka and Takeuchi to design a strategic plan for the benefit of human talent and microenterprise with Information Technology and Communication (ICT). Undoubtedly, much of the triumph of a business or microenterprise depends on human talent. The more prepared, trained or trained human talent is, the greater the efficiency in profitability, productivity and competitiveness of microenterprises. Knowledge is positioned as an important intellectual capital for all organizations. The methodology used was qualitative, followed the guidelines of the documentary research under the hermeneutical method. It was concluded that knowledge management can be applied in microenterprises, it is not exclusive for large companies. This plan helps to achieve the goals, objectives of the microenterprise and strengthen the capabilities of human talent through constant giving and receiving knowledge and promoting a continuous process of innovation.



**Keywords:** Human talent; knowledge management; microenterprises; ICT.

## Resumo

O objetivo desta pesquisa foi analisar a gestão do conhecimento por Valhondo levando em consideração as considerações dos quatro processos de conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi para desenhar um plano estratégico em benefício do talento humano e microempresas com Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Sem dúvida, muito do sucesso de uma empresa ou microempresa depende do talento humano. Quanto mais preparado, treinado ou formado o talento humano, maior a eficiência em rentabilidade, produtividade e competitividade da microempresa. O conhecimento é um importante capital intelectual para todas as organizações. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, seguindo as diretrizes da pesquisa documental sob o método hermenêutico. Concluiu-se que a gestão do conhecimento pode ser aplicada em microempresas, não sendo exclusividade de grandes empresas. Este plano ajuda a atingir as metas e objetivos da microempresa e a aprimorar as capacidades do talento humano por meio de dar e receber conhecimento constante e promover um processo contínuo de inovação.

**Palavras-chave:** Talento humano; Gestão do conhecimento; microempresas; TIC.

## Introducción

En la actualidad se han incrementado considerablemente las microempresas en diversos países sobre todo en Latinoamérica, acrecentando el desarrollo económico y las fuentes de empleo con un alto impacto en la nación por su generación de divisas o riquezas.

La microempresa en Ecuador denominadas MiPymes (Micros y Pequeñas Empresas) representa el mayor porcentaje de las organizaciones establecidas en el país, 90, 5% son microempresas según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del 2016, demostrando que son uno de los sectores productivos más significativos para la economía.

La microempresa ecuatoriana se identifica esencialmente por ser de composición familiar y orientada al comercio, la venta de servicios. En este sentido, se evidencia que sus niveles de gestión contable, gestión de talento humano y gestión del conocimiento son bastante bajos y realizan sus actividades de forma empírica.

La microempresa al ser creadas por la necesidad financiera más que por la oportunidad de mercado, su talento humano es limitado y muchas veces sin las competencias, habilidades o destrezas para desempeñarse en el campo laboral, sí bien generalmente son personas inteligentes y perspicaces. El talento humano idóneo es aquel profesional o persona que maneja un oficio comprometido con su empresa y que proporciona de sí mismo todo su potencial para generar los mejores resultados. Una microempresa se caracteriza porque cuenta con poco personal o trabajadores, a pesar de esta realidad será de gran ayuda la gestión del conocimiento entre su talento humano. El conocimiento es valioso por ser uno de los ejes centrales para el desarrollo social y personal de los seres humanos, considerado capital intelectual que no se agota, más bien aumenta cada día sí se pone empeño al prepararse, analizando, reflexionando y con criticidad lo que permite dar respuestas y soluciones a conflictos o problemáticas de todas las índoles. Por su importancia se hace necesaria la generación y divulgación del conocimiento que hoy se presenta como un propósito prioritario en el contexto de nuestras sociedades, siendo las TIC unas herramientas colaborativas que facilitan su construcción y desarrollo.

En función a esta necesidad del conocimiento, la incorporación de las TIC en la administración y gestión del conocimiento de las microempresas abre grandes posibilidades para mejorar la calidad de sus procesos. No obstante, es insuficiente tener a una persona o un pequeño personal que maneje toda la información de la microempresa, aunado a esto jefes o dueños que no reconozcan la importancia de gestionar el conocimiento entre sus empleados. Tampoco basta con que existan reglamentos o estatutos para gestionar el conocimiento y emplear las TIC. Se requiere que los trabajadores tengan claro sus implicaciones, beneficios, ventajas y desventajas, todo lo que conlleva su integración a los procesos de la microempresa.

