

**VARIABLES para elaborar un prototipo de Modelo de Gestión del Conocimiento para Pymes Familiares de Bogotá
D.C.**

GERARDO AUGUSTO DE LA HOZ PINZÓN

**VARIABLES CLAVE PARA ELABORAR UN PROTOTIPO DE MODELO DE
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA PYMES FAMILIARES DE BOGOTÁ
D.C.**

TUTOR. DR. D. JOSÉ MANUEL SAIZ ÁLVAREZ



**MAESTRÍA EN CREACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TUTELADO
MADRID, Julio 23 de 2010**

ÍNDICE TEMÁTICO

1.	Introducción	9
2.	El problema de investigación	16
2.1.	Descripción de la situación actual	17
3.	Formulación del problema	20
4.	Objetivos	24
4.1.	Objetivo General	24
4.2.	Objetivos Específicos	24
5.	Marco Referencial	27
5.1.	Conceptos Preliminares	27
5.1.1.	La administración y la gestión	27
5.1.2.	Gestión	30
5.1.3.	La organización	34
5.1.3.1.	Características de las organizaciones	36
5.1.4.	El modelo y la modelación	37
5.1.4.1.	Los elementos del modelo	39
5.1.4.2.	La modelación	40
5.2.	El conocimiento y su gestión	42
5.2.1.	El conocimiento, su gestión y los temas relacionados	44
5.2.1.1.	La gestión del conocimiento	48

5.2.1.2. La gestión del conocimiento orientada a la viabilidad de la organización	49
5.2.1.3. La gestión del conocimiento orientada a los procesos de la organización	57
5.2.1.4. La gestión del conocimiento orientada al desarrollo de ventajas competitivas, la innovación y el desarrollo de la organización	58
5.2.1.5. La gestión del conocimiento orientada al proceso de mejora continua de la organización	60
5.2.2. Los elementos centrales de la Gestión del conocimiento	62
5.2.3. La situación actual de la GC en Colombia	66
5.2.4. Los desafíos de la GC en las Pymes Colombianas	69
5.3. Teorías asociadas a esta investigación	70
5.3.1. Teorías aplicadas al estudio de la Empresa Familiar	70
5.3.1.1. La Teorías de Recursos y Capacidades	73
5.3.1.1.1. Las teorías de recursos y capacidades y la Gestión del Conocimiento	84
5.3.1.2. Teorías que sustentan Ventajas Competitivas	85

6. La Pyme Familiar (PF), caracterización, dinámica e importancia en la economía Colombiana	87
6.1. Definiciones base para el trabajo	87
6.1.1. La Empresa Familiar	88
6.1.2. El paradigma sistémico como forma de comprensión de las organizaciones	91
6.1.2.1. Paradigmas	91
6.1.2.2. El paradigma sistémico y sus elementos básicos	92
6.1.2.3. Los Métodos, y los Modelos en la Empresa Familiar	93
6.1.2.3.1. El modelo de los dos círculos	94
6.1.2.3.2. El modelo de los tres círculos	95
6.2. Características de la Empresa de Familia	96
6.3. Dinámica interna de la Empresa Familiar	101
6.3.1. Cultura	102
6.3.2. Formas de gobierno	108
6.3.3. Factores determinantes de la gestión interna	110
6.3.3.1. Factores de continuidad de la Empresa Familiar	111
6.3.4. La Estrategia en las Empresas de Familia	115
6.3.5. Los aspectos positivos y retos de la EF.	124
6.3.6. Los aspectos negativos a cuidar y que influyen en la desaparición de la EF.	128

7. Variables para elaborar el prototipo de Modelo de Gestión del Conocimiento para Pymes Familiares	132
8. Hipótesis de investigación	139
9. Metodología propuesta para la investigación	141
10. Conclusiones y futuras líneas de investigación	144
11. Bibliografía	147
Anexo 1. Prototipo de Modelo de Gestión del Conocimiento para Pymes Familiares	159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las Empresas, según la Ley 905 de 2004.	17
Tabla 2. Definiciones de Administración	28
Tabla 3. Teorías empleadas en los estudios de empresas familiares y autores	71
Tabla 4. Modelos de medición de Capital Intelectual	79
Tabla 5. Los modelos de Gestión del Conocimiento	81
Tabla 6. Teorías que sustentan la ventaja competitiva	86
Tabla 7. Características de la Empresa Familiar	99
Tabla 8. Algunos activos intangibles de la organización	102
Tabla 9. Factores determinantes de éxito en la Empresa Familiar	115
Tabla 10. Estrategias empleadas en la Empresa Familiar	118
Tabla 11. Los aspectos negativos de la EF.	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las aplicaciones de la gestión del conocimiento en las Pymes	19
Figura 2. El paso de la lógica a la acción	31
Figura 3. La gestión y sus lógicas	33
Figura 4. Un modelo básico de organización	35
Figura 5. El modelo y su relación con la realidad	38
Figura 6. Concepción de la modelación	42
Figura 7. La nueva dimensión del conocimiento	43
Figura 8. El conocimiento en la gestión de la organización	45
Figura 9. El conocimiento en la organización	46
Figura 10. Las aplicaciones de la gestión del conocimiento	49
Figura 11. Algunas dimensiones del entorno generadoras de conocimiento	50
Figura 12. El ciclo de la información y el conocimiento	52
Figura 13. La captura de la información y el proceso de conocimiento en la organización	53
Figura 14. El ciclo de conocimiento en la organización	55
Figura 15. Las etapas del proceso de aprendizaje	56
Figura 16. Los aspectos competitivos empresariales	60
Figura 17. El modelo de las 3E (Empresa – Empresario – Entorno)	61
Figura 18. Síntesis de los principales aspectos de la GC	62
Figura 19. Los aspectos relativos al Capital Intelectual	63

Figura 20. Las dimensiones Hard y Soft de la GC	64
Figura 21. Pasos para desarrollar un proceso de GC	65
Figura 22. Knowledge Economy Index (KEI) para Colombia 2009	67
Figura 23. KEI para Colombia y comparación con Brasil y Chile	67
Figura 24. KEI para Colombia 2009	68
Figura 25. La organización, los recursos y capacidades	74
Figura 26. Modelo de Análisis de Recursos y Capacidades y la interacción con la GC	77
Figura 27. Los recursos de las Organizaciones	78
Figura 28. Enfoques de la Teoría de Recursos y Capacidades	85
Figura 29. El modelo de los dos círculos	94
Figura 30. El modelo de los tres círculos	95
Figura 31. Modelo de gestión de la Empresa Familiar	100
Figura 32. El modelo de Interacción entre dominios de la organización	106
Figura 33. Prototipo de Modelo de Gestión del Conocimiento para Pymes Familiares	132
Figura 34. Dimensión del conocimiento aplicado	133
Figura 35. Dimensión de la gestión y el conocimiento	135
Figura 36. Gobernabilidad	137

1. Introducción.

La dinámica económica se ve soportada en aquellas entidades generadoras de bienes o servicios que buscan satisfacer una necesidad o demanda específica. Estas entidades pueden estar conformadas por una o varias personas y su clasificación varía en función de los elementos que se quieran observar en ellas, por este motivo el presente trabajo busca aproximarse a observar una clase particular de institución que juega un rol económico fundamental y por tanto está directamente relacionada con el desarrollo del país, las "Empresas Familiares (EF) o de Empresas de Familia"¹.

Si bien toda iniciativa económica organizada es una empresa en sentido estricto, las singularidades que se dan en la Empresa Familiar, debido a la interrelación e interacción que surge al considerar la íntima relación entre la propiedad, la familia y la gestión en el negocio, hace que la racionalidad de la gestión en lo administrativo y económico, obre de manera diferente a una institución o entidad económica en la cual no se observan dichos lazos sanguíneos o de afinidad.

La Empresa Familiar como institución o entidad económica juega un rol preponderante en la dinámica económica, pues no solamente es generadora de bienes y servicios para el intercambio, sino que además fomenta el empleo, la generación de ingresos y en sus posibilidades de expansión y desarrollo, coadyuva en los procesos de empleabilidad² y en el desarrollo sostenible y sustentable, ya que se considera que ellas aportan la mayor parte del empleo directo y la más elevada proporción en la creación de la riqueza disponible.

¹ Para el presente escrito se asume la Empresa Familiar, como aquella entidad que juega un rol en la generación de bienes o servicios, económicos o socialmente útiles, y cuya composición societaria se da por personas que tienen vínculos sanguíneos o de afinidad hasta el tercer grado, y que además desempeñan roles de gestión organizacional en dicha institución. Por ello, se da la relación Familia – Negocio (gestión) y Propiedad, pues los propietarios en esencia son familiares y desempeñan algún tipo de rol en la dinámica organizacional.

² Entiéndase por empleabilidad la posibilidad de una persona para generar su propio empleo o fuente de generación de ingresos.