El gestionar el conocimiento en toda la microempresa a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en esta era donde las personas viven inmersas en la cibercultura beneficia el buen desempeño de los trabajadores buscando además la integración y fomentando la equidad en los roles para que sean capaces de desenvolverse en cualquier ámbito o cargo de la microempresa.

La gestión del conocimiento establecida por Valhondo tomando en consideración las directrices de Nonaka y Takeuchi acerca de la conversión del conocimiento, son una buena alternativa para que pasa el conocimiento a todo el talento humano de la organización y superar su problemática de



“operar en un ambiente alta competitividad con un potencial de crecimiento relativamente pequeño”. (USAID, 2005).

De los modelos de gestión del conocimiento se consideró prudente establecer para su aplicación el modelo de Valhondo por sus ideas innovadoras y sencillas tomando en cuenta las directrices de Nonaka y Takeuchi acerca de la conversión del conocimiento. El conocimiento tácito en la mente de las personas y el conocimiento explícito documentado en fuentes externas, medios físicos. De ahí, se realizó un análisis hermenéutico para desarrollar el plan estratégico aplicable en las microempresas.

Al diseñar un plan de gestión del conocimiento según el modelo de Valhondo para las microempresas lo que se busca es que haya un trabajo colaborativo, en el cual todos participen, que se empleen las TIC y que se desarrolle la creatividad se vuelva innovador. Este plan sirve para cualquier microempresa sin importar su índole.

## **Desarrollo**

### **Microempresa y talento humano**

La microempresa ha sido una organización determinante en la economía de muchos países por lo que es necesario aclarar su conceptualización. Existen una variedad de definiciones acerca de la microempresa por lo que se escogió señalar las de fuentes de información importantes como la del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) 2005 que expresa son

Empresas de pequeña escala, que no separan claramente las cuentas del negocio y de la familia y, en general, que operan en condiciones de alta informalidad”, pueden incluir amplias categorías “desde puestos de venta callejeros, panaderías, sastrerías hasta pequeños talleres para la reparación de vehículos.

De acuerdo al Proyecto SALTO/USAID (2005) para Ecuador:

Una microempresa es un negocio personal o familiar que emplea hasta 10 personas, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios, además constituye una

importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar. No se incluyen profesionales, técnicos medios, científicos, intelectuales, ni peones, ni jornaleros.

Según el Decreto Ejecutivo No. 2086 de septiembre del 2004

“Entiéndase por microempresa la unidad económica operada por personas naturales, jurídicas o de hecho, formales o informales que tiene las siguientes características: Actividades de producción, comercio o servicios, en los subsectores de alimentos, cerámico, confecciones -textil, cuero y calzado, electrónico -radio y TV-, gráfico, químico-plástico, materiales de construcción, maderero, metalmecánica, transporte, restaurantes, hotelería y turismo ecológicos, cuidado de carreteras y otros afines. Actividades de autoempleo que tengan hasta 10 colaboradores.

Dentro de estas concepciones acerca de las microempresas se destaca generalmente ser creadas por una misma familia y contar con un personal menor a 15 personas. En las microempresas se requiere tener buenos ingresos para poder contar con un buen talento humano que ayude a cumplir con sus objetivos y metas.

El talento humano es definido por Balza (2010) citado por Orellán (2012) como “el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad”. Teniendo establecido el concepto de talento humano es pertinente mencionar que los saberes y haceres del individuo es el conocimiento que cuenta la persona que permitan ayudar a alcanzar los resultados financieros esperados adentro de una microempresa. El conocimiento se sitúa como el capital intelectual, un activo intangible importante para todas las organizaciones. Poseer mayores conocimientos acrecienta el valor del talento humano, y le da un protagonismo porque al ponerlo al servicio de las microempresas puede generar riqueza.

No obstante, en las microempresas hay falta de trabajadores calificados, lo que amenaza sus planes de crecimiento y expansión. Por esta razón, es ideal el planteamiento de la gestión del conocimiento que facilitara el desarrollo de la microempresa.



## **Gestión del conocimiento**

De acuerdo a Valhondo (2003), se exponen algunos conceptos sobre la gestión del conocimiento definidos por diversos autores, “La Gestión del conocimiento es la transformación del conocimiento en negocios aprendiendo mediante la transformación de información en conocimiento” (Matthias Bellmann).

La gestión del Conocimiento tiene que ver con el uso de los ordenadores y comunicaciones para ayudar a la gente a recopilar y aplicar sus datos, información, conocimiento y sabiduría colectivos con el fin de tomar mejores, más rápidas y más efectivas decisiones. (Gene Meieran).

Por otra parte, para Artiles (2002), la GC es un proceso sistémico de planificar, organizar, optimizar y controlar los conocimientos en una organización, con el objetivo de desarrollar las capacidades reales y potenciales del capital intelectual que facilite su crecimiento científico, tecnológico e innovador, dando respuesta a la solución de problemas.

Del Moral, Pozos y otros (2007), señalan que la GC consiste en poner a la disposición de los miembros de una institución, de una forma ordenada, práctica y eficaz, los conocimientos tanto tácitos como explícitos de todos sus miembros, que puedan ser útiles para el mejor funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la misma.

Ahora bien, de todos estos supuestos se entiende que la gestión del conocimiento de manera general implica integrar un complejo rango de actividades que abarca, desde la creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación a todos los procesos de la organización. Este conjunto de procesos permite que el capital intelectual que es el conocimiento de una institución aumente de forma significativa.

## **Modelo de gestión del conocimiento**

El modelo de gestión del conocimiento por Valhondo está constituido por los procesos del conocimiento, que se describen en descubrimiento, captura, clasificación, almacenamiento, distribución/diseminación, colaboración e innovación.

El proceso de descubrir permite identificar los vacíos y las fuentes de conocimientos que existen en la institución o microempresa, se localiza el conocimiento, pero también se detectan el déficit. Este descubrir puede ser con diálogos, foros, encuestas, cara a cara, o mediante programas

informáticos. Bajo esta perspectiva, invita a saber dónde está el conocimiento tanto el externo (clientes, competidores, adquisición de conocimiento) como el interno en el talento humano y en documentos, dándole la misma importancia. De tal manera, que también hay que tener claro si se encuentra tácito o explícito. Esto implica filtrar la información para manejar el exceso.

La captura estrechamente ligada al descubrimiento debido a que se busca la información y se identifica como se encuentra el conocimiento, si tácito o explícito, o ambos para codificarlo con el fin de realizar un mapa de conocimiento. Las dimensiones de codificación del conocimiento:

tácito-articulable, no enseñable-enseñable, no articulado-articulado, no observable en uso-observable en uso, rico-esquemático, complejo-simple y no documentado-documentado.

Recoger toda esta información requiere de estrategias o técnicas, luego evaluar su utilidad, que entra en la clasificación, haciendo un análisis del contenido semántico para clasificar y almacenar el conocimiento en taxonomías o categorías. Valhondo toma de la inteligencia artificial el vocablo elicitación que se usa para obtener conocimiento y resolver problemas. Con respecto a esto, hace mención de las técnicas de elicitaciones para convertir el conocimiento tácito en explícito. Entre estas técnicas están las entrevistas, estudios de caso, análisis de protocolo, simulaciones, observación y análisis/clasificación de documentos.

Dentro de clasificación y almacenar esboza se puede realizar páginas amarillas y mapas de conocimiento. El término páginas amarillas se refiere a un directorio del personal o talento humano, su nombre se deriva de la sección amarilla del directorio telefónico que enumera y organiza. En la gestión de conocimiento, se presenta ordenadamente al talento humano, que conoce de la materia u área, que la domina y tiene experiencia mediante el tipo de servicio que ofrecen. Presenta las competencias sobre las que tiene conocimiento cada persona y el grado en que las domina.