Estos axiomas, reafirmados una y otra vez por diversos tratadistas de la economía, apenas comienzan a interesar a los gobiernos, a las instituciones académicas y a los mismos empresarios con la seriedad que ameritan, en primer lugar porque el mayor activo de la Empresa Familiar se halla constituido en su dimensión axiológica, el acervo de valores que la familia construye e imprime en el negocio y que impregna de manera sólida y continua a toda la estructura del mismo, de tal modo que los valores no resultan transables a la manera como se intercambian los bienes y servicios en el mercado, y, en cambio, son determinantes para la consolidación de la organización, garantizando la cohesión, viabilidad, subsistencia y operación en un mundo empresarial, en el cual la sociedad exige de manera creciente los componentes éticos en los negocios y la práctica de la actividad económica con responsabilidad social.

La importancia y magnitud de la Empresa Familiar en la dinámica económica del país se puede percibir a través de las siguientes evidencias. Las empresas de origen familiar constituyen una elevada porción dentro del total de las empresas en Colombia, según un estudio de la Superintendencia de Sociedades realizado en 2005, de 19.109 empresas que reportaron estados financieros, el 70% de ellas, es decir, 13.277 eran sociedades de familia (Superintendencia de Sociedades 2006, p. 2).

Colombia muestra una actividad económica soportada en Pymes, aunque en el país los datos no se encuentran estructurados y consolidados por alguna entidad gubernamental, diversos estudios e investigadores plantea que su participación se encuentra entre el ochenta y cinco (85%) y el noventa por ciento (90%) del parque empresarial del país y generan entre el setenta y tres (73%) y el ochenta por ciento (80%) del empleo nacional y entre el cincuenta y tres por ciento (53%) y el sesenta por ciento (60%) de la producción bruta de

los sectores industrial, comercial y de servicios³. En Colombia se han realizado algunas aproximaciones que buscan caracterizarlas y comenzar a identificar algunos elementos inherentes a su gestión. Un primer acercamiento a estas organizaciones económicas singulares, señaló que cerca del 70% de las empresas formalizadas⁴ en el país eran de origen familiar, según los datos de la Superintendencia de Sociedades (2006, p. 3), porcentaje que podría incrementarse⁵ al considerar aquellas organizaciones que desarrollan su actividad en la economía informal, pues según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), reporte anual Colombia 2008, señala que «solamente el 17% de las nuevas empresas que se crean y que tienen menos de 42 meses de operación, funcionan dentro de la formalidad» (AA.VV 2008, p. 39).

El tema de las empresas familiares en la dinámica económica de un país también puede abordarse desde de la dimensión del emprendimiento, política que han acogido los gobiernos como forma para dinamizar la economía, reducir los índices de desempleo, generar crecimiento y desarrollo económico. Independientemente de la motivación para el emprendimiento, bien sea por necesidad o por oportunidad, en su gran mayoría estas organizaciones tienen

³ Entre las diversas fuentes consultadas están: Departamento Nacional de Estadística (DANE), Departamento Nacional de Planeación (DNP), FEDESARROLLO, FUNDES, siendo los más relevantes.

⁴ El término formalizadas hace alusión a las organizaciones que se encuentran legalmente constituidas y registradas en la Cámara de Comercio, por lo tanto e encuentran en el denominado sector económico forma. La formalización o formalidad indica que las empresas cumplen con los requisitos de ley como el poseer Registro Mercantil, desarrollar actividad económica formal, realizar aportes fiscales y estar bajo algún régimen o esquema de tributación.

⁵ El último boletín de informalidad publicado por el Departamento Nacional de Estadísticas de Colombia señala que el 50,9% de la población colombiana desempeña actividades económicas informales y la mayoría de ellos en compañía de sus familias, siendo éstas empresas familiares también. El problema con estas cifras y organizaciones es que deben estar sub-cuantificadas dado que las mediciones en el país no gozan de plena fiabilidad y no se desarrollan en el total del territorio nacional. Fuente: DANE (2010).

Disponible en:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bolet_ech_informalidad_feb_abr2010.pdf. Consultado Julio 08 de 2010.

un origen y un cimiento familiar⁶, sobre todo en sus primeras etapas y en la consolidación y desarrollo hacia la conformación de la futura empresa.

La particularidad de este tipo de empresas frente a las demás organizaciones del plano económico se da por la interrelación y coexistencia de tres dimensiones que las caracterizan y que para la gran mayoría de autores son sus elementos centrales y sustanciales: la familia, la propiedad y el negocio⁷.

La empresa familiar entonces, además de mantener sus características como empresa⁸, presenta singularidades que son aportadas por los otros dos subsistemas componentes y que le dan por tanto, una dinámica de gestión diferente. Así, la empresa familiar debe incorporar las prácticas comunes de gestión, en busca del logro del objetivo básico empresarial, de permanecer y crecer⁹, pero debido a su connotación, requiere de una forma particular de gestión dado que los vinculados a la organización presentan en alto grado, relaciones de consanguinidad y afinidad que le imprimen un sello particular, una ideología y orientación propia y por ende una gestión interna, una dinámica organizacional y unas relaciones de poder particulares.

La problemática surge al observar que el 85% de estas organizaciones fracasan antes de los cinco primeros años de operación (Poza, 2005), y que cerca del 60% de las empresas familiares no sobreviven debido a varios problemas propios de su condición¹⁰ (AA.VV, 2008). Este tipo particular de organización económica que emerge de la relación entre la familia vinculada a la explotación del saber – hacer o empresa y el ejercicio de la propiedad y la

⁶ Cabe señalar que en el informe GEM Colombia 2008, el tema de financiamiento revela que el 90% de los inversionistas manifestaron que sus inversiones se hacen en empresas creadas por familiares cercanos. (AA.VV, 2009, p. 55)

⁷ Estas dimensiones son tomadas de la representación sistémica planteada por Tagiuri y Davis, conocido como modelo de los tres círculos (Navarrete, 2009).

⁸ Se entenderá por ahora como empresa a la unidad económica de generación de bienes y/o servicios, en la cual un grupo de individuos interactúa con artefactos con un saber – hacer particular y una orientación predeterminada.

⁹ Este concepto se encuentra desarrollado en García (1999).

¹⁰ Entre los principales factores se encuentran el conflicto intrafamiliar, el conflicto por propiedad y problemas asociados a la sucesión del empresario fundador.

toma de decisiones, a pesar de su importancia en la dinámica económica del país y en la generación de empleo, es vulnerable a múltiples factores críticos que la pueden llevar al colapso, entre los principales se encuentran: la fragilidad económica; la falta de adaptabilidad a la dinámica de los mercados; los problemas de gobernabilidad ocasionados por las relaciones emocionales, sentimentales de afinidad y linaje; el conflicto por la propiedad y el manejo del poder; la sucesión en la dirección; la ausencia de prácticas de gestión; el nepotismo, en particular en el campo de las competencias del personal que se vincula a la organización y el conflicto a nivel familiar y por la propiedad.

En este sentido, la identificación del conocimiento o conocimientos de cada una de sus dimensiones (familia – propiedad – negocio¹¹), requiere abordar un análisis integral tanto del ámbito organizacional, como de la gestión y del capital relacional que surge, compone y cohesiona estas organizaciones familiares, pues ello puede coadyuvar a identificar cómo se debe y puede gestionar el conocimiento en pro de la generación de ventajas competitivas sostenibles y sustentables, que le permitan en un primer momento adaptarse y responder oportuna y adecuadamente a la dinámica del entorno y con ello, en un segundo lapso de tiempo, el poder permanecer en búsqueda del crecimiento.

Frente a estas circunstancias, la gestión del conocimiento puede brindar los elementos necesarios para permitir que estas organizaciones desarrollen ventajas competitivas, que les permitan hacer frente a su interacción con el entorno, para garantizar la adaptabilidad¹² al entorno, generando respuestas efectivas, oportunas, eficaces y eficientes, y a su vez, gestionar el conocimiento de las dimensiones familiar, del negocio y de la gestión organizacional en pro

¹¹ Aunque Navarrete (2009) habla de negocio, en este trabajo se entenderá que el negocio hace referencia a la gestión, entendida esta como las acciones que conducen a la viabilidad de la organización, siendo éstas la adaptabilidad o respuesta de la organización a los cambios en su entorno inmediato y a la gobernabilidad o mantenimiento de la cohesión y la dinámica interna.

¹² En el presente trabajo se abordará la organización desde un modelo sistémico, en el cual la adaptabilidad hace alusión a la propiedad que tiene una organización para acoplarse a la dinámica del entorno y dar una respuesta oportuna y adecuada a dichos cambios y que con ello se garantice su operación. Para mayor información ver Etkin y Schvarstein (1989).

de mantener la gobernabilidad, la cohesión y en sí, lograr que la organización permanezca y crezca.

El trabajo de investigación tutelada (TIT), tiene como propósito fundamental identificar los elementos de conocimientos propios de la empresa familiar para proponer un modelo de gestión de conocimiento que permita el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y sustentables¹³. El alcance del TIT por tanto es el identificar los elementos propios de la EF que soportan sus resultados y observar el conocimiento que subyace en ellos. Luego de esto se busca proponer un prototipo de modelo de gestión de conocimiento para Pymes¹⁴ Familiares, que les permita desarrollar ventajas competitivas sostenibles y sustentables, que será objeto de la investigación para optar al título de Doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad Antonio de Nebrija.