Con respecto al mapa de conocimiento Valhondo (2003:70) señala “es la representación conceptual de todos los objetos del conocimiento y sus relaciones, de las definiciones (Ontología) y de sus propiedades (Taxonomía). Su desarrollo permite descubrir el conocimiento y sirve de base para establecer una estrategia de navegación y comunicación.” Es la ubicación del conocimiento, donde y como se encuentra.

Para la creación de un mapa de conceptos Valhondo propone:

1. Elaborar una estructura del conocimiento basada en niveles y tipos de competencias.
2. Definir el conocimiento que cada puesto de trabajo requiere.



3. Medir el nivel de competencia de cada empleado.
4. Implantar el modelo de conocimientos por competencias en un sistema on-line.
5. Unir el modelo de conocimientos a los programas de formación.

En la distribución/diseminación se utiliza la técnica *push* emite la información y *pull* recibe la información. Esta técnica del marketing, se utiliza también en internet por la sobrecarga de información para evitar el exceso o la carencia de información y del mismo modo se puede emplear en otros contextos.

Compartir/Colaborar impulsado por estrategias que ayuden a modificar la conducta de las personas que permitan romper con el acaparamiento del conocimiento e impulsar el compartimiento del conocimiento tácito. Valhondo (2003:82) señala “No cabe duda que la colaboración es un proceso en el que, de forma más clara, tienen cabida todas las formas posibles de interacción y creación del conocimiento”.

La innovación se asocia a la creatividad del grupo o equipo. Es un proceso social que impide que las instituciones o microempresas se estanquen, puede ser un cambio sustancial o realizar mejoras. “Innovar es, literalmente, el acto de realizar cambios, involucrando la introducción de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas”. (Valhondo 2003:85).

### **Espiral del conocimiento Nonaka y Takeuchi**

En la actualidad una microempresa necesita reconocer el conocimiento con el que dispone. El conocimiento para Nonaka y Takeuchi se divide en tácito que es el individual, se encuentra almacenado en la mente de las personas y explícito es el formal y sistemático, está disponible en medios físicos. El conocimiento tácito disperso entre su talento humano, debe sintetizarse e incorporarlo en las actividades claves organizacionales conjugarlo con el conocimiento explícito para impulsar un proceso continuo de innovación en sus diversos procesos.

Nonaka y Takeuchi citado por Valhondo (2003) han formulado un proceso de conversión para pasar de conocimiento tácito a explícito y/o de explícito a tácito, que lo desarrollan en su espiral del conocimiento. Si el conocimiento deja de ser solo individual, tácito, y pasa a estar disponible para todos, explícito, será de mayor utilidad para toda la organización o microempresa. Este planteamiento lo desarrollo en 4 fases: exteriorización (de conocimiento tácito a explícito),

internalización (de conocimiento explícito a tácito), combinación (de conocimiento explícito a explícito) y socialización (de conocimiento tácito a tácito).

### **TIC, gestión del conocimiento y microempresas**

El conocimiento es el capital intangible que tiene gran valoración, como ya se ha mencionado, para garantizar el buen funcionamiento de una organización o microempresa porque interviene en su competitividad. En la gestión del conocimiento hay diversas propuestas para capturarlo, difundirlo y utilizarlo por lo que es necesario dedicarle tiempo y esfuerzo, para ello, los sistemas virtuales y las TIC ayudan en este proceso que busca que se reutilice el conocimiento y se logre un cambio en miras de mejorar cualquier institución. Existe una variedad de herramientas tecnológicas para la generación, síntesis y transmisión del conocimiento que incluyen los sistemas de software y hardware.

Entre las herramientas tecnológicas se encuentran los portales corporativos, ya frecuentes desde hace algún tiempo; hasta los grandes sistemas como los Groupware, Agentes Inteligentes, proceso de minería de datos, herramientas de simulación, buscadores de información, la intranet y extranet. Estas herramientas antes señaladas las utilizan las grandes empresas. Mientras que la microempresa fácilmente puede utilizar las TIC valiéndose de los correos electrónicos, redes sociales, blogs, paginas web.

Bajo este contexto, cabe destacar que los blogs son sitios o espacios para discusiones, publicaciones de trabajos e investigaciones abiertos, que ofrecen escritura hipertextual, soporte multimedia, comentarios, proposiciones de enlaces. Los blogs son como diarios o bitácoras. Por tal motivo, son una herramienta sencilla y de gran utilidad para la gestión del conocimiento en una microempresa. En este sentido, el uso de las herramientas tecnológicas colaborativas es considerado una fuente de ventaja competitiva como la capacidad de aprendizaje de una organización. Estas facilitan el aprendizaje, rompen la barrera espacio-tiempo, son flexibles y adaptables, al ser sincrónico o asincrónico, con foros, chat, videoconferencia o videollamada, e-mail, esto acorta los costos de la microempresa en la formación y el aprendizaje de su talento humano, y además puede animar a participar en la contribución del conocimiento a personas tímidas y pocas sociables. Aunque, se requiere que la mayoría de las personas deben tener algún conocimiento básico en lo informático.



## Metodología

La metodología que se empleó es de carácter cualitativo, sigue los lineamientos de la investigación documental bajo el método hermenéutico que permitió el análisis interpretativo basado en la revisión de fuentes bibliográficas relacionadas con la gestión del conocimiento cuya fuente esencial estuvo el texto escrito de Valhondo, concatenando investigaciones publicadas en Internet acerca de las microempresas, talento humano y TIC.

En la búsqueda de la bibliografía no se determinó ninguna restricción, salvo la pertinencia con el objeto de estudio, se escogieron fuentes electrónicas por su rápida y fácil acceso, su veracidad se debe a que son documentos digitales de universidades, libros de reconocidas editoriales y revistas nacionales e internacionales arbitradas académicamente.

Para el análisis, se partió de la confrontación de las posiciones y argumentos de los autores Valhondo, Nonaka y Takeuchi, la congruencia y recurrencia de ideas que permitieron establecer la categorización de los planteamientos. Después de estas revisiones y el análisis hermenéutico se estableció el cuerpo de la propuesta y conclusiones orientadas a la aplicabilidad de la gestión del conocimiento en todo tipo de microempresas.

## Resultados

En este apartado se presenta la propuesta realizada sobre la base del análisis cuyo resultado es un plan estratégico para gestionar el conocimiento en las microempresas. A continuación, se esboza el plan de acciones con sus respectivos objetivos, que se especifican mediante los procesos del conocimiento según el modelo de Valhondo. Se enfatiza que en la estrategia de compartir/colaborar se pone en práctica el espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.

Para el desarrollo de este plan se tomará en consideración los principios de la planificación estratégica, desarrolla en las siguientes fases:

- (a) Formulación de Metas.
- (b) Análisis Situacional.
- (c) Formulación de Objetivos.
- (d) Determinación de las Estrategias.
- (e) Control Estratégico.

Hacia el logro de las estrategias a utilizar se muestran con sus actividades o acciones, el recurso material que se necesita, los responsables y el tiempo de duración de su aplicación que puede estar sujeta a cambios según la disponibilidad del tiempo del talento humano de la microempresa. Este plan se presenta en el orden que debe seguirse para su ejecución.

### **Formulación de Metas**

- Incorporar al 100% del talento humano de la microempresa.
- Sensibilizar al trabajador para que se comprometan a gestionar el conocimiento.
- Concientizar acerca de la importancia de convertir la información en conocimiento.
- Optimizar los procesos en la microempresa mediante la gestión del conocimiento para alcanzar el éxito financiero.
- Mejorar la competitividad.

### **Análisis Situacional**

En el desarrollo económico de Ecuador despuntan las microempresas. Estas cuentan con un reducido número de trabajadores. Evidentemente no cuentan con la gestión del talento humano, ni con la gestión del conocimiento de manera formal.

Dentro del talento humano de las microempresas pocos son profesionales porque implica un alto costo por el pago del sueldo. Por otra parte, cuentan con un plan para compartir su información o conocimiento. La gran mayoría de las microempresas no están digitalizadas, pero algunas tienen presencia en las redes sociales.