El desarrollo del presente trabajo se emplearon elementos del método deductivo explicativo pues «partiendo de unas premisas generales, llegar a inferir enunciados particulares» (Lafuente y Marín, 2008, p. 6). Para esto se procedió a la lectura de búsqueda de información en fuentes primarias y secundarias, para poder definir la idea de investigación. En un segundo momento se plantearon los objetivos de la investigación y los límites de la misma. Definido el propósito del TIT se construyó el Marco de referencia para identificar las variables o elementos de conocimiento a gestionar en las EF, culminando con la presentación de un prototipo de modelo de gestión de conocimiento para EF.

Esta metodología corresponde a las etapas iniciales e intermedias de la investigación en una tesis doctoral Aktouf (1995), restando la fase de elección de las variables y de la investigación propiamente dicha en el campo, constituyendo una investigación exploratoria para identificar o deducir las

¹³ El término sostenible hace relación al poder mantener en el tiempo por parte de la organización los recursos o procesos que soportan la ventaja de la organización y el término sustentable es el que se puedan sostener en función de los recursos.

¹⁴ Por Pyme se entiende a la micro, pequeña y mediana empresa, según la ley 905 de 2009.

variables claves para el diseño del prototipo de modelo de gestión de conocimiento para Pymes familiares.

El presente trabajo se compone de 11 capítulos de la siguiente manera. En el primer capítulo se realiza la introducción al trabajo y se describe su alcance, metodología y estructura. En el segundo capítulo se aborda el problema de investigación y se mostrará la situación actual de la Pyme Familiar, su peso en la economía colombiana y su importancia. En el tercer capítulo se formula el problema de investigación, para en el cuarto capítulo presentar los objetivos general y específicos del trabajo.

El capítulo cinco constituye la primera parte del marco teórico en el cual se plantean algunos conceptos que dan sentido y forma la trabajo, se explican las teorías que sustentan el tema de investigación (Teorías de Gestión del conocimiento y de Recursos y Capacidades), para en el sexto capítulo tocar el tema de la Empresa Familiar, objeto de estudio del presente trabajo.

En el capítulo siete se realiza la identificación de variables para la elaboración de prototipo de Modelo de Gestión del Conocimiento y se presenta una aproximación al mismo, para en el capítulo ocho desarrollar la hipótesis de investigación, seguida de la presentación de la metodología en el capítulo nueve.

Culminando el documento, el capítulo diez presente las conclusiones y futuras líneas de investigación propuestas, el capítulo once enuncia la bibliografía de referencia empleada.

2. El problema de investigación.

Las empresas de familia (EF) en la actualidad constituyen gran parte del tejido empresarial y tienen una importancia fundamental en la dinámica económica y social de las economías. Su estudio ha cobrado importancia en los últimos años por sus reconocidos aportes en la dinámica económica de los países.

La situación de las empresas familiares en Colombia refleja datos significativos frente a su contribución en el parque empresarial del país. En el año 2005, según datos de la Superintendencia de Sociedades, ente gubernamental encargado de vigilar a las sociedades mercantiles, la participación de estas empresas era del 68% en el total de empresas del país y aportaban el 80% del empleo formal (Superintendencia de Sociedades, 2005). En el año 2006 la misma entidad reportó que la participación de la empresa familiar alcanzó el 70%, logrando una gran participación en el campo de las micro (73,1%), la pequeña (77,4%) y la mediana empresa (67,3) del país, cifras de la Superintendencia de Sociedades (2006).

Estos datos evidencian la importancia de la sostenibilidad y la duración en el tiempo de la empresa familiar en el plano económico y social, pues son fuente de generación de empleo mitigando un problema estructural del país, ya que los índices se mantienen en niveles del 14%¹⁵, sin considerar las tasas de subempleo o de informalidad que reinan en el país. Por estas razones, identificar los elementos de conocimiento¹⁶ susceptibles de gestionar en las empresas familiares y que aporten a la subsistencia¹⁷, continuidad y crecimiento de estas organizaciones es relevante e importante como objeto de

¹⁵ Datos tomados del Departamento Nacional de Planeación, DANE, para enero de 2010. Consultado el día 28 de febrero de 2010. (DANE, 2010)

¹⁶ Se entenderá como conocimiento al conjunto de ideas, creencias, valores y experiencias que rigen la acción y determinan el comportamiento o respuesta de una empresa en una situación o circunstancia. Este concepto ha sido desarrollado por el autor en (De La Hoz, 2009)

¹⁷ Los datos de diferentes estudios sitúan la tasa de mortalidad antes de los cinco años en 80% (Saiz, 2009)

estudio. Por ello se hará una breve descripción de la situación actual en el siguiente acápite.

2.1. Descripción de la situación actual.

Los datos del país indican que las EF constituyen la mayoría de las organizaciones de tamaño micro, pequeña y mediana del parque empresarial formal y se encuentran ubicadas en todos los sectores de la economía. Según la Ley 590 de 2000 o «ley mipyme», que fue modificada por la Ley 905 de 2004, la clasificación de las empresas en el país se da según los siguientes criterios:

Tabla 1. Clasificación de las Empresas, según Ley 905 de 2004.

Tipo de Empresa	Número de Empleados	Valor de Activos (*)
Micro	Hasta 10	Menos 500 SMMLV
Pequeña	Entre 11 y 50	De 501 a 5.000 SMMLV
Mediana	Entre 51 y 200	De 5.001 a 30.000 SMMLV
Grande	Más de 200	Más de 30.001 SMMLV

(*) SMMLV, hace referencia al Salario Mínimo Mensual Legal Vigente en Colombia en pesos. El cambio al 19 de julio de 2010, es de \$2.413,52 pesos por 1€ Euro.

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2004)

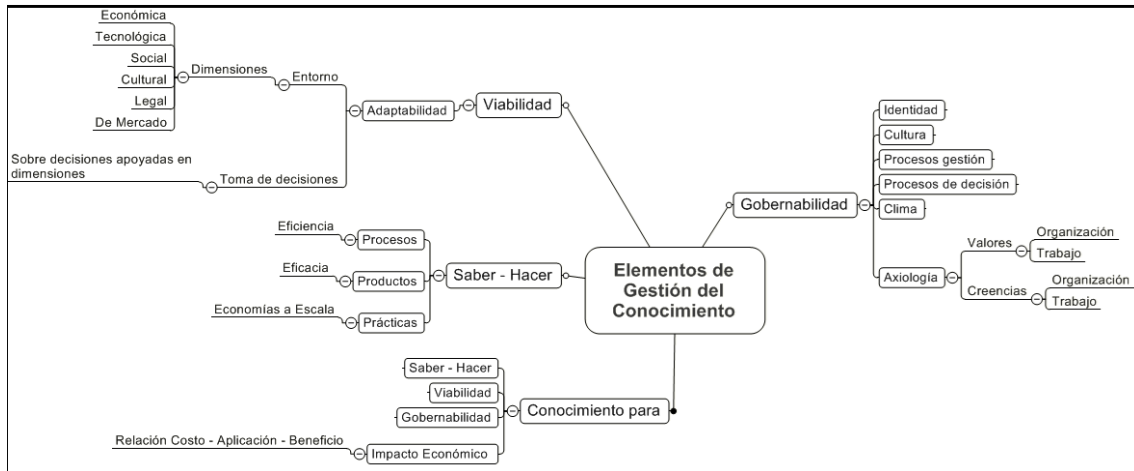
De otro lado, la dinámica de creación de empresas en el país muestra una tasa de actividad emprendedora del 24,52% para el año 2008, (AA.VV, 2009), según el informe GEM, con una combinación de nuevos emprendimientos del 13,82% y nuevos empresarios con 11,73%, en su mayoría ubicadas en el rango de micro y pequeñas empresas. Aunque el país presenta la segunda tasa de

actividad emprendedora, luego de Perú, presentan problemas de sostenibilidad, de competitividad y limitación al crecimiento. El informe GEM, revela que la tasa de fracasos es del 7% y solamente el 22% de las empresas que tienen más de 3 años piensan ampliar algún empleo en un lapso de 5 años (AA.VV, 2009, p. 47), mientras que la tasa de fracasos o mortalidad es del 85% para los emprendimientos y la asociada a las EF es del 65% datos estimados por AA.VV (2008). Estos datos reflejan las limitaciones de crecimiento y de destrucción de las Pymes, que tienen entre otras causas tales como las que refiere el estudio de la Superintendencia de Sociedades (Superintendencia de Sociedades, 2006).