Entre las necesidades que presenta una microempresa a nivel de gestión del conocimiento es que todos tengan los conocimientos acerca de las actividades, la visión y las metas de la microempresa. Sin embargo, se presenta la problemática que el patrono o dueño no reconoce o ignora la importancia de gestionar el conocimiento entre su talento humano.

A pesar de esta realidad se cuenta con la fortaleza que son un grupo pequeño por lo que hay mayor aprehensión, tienen la oportunidad de integrarse fácilmente, entre su debilidad se encuentra la falta de tiempo y una amenaza la escasa motivación.



## Formulación de Objetivos

**Objetivo General:** Lograr la gestión del conocimiento según el modelo Valhondo, utilizando el proceso de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi con las TIC en microempresas.

## Determinación de las Estrategias

### 1. Estrategia de descubrimiento

**Objetivo Específico:** Buscar el conocimiento tácito y explícito con el uso de las TIC en la fuente potencial interno y externo utilizando las técnicas de elicitación.

Acciones

- Realizar entrevistas semiestructuras, en la cual se tendrá un diálogo con el trabajador basado en una guía del tema.
- Elaboración y envío de encuesta acerca del conocimiento que se tiene de la microempresa a todos los empleados a través del correo electrónico.
- Llevar a cabo una investigación buscando textos o manuales actualizados de otras empresas en internet del mismo ramo.

Responsable: autoridad de la microempresa

Recursos: Diario de notas. Correo electrónico. Computadora.

Tiempo: 15 días

### 2- Estrategia de Captura

**Objetivo Específico:** Identificar el conocimiento tácito y como está repartido en la empresa.

Reconocer el conocimiento explícito relevante para la organización.

Acciones:

- Identificación del conocimiento tomando en cuenta las dimensiones de decodificación del conocimiento: tácito, enseñable, no enseñable, observable en uso, no observable en uso, rico, complejo y simple, de la entrevista y encuesta.

- Transformación del conocimiento tácito de la entrevista a un formato digital, para colocarlo en un blog de la empresa que hace posible su conservación y transferencia como información.
- Escoger el conocimiento explícito que se utilizara para crear políticas y normas, además de la misión y visión de la microempresa.

Responsables: autoridad de la microempresa.

Recursos: computadora o dispositivo electrónico con internet.

Lapso: 30 días.

### 3.- Estrategia Clasificar y Almacenar

**Objetivo Específico:** Retener el conocimiento de modo que resulte fácil su búsqueda y recuperación.

Acciones:

- Evaluación de la utilidad del conocimiento en la empresa.
- Elaboración de taxonomías o categorías del conocimiento por parte de los empleados.
- Creación de la representación del conocimiento en diagrama o mapa del conocimiento.
- Creación de páginas amarillas con las personas que poseen el conocimiento tácito.
- Elaboración de un blog de la empresa con link que envíen a páginas o documentos que muestren de forma sencilla la información de la empresa que contenga el mapa de conceptos y las páginas amarillas.

Responsables: autoridad de la microempresa.

Recursos: computadora o dispositivo electrónico con internet.

Lapso: 30 días.

### 4.- Estrategia de Distribución/Diseminación

**Objetivo Específico:** Difundir el conocimiento para todos los empleados.

Acciones:

- Se enviará por correo electrónico la notificación de un nuevo conocimiento explícito colocado en el blog poniendo en práctica la técnica push o emisión de información.



- En el blog de la microempresa y sus redes sociales Facebook y LinkedIn se encontrará el conocimiento explícito para emplear la técnica pull halar la información.

Responsables: autoridad de la microempresa.

Recursos: teléfono inteligente o computadora con internet.

Lapso: Indeterminado.

## 5.- Estrategia de Compartir/Colaborar

**Objetivo Específico:** Impulsar las actividades de los procesos de compartir el conocimiento y colaborar en su enriquecimiento y creación a través de la espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi intentando romper la tendencia natural de monopolizar el conocimiento.