De acuerdo con la encuesta realizada por la Superintendencia de Sociedades a los liquidadores en el año 2004, las principales causas que llevaron a las sociedades a acudir al proceso de liquidación obligatoria, son en su orden las siguientes: elevado endeudamiento; reducción en las ventas; pérdidas frecuentes; malos manejos administrativos y falta de preparación para competir. De esta evidencia puede inferirse la importancia de integrar elementos y prácticas de gestión de conocimiento a la gestión de la organización de las empresas familiares, proceso que puede coadyuvar en los procesos estratégicos tendientes a la adaptación, gobernabilidad y en general a garantizar la viabilidad de estas organizaciones.

En la Figura 1 se muestran algunos de los elementos de conocimiento organizacional susceptibles de identificarse y gestionarse. Estos elementos a grosso modo tiene que ver con el uso del conocimiento o aplicación del mismo en tres dimensiones a saber: el conocimiento asociado a mejoras en el saber – hacer que incluye elementos de optimización en procesos (eficiencia), de productos (eficacia) y de la práctica, técnica o habilidad (generación de economías a escala).

Figura 1. Las aplicaciones de la gestión del conocimiento en las Pymes



Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar al considerar que la viabilidad de la organización se da en dos sentidos, el externo y el interno, es necesario, por tanto, identificar los elementos involucrados en la adaptabilidad (respuesta a los cambios en las dimensiones del entorno) y los elementos asociados a la gobernabilidad (aspectos axiológicos y de dinámica interna); pues los resultados de la organización dependen de la gestión de estas tres dimensiones.

Así, el identificar el conocimiento que a nivel de empresa, familia y gestión empresarial, se debe gestionar, constituye una de las áreas de intervención que debe realizarse para el desarrollo de ventajas competitivas orientadas a buscar que las empresas familiares logren permanecer y crecer en el actual contexto económico.

3. Formulación del problema.

La alta vulnerabilidad y tasa de fracasos de las EF y en particular de los emprendimientos que en su gran mayoría son de extracción familiar, merecen ser observados y apoyados, pues por su dinámica en la economía del país, en la generación del empleo, en la empleabilidad y como fenómeno social, su destrucción y fracaso conllevan repercusiones en la parte económica y social. Estudios recientes muestran que algunos de los problemas de estas organizaciones pueden abordarse desde la dimensión de la gestión del conocimiento para revertir estas situaciones en aras del sostenimiento y competitividad. Los estudios realizados a estas organizaciones reflejan que algunos de los problemas que aquejan a estas organizaciones son¹⁸:

- Marcada influencia de la Familia en la Dirección (Toma de decisiones).
- Problemas de operación en áreas fundamentales tales como producción y finanzas, problema de competencias del personal y déficit en técnicas y tecnología utilizada.
- Mala administración del capital de trabajo para el desarrollo de operaciones tendientes al crecimiento de la organización.
- Falta de planes de mercadeo que respondan a las necesidades actuales de la empresa. Ausencia de estrategias de posicionamiento en el mercado, programas de difusión, políticas de precios y proyección en mercados internacionales.
- Necesidades de recursos financieros, dificultades para acceder a fuentes de recursos.

¹⁸ Se han considerado estudios como los desarrollados por Mayorga (2009), Navarrete (2009), Romero (2009), entre otros y además en los libros de Poza (2005), Belausteguigoitia (2010), Ward (2006) y en los estudios de Felairán (2005) y de Román (2009).

- Falta de conocimiento, innovación, creatividad y con ello limitada competitividad debido a bajos niveles de profesionalización del recurso humano y de sus limitaciones en competencias para el saber – hacer y en el saber – hacer.
- Falta de adecuadas herramientas de apoyo a las decisiones.

Estas situaciones o patologías de la EF involucran los tres elementos o dimensiones involucradas en la misma – propiedad, familia y gestión – y aunque las mismas han sido documentadas de manera empírica, existen planteamientos que sugieren la necesidad de gestionar el conocimiento como instrumento preventivo y en la mayoría de los casos correctivo de la situación. Es el caso de Mayorga (2009, p. 97), quien plantea que «Estos problemas requieren de una buena gestión de la empresa, la cual debe apoyarse en el conocimiento», por tanto es posible asumir que el conocimiento y su adecuada gestión pueden minimizar los riesgos asociados a las situaciones problemáticas de la empresa familiar y pueden coadyuvar en los procesos orientados a la búsqueda de la viabilidad de la organización, que en últimas dependerá de su capacidad de adaptación y organización.

La sinergia resultante de la interacción de los subsistemas¹⁹ que conforman la empresa familiar²⁰, también presenta una serie de ventajas competitivas empresariales que potenciadas bajo un modelo de gestión de conocimiento contextualizado a su realidad, pueden disminuir la tasa de desaparición de

¹⁹ En el presente documento se entenderá el estudio de la empresa familiar desde la óptica de la teoría sistémica, por tanto es un sistema compuesto por tres subsistemas básicos: la familia, la propiedad y la gestión. Esto se explicará con detenimiento en el acápite de modelos de estudio de la EF.

²⁰ El artículo de Felairán (2005) presenta distintos modelos aplicados al estudio de la empresa familiar, sin embargo, en todos es posible identificar los subsistemas básicos constitutivos: familia y la empresa, aunque como es viable proponer, la gestión media en la inclusión de la familia en la organización, ya que en la mayoría de los casos, la familia realiza funciones de gestión en la empresa, de allí su injerencia en la dinámica del negocio. Esto se puede dar por propiedad, por control o por pertenencia.

estas organizaciones y minimizar los riesgos asociados a los emprendimientos familiares. Así, la gestión del conocimiento en las empresas familiares puede ser un catalizador para el desarrollo de ventajas competitivas que les permitan permanecer en el cambiante entorno competitivo y tener procesos de crecimiento apalancados en su propia realidad, singularidad²¹ y acción caórdica²²

La investigación sobre la identificación de las variables clave para elaborar un prototipo de modelo de gestión del conocimiento para pymes familiares de Bogotá D.C., pretende dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué elementos deben considerar los emprendedores y empresarios familiares para garantizar la continuidad de la empresa?
- ¿Qué conocimientos debe tener el emprendedor y el empresario familiar para hacer que su empresa sea sostenible y viable?
- ¿Qué consideraciones debe tener el emprendedor y empresario familiar para garantizar la gobernabilidad?
- ¿Cómo limitar el nepotismo y aprovechar las competencias de los valores familiares para buscar que la organización crezca y permanezca?

²¹ Para el presente trabajo se considerará que la función básica del gestor es garantizar la viabilidad de la organización. Esta acción requiere de la adaptación o respuesta adecuada y oportuna a la dinámica del mercado y a la gobernabilidad o mantenimiento de la cohesión en la operación interna del negocio.

²² El término caórdico hace referencia a la palabra resultante de unir las palabras caos y orden. Se considera que en general todas las organizaciones, por su dinámica, tienen aspectos de caordismo. Este tema se desarrollará en la tesis doctoral, por ahora solo se expone esta propiedad compleja de las organizaciones, para mostrar la tensión entre caos y orden que reina en toda organización y que media la toma de decisiones y determina la acción empresarial.

- ¿Qué elementos deben abordarse en la sucesión para que la empresa tenga continuidad?
- ¿Cómo limitar la subjetividad en la toma de decisiones estratégicas de la organización?
- ¿Cómo generar competencias y capacidades medulares desde los valores familiares para desarrollar ventajas competitivas?
- ¿Cómo satisfacer a cada una de las necesidades y expectativas de los *stakeholders* internos y externos?
- ¿Cómo lograr motivar la acción y mantener la gobernabilidad de los colaboradores y familiares?
- ¿Cómo lograr la viabilidad de una Pyme familiar en un ambiente de competencia dinámica?

Una vez se han expresado las preguntas que dan sentido al trabajo y la posterior investigación doctoral, se procede a enunciar los objetivos del mismo, tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

4. Objetivos.

4.1. Objetivo general.

El objetivo del presente TIT es identificar las variables clave para elaborar un prototipo de modelo de gestión del conocimiento para pymes familiares de Bogotá D.C., que les permita desarrollar ventajas competitivas sostenibles y sustentables.

4.2. Objetivos específicos.

- 4.2.1.** Revisar el estado del arte en el tema de la empresa familiar en el país y en el contexto internacional.
- 4.2.2.** Identificar los elementos y tipos de conocimiento que se dan en las diferentes dimensiones de una Pyme Familiar y la forma en que éste es empleado para garantizar la viabilidad de la organización.
- 4.2.3.** Identificar los modelos o formas en que se gestiona el conocimiento en las Pymes Familiares.
- 4.2.4.** Identificar cómo se generan ventajas competitivas en las Pymes Familiares.
- 4.2.5.** Identificar las estrategias que emplean las Pymes Familiares para lograr la adaptabilidad y gobernabilidad.

El logro de los objetivos específicos permitirá alcanzar el objetivo general del presente trabajo de investigación tutelada (TIT), orientado a consolidar la base teórica y conceptual para el futuro desarrollo del trabajo de investigación de la tesis doctoral y constituirá el trabajo final para optar al título de Máster en

Creación y Dirección de Empresas, de las Universidades Antonio de Nebrija – España y EAN – Colombia.