Acciones:

- Socialización. Reuniones para compartir experiencias (conocimiento tácito) sobre el conocimiento de la empresa o departamento para añadir el conocimiento (tácito) al colectivo.
- Exteriorización. Los empleados que poseen conocimiento tácito elaborarán una guía orientadora para pasarlo a conocimiento explícito, siguiendo la taxonomía establecida en la empresa y serán premiados por compartir y colaborar con su conocimiento.
- Internalización. Creación de un slogan que los identifique a todos los empleados sobre la microempresa dándole un significado y pertenencia al conocimiento y se publicara en el blog y perfil de la empresa en Facebook.
- Combinación Realizar redundancia en la cual los empleados una vez a la semana rotarían a diferentes espacios de su departamento por lo que aprenderían haciendo. (conocimiento explícito a tácito)

Reuniones para crear manuales (conocimiento explícito) sobre la empresa o su área con libros y material extraído de internet (conocimiento explícito) motivándolos con bonificación o una premiación al que contribuya.

Responsables: autoridad de la microempresa.

Recursos: video beam, computadora o dispositivo electrónico con internet.

Lapso: 30 días.

## 6.- Estrategia Innovación

**Objetivo Específico:** Ejecutar mejoras en la empresa con el uso de las TIC introduciendo nuevas ideas y formas de hacer las actividades.

Acciones:

- Redimensionar los niveles jerárquicos de la empresa, los jefes o directivos serán los oficiales del conocimiento teniendo visión y siendo un líder generando las pautas para la buena articulación y estructuración del conocimiento. Los empleados que tienen conocimiento innato serán los ingenieros del conocimiento y los mandos bajos empleados receptivos a las enseñanzas, los que tienen incertidumbres.
- Se crearán blogs y perfil en redes sociales Facebook y LinkedIn a la microempresa y los empleados con post. En el blog de la empresa se colocará un espacio en el cual se pueda escribir comentarios del que lea y quiera opinar para generar nuevos conocimientos.
- Se creará un grupo de WhatsApp para optimizar el flujo de información con el objeto de lograr una importante reducción de costes en el manejo de documentos y comunicación interna, permitiendo una potente difusión de información y mecanismos de colaboración entre el personal.

Responsables: autoridad de la microempresa.

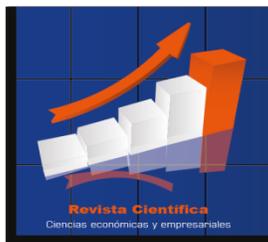
Recursos: computadora o dispositivo electrónico con internet.

Lapso: todo el año.

### Control Estratégico

Luego de apreciar la propuesta, se presenta el plan operativo que describe específicamente la divulgación, ejecución y control.

Fase	Operaciones	Acciones	Producto	Responsable	Lapso
Divulgación	Presentar ante la comunidad científica y en general.	Publicar en revista científica. Exponer el plan en	Autoridades de microempresas sensibilizadas para la puesta en práctica del plan estratégico.	Autores	



		<p>congresos y seminarios.</p> <p>Reuniones con las autoridades de la Cámara de Comercio.</p> <p>Realización de encuentros con dueños de microempresas a fin de presentar la propuesta.</p>			
Ejecución	<p>Capacitación y actualización a los dueños o jefes de las microempresas.</p> <p>Puesta en practica</p> <p>Creación de Blog, correo electrónico y</p>	<p>Los dueños de las microempresas estudian el plan estratégico para gestionar el conocimiento.</p> <p>Reconocer el conocimiento, organizarlo y gestionarlo según el plan.</p> <p>Abrir el Blog, correos electrónicos.</p>	Mantenerse informados y tener una comunicación constante.	Empresario dueño o jefe de la microempres a.	<p>Todo el talento humano</p>

	grupo de WhatsApp.				
Control	Evaluar el plan.	Monitorear a través de la revisión de las redes sociales, blog y conversaciones constante con el talento humano	Participación activa de todos los trabajadores.	-Dueño o jefe de la microempresa.	