El primer objetivo tiene como propósito acopiar la información necesaria para definir el marco conceptual y el estado del arte del tema de la empresa familiar, en el país y a nivel internacional.

El segundo busca identificar los tipos de conocimiento que se dan en las diferentes dimensiones de una Pyme Familiar, en el campo de la familia, sus valores, aspiraciones y el denominado ADN empresarial; en el campo empresarial sobre la relación organización – entorno y con los *stakeholders* y por último en la toma de decisiones y orientación estratégica que afecta la propiedad y continuidad de la organización.

El tercer objetivo complementa al segundo, y pretende identificar los modelos o formas en que se gestiona el conocimiento en las Pymes Familiares. Para ello se partirá de la observación de las prácticas documentadas y la forma en que dicho conocimiento es empleado para garantizar la viabilidad de la organización y la generación de ventajas competitivas. Así el tercer objetivo encaja con el cuarto, que es la aplicación del conocimiento residente en cada subsistema de la empresa familiar, en la identificación de los elementos estratégicos que sustenten las ventajas competitivas y su orientación estratégica para buscar la sostenibilidad en el mercado de manera adecuada y las expectativas de crecimiento.

Por último se busca documentar las estrategias que emplean las Pymes Familiares para lograr la adaptabilidad y gobernabilidad y con las cuales han logrado superar la tasa de fracaso considerada en el informe GEM de tres años de operación (AA.VV., 2009), para identificar las variables críticas o claves bajo las cuales se propondrá un prototipo de modelo de gestión del conocimiento para empresas familiares, orientado al desarrollo estratégico de

ventajas competitivas sostenibles y sustentables, tema abordado en la investigación conducente al título de Doctorado en Ciencias Empresariales.

A continuación se procederá a mostrar el marco referencial que le da sentido a este trabajo y que sustentan los objetivos generales y servirán de base para la elaboración de hipótesis y la elección de la metodología.

5. El marco Referencial

En la elaboración del prototipo de Modelo de Gestión de Conocimiento para Pymes Familiares se hace necesario abordar temas de modelación, de gestión de conocimiento y de la Empresa Familiar, pues dichas temáticas permitirán identificar las variables claves para poder elaborar el prototipo de modelo, así como precisar algunos elementos a manera de acotación²³ que dan sentido al trabajo. Esto debido a que uno de los problemas centrales de las ciencias administrativas y de gestión²⁴, es el carecer de un cuerpo de definiciones o conceptos comúnmente aceptados por la comunidad científica de este campo del conocimiento. Por ello, y para tener un referente común se abordarán los conceptos básicos o acotaciones de términos empleados en el trabajo, con lo cual se busca tener un lenguaje común que brinde significado y sentido a lo que se expondrá.

5.1. Los conceptos preliminares

El título plantea la elaboración de un prototipo de modelo para la Gestión del Conocimiento para las Pymes Familiares, por ello se partirá de algunas definiciones centrales que aunque no son parte del título y del objeto del trabajo dan sentido y son empleadas por tener estrecha relación con el mismo.

5.1.1. La Administración y la Gestión

El primer término que se analizará es el término administración y el de gestión. La administración puede comprenderse desde diferentes ópticas, como instrumento donde es el conjunto de técnicas, instrumentos y herramienta predeterminados para que se ordenen los recursos en pro de un fin preestablecido o predeterminado. Según la Real Academia Española define

²³ Empleo el término acotación dado que en el campo de la gestión en general, existen tantas definiciones e interpretaciones de un concepto, como autores que se aproximan al tema. Por esta razón existe lo que Le Moigne (1997), ha denominado "incoherencia epistemológica de las ciencias de gestión".

²⁴ El término ciencias de la gestión hace referencia al conjunto de ciencias y disciplinas que tiene como eje de referencia u objeto de estudio a la organización generadora de bienes y servicios, en este caso, la economía y la administración son campos disciplinares de este conjunto de ciencias. Este término es explicado por Chanlat (2002), Aktouf (2000) y autores de la corriente francesa de la gestión como Génelott (1998), Le Moigne (1990) y von Foerster (2002).

Administración como «la acción de administrar»; entendido administrar como «gobernar, regir, cuidar». En la tabla 2, se presentan algunas definiciones de administración y la definición instrumental²⁵ que se considerará en el trabajo.

Tabla 2. Definiciones de Administración

Autor	Definición	Elementos
Taylor (1990)	Ciertos principios generales y en determinada filosofía que pueden aplicarse de distintas maneras” y tiene como objeto “asegurar la máxima prosperidad para el patrón, con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Principios generales - Tiene un fin u orientación predefinida y predeterminada. - Acción que busca la prosperidad
Fayol (1990)	Conjunto de principios, de reglas, de métodos, de procedimientos aplicados y probados por la experiencia pública	<ul style="list-style-type: none"> - Conjunto instrumental de acciones generalizables - Actividad de acción y aplicación (pragmática)
Koontz y Wehrich (1991)	Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Acción de mantener la coordinación - Eficiencia - Combinación de recursos - Fin predeterminado

Fuente: Elaboración propia

La segunda acepción del término administración se da en el contexto de un campo del conocimiento, en particular de una “disciplina científica”, tal y como lo plantean autores como Ader (1991) y Bunge (1991), que se han dedicado al estudio epistemológico de la administración. Para estos autores además de la parte instrumental, la administración es «el campo del conocimiento que utiliza

²⁵ Se considera instrumental o aparato, pues reúne una serie de técnicas, pasos, métodos y metodologías que son generalizables y transferibles y conforman el *corpus* de estudios de este saber.

y aplica un administrador para diseñar organizaciones y coordinar sus actividades de forma eficiente, tomando en cuenta el medio ambiente externo y la tecnología utilizada, para que las organizaciones puedan ser cada vez más eficaces en la misión para la cual fueron creadas» Blank (2002).

Por último se puede considerar la administración como una profesión pues posee un corpus enseñable, una comunidad académica que realiza actividad laboral y con responsabilidades sociales y un código ético que la rige, en la mayoría de países en los cuáles se enseña.

En el presente trabajo adoptaré por administración la concepción definida por Aktouf (2001, p. 17) que la considera como «una serie de actividades interdependientes destinadas a lograr una cierta combinación de medios (financieros, humanos, etc.), pueda generar una serie de bienes o servicios económicos o socialmente útiles con y en lo posible rentables para la empresas con fines de lucro».

En las acotaciones presentadas es posible observar como el corpus que conforma la disciplina administrativa está compuesto por conocimiento, en particular por el conocimiento que surge de la acción, ya que la administración es una actividad que tiene que ver con la acción, la movilización de recursos para un fin preestablecido y predeterminado, en el cual, el conocimiento se observa en la persona que diseña el proceso, en quien lo ejecuta, en los resultados, en fin, se puede considerar que el conocimiento es el elemento central involucrado en todas las actividades que contiene la administración.

Entonces, el rol del conocimiento es esencial para el ejercicio de la administración, pues es en función éste que se diseñan y desarrollan las actividades interdependientes, que combinan recursos para la generación de los productos de la organización. Así, los productos al salir de la organización ingresan en un entorno, del cual se hace necesaria la adquisición de la información y la adquisición de conocimiento sobre la forma en que los mismos

son aceptados por los diferentes grupos de interés o *stakeholders*, así como acopiar y desarrollar conocimiento sobre el ritmo del negocio, sobre la competencia, la dinámica de los productos y competidores, de los gustos de la demanda y demás variables del entorno que ejercen influencia sobre la organización.

Una vez identificada la noción de administración, se presentará lo que se entiende por Gestión.

5.1.2. Gestión

Al igual que con el concepto de administración, el concepto de gestión presenta dispersión en su definición y falta de unanimidad para su comprensión. Para el diccionario Real de la Academia, gestión es «la acción y efecto de gestionar», y es sinónimo de administrar. Y gestionar es «hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera».

Para Motta (1997), la gestión es «un término genérico que sugiere la idea de dirigir y decidir». Aunque es común considerar la gestión y la administración como sinónimos, existen diferencias en función de su acción y lógica. Por tanto, para determinar su significado, se tomará como base a Romero (1998, p. 36), quien la considera como «la acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes a la definición inicial».

Entonces, la gestión es la actividad social regulada que busca y genera construcciones nuevas y diferentes a los estados iniciales, motivo por el cual se puede considerar como una lógica o forma de pensar para actuar. La gestión no es sinónimo de administración, la gestión es la manera o forma mediante la cual se hace realidad la administración, en acción visible y concreta, es el paso del pensamiento a la acción, es una forma lógica de entender la realidad de la

organización ya que es propia de cada organización y por ello requiere de la comprensión de lo que la organización es, lo que busca, lo que percibe, para poder desarrollar su acción buscando lograr el objetivo básico empresarial «crecer y permanecer»²⁶ en términos de García (1999). La gestión por involucrar acción requiere de una forma de ver y entender la realidad de la organización (modelo), pues no puede haber acción sin pensamiento, sin predeterminación, lo cual se puede observar en la figura 2.

Figura 2. El paso de la lógica a la acción



Fuente: Elaboración propia

En el ciclo del pensamiento a la acción, el individuo que posee un paradigma²⁷ que ha construido a lo largo de su vida y que es todo el conjunto de ideas, creencias y valores mediante el cual interpreta la realidad y por tanto define su comportamiento, analiza las cosas y situaciones externas (pensamiento) para definir su acción, luego de lo cual evalúa los resultados, teniendo con ello, o el reforzamiento del paradigma o su confrontación.

²⁶ Luego de consultar diversos autores, la mejor expresión del fin de la gestión es la de García, pues en general toda organización busca como mínimo mantenerse en operación (permanecer) y ampliar su margen de operación (crecer).

²⁷ El tema de los paradigmas sobre pasa los límites de este trabajo, por tanto solamente se enuncia como el marco de referencia que da una “visión” compartida del mundo, también determina las “creencias” y por tanto el “comportamiento y la conducta” De La Hoz (2009).

Por tanto, la gestión hace referencia a toda la acción de la organización y está íntimamente ligada a la toma de decisiones, por tanto gestor es la persona encargada de tomar decisiones, o de movilizar la acción en la organización, pues tal como lo señala Drucker (1958) «una decisión es sólo una intención, a menos que dé lugar a una acción». Así, la gestión desarrolla la administración para el logro de los objetivos de los diferentes *stakeholders*, para lo cual, el conocimiento del entorno y de la organización son fundamentales; por ello, la gestión se comprenderá como la lógica que busca garantizar que la organización sea viable²⁸, es decir que permanezca.

La viabilidad a su vez, dependerá de la gestión de la relación con el entorno, o la capacidad de adaptación²⁹ a los cambios de las dimensiones que constituyen su entorno de acción, y de la gobernabilidad³⁰, o capacidad de mantener la cohesión y coherencia en la dinámica de funcionamiento interno, en su relación orden – desorden, tensión y conflicto que son propios de todo sistema.

En el presente trabajo se entenderá la gestión como las acciones encaminadas a garantizar la viabilidad de la organización, es decir, la acciones para lograr la adaptación a la dinámica del entorno y el mantenimiento de la gobernabilidad o coherencia y cohesión en el mantenimiento de la dinámica interna, orientada a la generación de bienes y servicios y con ello, a la búsqueda de la satisfacción de los diferentes *stakeholders*³¹.

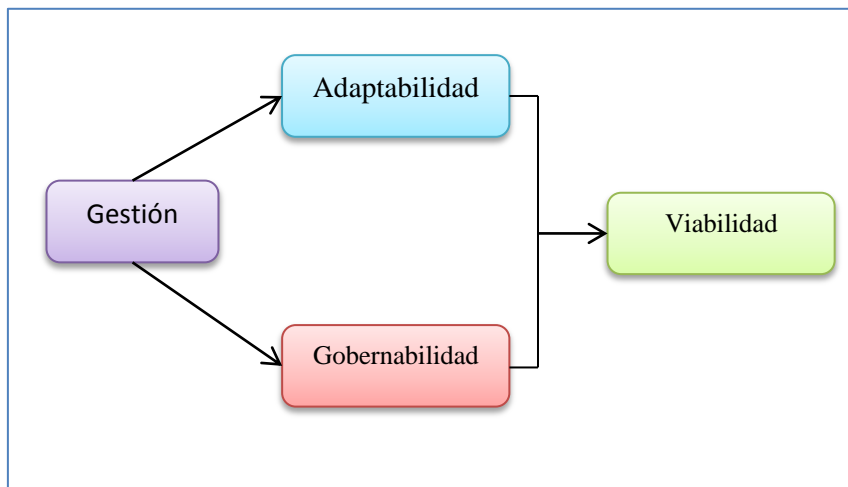
²⁸ La viabilidad y adaptabilidad son conceptos tomados de la teoría sistémica, según la cual todo organismo o sistema es viable si logra perdurar en el tiempo y en el espacio por su capacidad de adaptarse al entorno en el cual se encuentra. Para ampliar el concepto ver Matura y Varela (2003).

²⁹ La adaptación es una propiedad del sistema para acoplarse y dar una respuesta adecuada y oportuna a las variaciones del entorno. Esta propiedad en la gestión de organizaciones ha sido manejada por Etkin y Schvarstein (1993), Ader (1991) y Aktouf (2001), por citar algunos autores.

³⁰ La gobernabilidad o gobernanza es el «Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.» RAE. En general será entendida como la manera de mantener la cohesión y coherencia en la dinámica interna de la organización y con ello, garantizar la operación óptima de la misma.

³¹ Este término ha sido desarrollado por el autor, teniendo como referente a varios autores, tales como Etkin y Schvarstein (1991), Ader (1991), Romero (1998) y en los cursos de docencia realizados en la Maestría en Administración de la Universidad Nacional – Teoría Avanzada de Gestión – y en la Universidad EAN – Pensamiento Estratégico, así como en el grupo de

Figura 3. La gestión y sus lógicas



Fuente: Elaboración propia.

En el caso del presente trabajo, la gestión presenta un elemento particular y es el que ésta se realiza por parte de la familia, por tanto, existen elementos asociados al riesgo y toma de decisiones que se observan con mayor atención, así como el campo de la gobernabilidad o acciones internas, debido a esta misma consideración, presenta particulares, por lo cual la EF, tiene formas y prácticas de gestión singulares y que las diferencian del resto de organizaciones económicas.

La gestión se ejerce en la organización y mediante un modelo. Como se puede inferir de la figura 3, el elemento intangible presente en todas las acciones orientadas a garantizar la viabilidad de las organizaciones, es el conocimiento, pues el gestor decide en función del conocimiento que tiene del entorno³², del conocimiento que posee sobre la dinámica de su organización, de las

investigación de la Universidad EAN – Tendencias Modernas en Gestión e Investigación – TGI, reconocido por Colciencias.

³² El entorno se define como todo aquello externo a la organización y que de una u otra manera tiene impacto o injerencia en su funcionamiento. En general, todas las organizaciones se encuentran en una relación de dependencia e interacción con el mismo y está constituido por diferentes dimensiones como lo son: la económica, la social, la política, la normativa o legal, de la competencia, tecnológica, cultural. Hill y Jones (2010).

competencias y capacidades de la misma y con ello, define las opciones estratégicas a seguir en aras del logro de la viabilidad y en lo posible del crecimiento.

5.1.3. La organización

La EF como se ha señalado es un tipo particular de organización, pero no deja de tener la connotación de “empresa”, por este motivo, se rige por la misma dinámica y características de las demás organizaciones, incluso adaptando las prácticas de gestión en búsqueda de ser cada vez más competitivas y de asegurar su continuidad generacional.

En el campo de las ciencias de la gestión se han generado diferentes discusiones sobre la diferencia que existe entre los conceptos de empresa y de organización, sin embargo, en el presente trabajo se asumirá que la empresa y la organización son lo mismo, pues abordamos la aproximación a la empresa desde el marco de la teoría general de sistemas y desde la lógica de las ciencias de gestión, por este motivo se entenderá la empresa como «un conjunto de personas que transforman diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre sus propietarios» (AA.VV., 2007, p. 4).

En esta definición observamos que la empresa al ser considerada como un conjunto de personas es una “formación social específica” pues la inclusión y pertenencia a este conjunto o formación social está determinada o regida por barreras de acceso, tales como el contrato laboral, la relaciones de poder temporales³³, el ejercicio del mando y la autoridad en roles fijos y preestablecidos³⁴, la prevalencia de la racionalidad instrumental sobre la

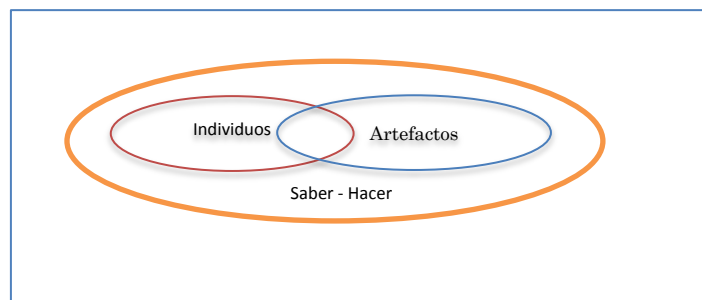
³³ Se consideran temporales pues están circunscritas a la permanencia del individuo en la organización y al mantenimiento de las mismas en el ámbito laboral, durante la jornada y espacio laboral.

³⁴ Esto se hace evidente en la estructura formal de la organización.

dimensión afectiva del ser humano³⁵, entre otros. La especificidad está dada además de las relaciones por la orientación a un fin predeterminado o preestablecido que en general ha sido definido por los dueños o por los tomadores de decisión en una racionalidad económica orientada a la combinación de recursos para la obtención de beneficios y donde se evidencia la organización de las personas y su interacción con algunos “artefectos”³⁶, en medio de un saber-hacer específico, en aras de generar bienes y servicios.