## Estudio de factibilidad

### Factibilidad económica

La factibilidad económica está asociada con la inversión que se utiliza para la puesta en práctica del plan estratégico. Desde esta perspectiva, a fin de darle cumplimiento a la propuesta se hace necesario presentar el presupuesto que contempla los recursos económicos para la ejecución de las estrategias. Para la mayoría de las estrategias 1,2,3,4 y 6 no se requiere de gastos monetarios sino conexión con internet. A continuación, se presenta un cuadro representativo relacionado con los costos de la estrategia 5 las reuniones de todo el talento, que se propondrá conseguir el dinero con autogestión en la institución.

Presupuesto	
	Costo
Alquiler del video Beam	\$ 25
Coffee Break	\$ 50
Premiación	\$100
Total	\$175



### **Factibilidad técnica**

En relación a la factibilidad técnica es importante mencionar que es un plan que se puede llevar a cabo en cualquier microempresa y que se concibió de forma sencilla con términos y estrategias manejables para el entendimiento de todo el talento humano de una microempresa. No se requiere de un personal especializado para desarrollarlo. De tal manera que su puesta en práctica se realice sin ningún inconveniente.

Esta investigación servirá de manual o guía para la puesta en práctica del plan. Aunado a esto, cabe destacar, que en la actualidad casi todas las personas manejan las TIC porque cuentan con un teléfono inteligente, muchos cuentan con computadoras y sino se encuentran sitios o ciber que dispone de computadoras con conexión a Internet para realizar las estrategias planteadas.

### **Conclusiones**

Es imprescindible abordar el conocimiento en esta época de celeridad e inmediatez mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación. La gestión del conocimiento es totalmente aceptada y determinante en las microempresas, porque “cuando hay más de una persona” se puede dar la interacción para la consecución de los objetivos comunes.

La gestión del conocimiento busca convertir información en conocimiento útil y con el uso de las TIC se innova, transforma y renueva para el talento humano en pro de coadyuvar en el crecimiento de la microempresa.

El éxito de la gestión del conocimiento con las TIC requiere del compromiso de todo el talento humano y en especial de las autoridades de las microempresas que con su liderazgo motiven y entusiasmen a las personas, exista confianza al compartir el conocimiento y luego se vean las acciones cumpliéndose los objetivos y alcanzando las metas.

El diseño del plan de estrategias promueve la gestión del conocimiento en el sector microempresarial buscando desarrollar el proceso de la construcción del conocimiento mediante las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para la eficiencia en rentabilidad, productividad y competitividad de la microempresa.

## Referencias

1. Artiles, S. (2002). Las redes del conocimiento como producto de la gerencia de la información en ambientes académicos. Gestión del conocimiento. Editorial Académica, Madrid.
2. BID (2005) "El Grupo BID y la Microempresa (1990-2004) Resultados de 15 años de trabajo". Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo. Diciembre 2005, Washington DC, USA.
3. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) [Página web] <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>
4. Orellán, R. (2012) EL Talento Humano como el Principal Activo de la Organización. <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2012/03/el-talento-humano-como-el-principal.html>
5. USAID (2005) Microempresas y Microfinanzas en Ecuador. Resultados del Estudio de Línea de Base de 2004. Proyecto SALTO/USAID Ecuador y Development Alternatives Inc. Versión online: [www.salto-ecuador.com](http://www.salto-ecuador.com)
6. Valhondo, D. (2003). Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

## References

1. Artiles, S. (2002). Knowledge networks as a product of information management in academic environments. Knowledge management. Academic Editorial, Madrid.
2. IDB (2005) "The IDB Group and the Microenterprise (1990-2004) Results of 15 years of work". Sustainable Development Department, Inter-American Development Bank. December 2005, Washington DC, USA.
3. National Institute of Statistics and Censuses (INEC) [Web page] <https://www.entaciónrencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>
4. Orellán, R. (2012) Human Talent as the Main Asset of the Organization. <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2012/03/el-talento-humano-como-el-principal.html>



5. USAID (2005) Microenterprises and Microfinance in Ecuador. Results of the 2004 Baseline Study. SALTO Project / USAID Ecuador and Development Alternatives Inc. Online version: [www.salto-ecuador.com](http://www.salto-ecuador.com)
6. Valhondo, D. (2003). Knowledge management. From myth to reality. Díaz de Santos Editions, Madrid.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).