En este sentido Romero (1998) concibe la empresa como una forma específica de organización que «posee una dinámica propia que le es característica, así como lo son sus componentes, sus finalidades y en general, su naturaleza misma». Al respecto Caicedo (2000) considera que el modelo básico de una organización es el que se presenta en la Figura 6.

Figura 4. Un modelo básico de organización



Fuente: Caicedo (2000)

En este modelo propuesto por Caicedo de organización se identifican algunos de los elementos centrales de la organización: los individuos, los individuos que trabajan con artefactos, los artefactos en sí y el saber – hacer que le da sentido y orientación a la interacción de individuos y a los artefactos.

³⁵ La racionalidad instrumental hace alusión a privilegiar la dimensión productiva del hombre y su obtención de resultados frente a otros aspectos de la condición humana como lo son la dimensión emocional y demás.

³⁶ Se entenderá por artefacto a cualquier tipo de instrumento, herramienta, máquina que cumplen un propósito o tienen un fin o una función definida o establecida para algo.

Como ya se ha expuesto a lo largo del capítulo lo que da el sentido o el adjetivo de singularidad a la Empresa Familiar, es el hecho de que en este tipo de organizaciones, los individuos que interactúan tienen algún tipo de afinidad, ya sea por línea directa (lazos de consanguinidad) o de manera indirecta (parentesco, linaje o afinidad). Al ser la Empresa Familiar parte del conjunto de las empresas u organizaciones que desarrollan actividades económicas, las mismas deben orientarse a lograr la permanencia y crecimiento en el mercado o sector de actividad. En estas sencillas palabras se puede expresar la esencia de la gestión, pues toda organización desde que nace busca permanecer y en la medida de lo posible, crecer en un ambiente altamente competitivo, dinámico y con una gran volatilidad de la demanda, donde la estrategia cobra sentido como lógica de acción empresarial.

En este documento se entenderá la organización como una «formación social específica, constituida deliberadamente y que genera bienes y/o servicios económicos o socialmente útiles» (De La Hoz, 2009).

5.1.3.1. Características de las organizaciones

Conforme al significado planteado, algunos de los rasgos distintivos de éstas son:

- Es una formación social porque está constituida por individuos, que son la esencia de la organización. En la EF, además, estos tienen lazos de sangre y afinidad.
- Es específica pues contiene una temporalidad en la relación con los individuos, los vínculos con ella están limitados por una condición que permita la pertenencia a esa colectividad, ya sea una membresía, un contrato laboral, u otros; que determina hasta dónde priman las relaciones de poder. Es específica también en su funcionamiento pues debe tener un saber-hacer aplicado a la generación de bienes y/o

servicios, mediante el cual determina la forma en que estructura su operación (estructura, técnica y tecnología)³⁷ y que la hace única.

- Es deliberada pues surge para responder a un fin preestablecido, y de una forma predeterminada, usualmente tanto el fin de la organización, como la forma en que ésta responde o da cumplimiento al mismo, están determinadas por los fundadores o dueños, quienes desde el emprendimiento mismo han definido el para qué se creó.
- Tiene como propósito la generación de bienes y/o servicios, que le da la connotación de actividad económica o social, y por tanto desempeña un rol en la economía.

La EF, reúne las condiciones antes mencionadas, por tanto, será el objeto de estudio del presente trabajo y se abordará en un capítulo posterior.

Para culminar con los términos que le dan sentido al trabajo, se abordará el tema de los modelos y la modelación.

5.1.4. El modelo y la modelación³⁸

Un modelo es una representación de la realidad, es un conjunto de ideas plasmadas en una imagen, gráfico, esquema, prototipo o cualquier medio por el cual se intente identificar algún objeto real. Los modelos sirven para analizar, comprender y estudiar algún fenómeno de la realidad, ya que es una miniatura o simulación de la misma, el ejemplo más claro de modelo son los juguetes, que no son otra cosa que las diferentes miniaturas de algunos de los objetos de

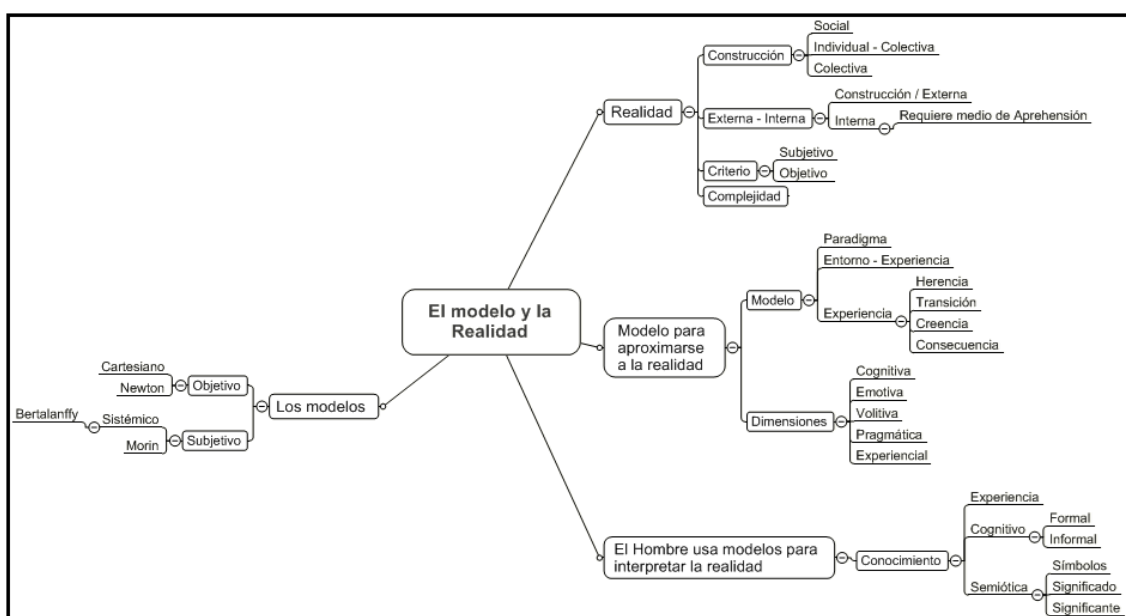
³⁷ Por técnica se entiende la manera en que se desarrollan los procesos o partes de una actividad. La tecnología se refiere a la forma en que se aplica el conocimiento, no es necesariamente la infraestructura de máquinas y Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC's).

³⁸ Esta parte se ha construido teniendo como referentes a Checkland (1983); Ackoff (2002); Linares (2007), Etkin y Schvarstein (1993), Bertoglio (2004), entre otros.

la cotidianidad y que permiten a los niños hacerse una idea del funcionamiento, utilidad y servicio de los mismos.

El modelo como forma de representación está limitado y determinado por las variables que elige su diseñador para su realización, es decir, el modelo está limitado y determinado por el paradigma del modelador o persona que hace el modelo, y por ello su visión de la realidad se ve plasmada en el modelo. En la Figura 4, se presentan algunos elementos asociados a los modelos.

Figura 5. El modelo y su relación con la realidad



Fuente: Elaboración propia.

El modelo es significativo para este trabajo, pues ya que los elementos que se buscan identificar (elementos de conocimiento, variables, conocimientos, entre otros) son netamente intangibles, motivo por el cual, el concebir un modelo de organización, de gestión y de gestión del conocimiento, facilitan los procesos de comprensión, análisis, estudio e identificación de las variables clave, para con ello, proponer un prototipo de gestión de conocimiento que les permita a las Pymes Familiares desarrollar ventajas competitivas sostenibles y sustentables.

La información y el conocimiento juegan un papel fundamental para la construcción, interpretación e intervención en el modelo y su adecuada gestión (del conocimiento y de la información requerida para generar dicho conocimiento) está directamente relacionada con la subsistencia y continuidad de la organización. Por ello a continuación se enuncian los elementos mínimos que debe contener un modelo sistémico, para poder entender la organización como un sistema.

5.1.4.1. Los elementos del modelo

El modelo o representación de un sistema, debe contener como mínimo los siguientes elementos:

- Las partes que lo componen (entradas y productos)
- Las variables fundamentales
- Otros elementos de interés
- La coherencia, pertinencia, probabilidad, importancia y transparencia.

A continuación se explicará cada una de las partes del modelo:

- Las partes que componen son los elementos que conforman el sistema y que a través de la interacción e interrelación generan productos del modelo al entorno. Los productos son información y conocimiento³⁹ que se da al entorno y que generan a su vez, información y conocimiento a la organización para mantener su adaptabilidad y que en algunas ocasiones modifican la gobernabilidad.
- Las variables clave, son la esencia en la constitución del modelo, pues son el sustrato o elementos centrales para su diseño y operación. La palabra variable clave es tomado de Godeth (1995), quien la utiliza para designar las «principales variables influyentes y dependientes y por ello

³⁹ En el acápite de gestión del conocimiento se hará la diferenciación entre información y conocimiento, por ahora solamente se enuncian.

las variables esenciales a la evolución del sistema». Estas variables por tanto son aquellas sin las cuales no es observable el fenómeno o aspecto estudiado, de allí su importancia.

- Otros elementos de interés: Dependiendo de la visión e interés del modelador, se pueden incluir elementos como: los flujos de información, los flujos y formas de interacción e interrelación, entre otros.
- La coherencia, pertinencia, probabilidad, importancia y transparencia. Estos elementos tomados de Godeth (2007) para la elaboración de escenarios, son importantes también para un modelo. La coherencia es la lógica que debe primar entre el modelo, su función, sus componentes y sus relaciones, sin coherencia el modelo carece de sentido. La pertinencia es la importancia del modelo para algún aspecto de la realidad o para alguna persona, está relacionada con el uso o utilización futura. La probabilidad hace alusión a la viabilidad del modelo, es decir, que sirva de forma o manera adecuada para comprender, analizar e intervenir o actuar en la realidad. La importancia es junto con la pertinencia aspectos relacionados a su impacto, es el para qué o por qué del modelo, su impacto. Por último la transparencia es la facilidad o claridad de comprensión y de uso por parte de los demás individuos.

Lo anterior no significa que estos aspectos básicos existan en forma simultánea o que constituyan todos los modelos o que exista una única forma o modelo, pues esto limitaría la complejidad o en palabras de Morin (2003) el *complexus* de la realidad.

5.1.4.2. La Modelación

Al acto de hacer modelos se le denomina modelación o «modelización» según Le Moigne (1990). Esta acción busca que el modelador tome unos elementos o variables que definen el modelo y de una coherencia y sentido a la relación e

interacción entre ellas y que respondan una finalidad predeterminada o al fin preestablecido.

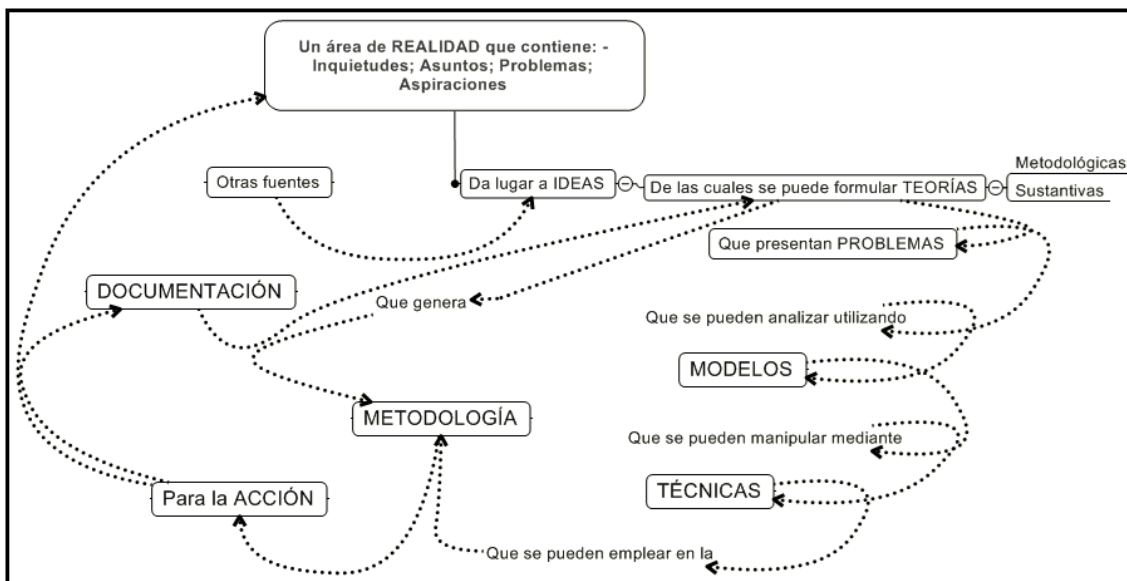
La modelación puede llevar a hacer modelos del tipo ¿qué se hace?, o ¿cómo se hace?, entonces, formular un problema es diseñar un modelo mental o lo que equivale a modelizar la complejidad. Pensar un “**Modelo de Gestión**” es establecer un referente que sirva como instrumento para la administración, gestión o manejo de las instituciones y de las organizaciones dentro de las cuales se desarrolla la acción cotidiana y por ende, el plantear un prototipo de modelo de gestión de conocimiento para Pymes Familiares, es el plantear un instrumento para gestionar conocimiento aplicable a la viabilidad de estar organizaciones. Por eso se hace necesario que cada persona que tiene como función intervenir⁴⁰, independientemente de su grado de acción y de su posición organizacional, elabore su modelo en la medida en que dicho modelo exprese mejor sus intereses y/o necesidades.

Un modelo de gestión del conocimiento será entonces un referente de acción en la dimensión de lo abstracto para la intervención. El ser un referente, no es sinónimo de ser un esquema de comportamiento o de acción. Es un referente de decisión para la acción, pero por sobre todas las otras consideraciones, es un referente de cotidianidad frente a la inestabilidad del entorno, frente a lo impredecible del futuro, y de allí la importancia de contar con un sistema de gestión del conocimiento que permita no solo intervenir en la organización, sino que en últimas sirva para gestionar el propia conocimiento, pues sin conocimiento no hay decisión y sin decisión no hay gestión, por tanto se requiere gestionar el conocimiento para gestionar la organización.

La modelación en este caso en particular se concibe como se presenta en la figura 6.

⁴⁰ Se considera como intervenir a una de la acción del gestor, que en la actualidad no solamente debe ejercer el clásico PODC postulado por Fayol (1990), sino que debe ejercer acciones de intervención, investigación, diseño y gestión.

Figura 6. Concepción de la modelación



Fuente: Elaboración propia.

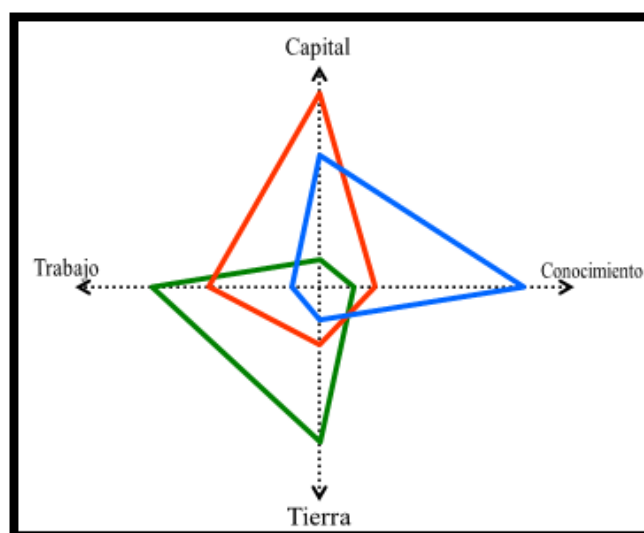
La realidad de la que surgen inquietudes, situaciones problémicas y circunstancias que requieren ser observadas, da lugar a ideas de las cuales se formulan teorías que sirven para presentar problemas, los cuales se pueden analizar utilizando modelos que se manipulan o agencian mediante técnicas, que emplean metodologías en el sentido de la acción y la documentación para comprender el fenómeno estudiado, en este caso, la identificación de las variables claves para la elaboración de un prototipo de modelo de gestión de conocimiento de la Pyme Familiar de Bogotá.

5.2. El conocimiento y su gestión

En la identificación de las variables claves para el prototipo de modelo de gestión de conocimiento, se requiere aproximarse al tema de gestión del conocimiento. Este término de moda en el campo de la administración y la empresa involucra una serie de conceptos y modelos que se han abordado desde diferentes ópticas y por diferentes autores. Siempre que se busca explicar el porqué unos países son más eficientes que otros o el porqué algunas organizaciones tienen mayor éxito que otras, se hace alusión al

conocimiento como factor primordial, pasando de la concepción de riqueza basada en la triada capital – trabajo – tierra, a la concepción donde la dimensión del conocimiento cobra un nuevo sentido y es el principal promotor de la misma (Rivero 2002).

Figura 7. La nueva dimensión del conocimiento



Fuente: Adaptación del modelo de Savage (1996)⁴¹.

En la Figura 7, se observa que lo que en la actualidad autores en el campo del conocimiento como Riesco (2006), Gore (2006), Rivero (2002) y otros han considerado el pilar de la competitividad y el desarrollo empresarial, la dimensión del conocimiento.

El boom de la gestión del conocimiento ha llevado a que cada autor que desea aproximarse al tema exponga su propia definición frente a lo que es el conocimiento y la gestión del conocimiento. Por esto, en primer lugar se mostrarán las definiciones centrales de este tema para con ello tener un lenguaje común que brinde significado y sentido para lo que se expondrá a lo largo del documento.

⁴¹ Tomado de Riesco (2006).

5.2.1. El conocimiento, su gestión y los temas relacionados

El conocimiento es un concepto inherente al hombre. Al hablar de conocimiento intuitivamente se evoca el concepto de saber, es un acuerdo sobre algo para dar sentido, una interpretación de la realidad y, por esto, tiene un impacto en la acción o ejecución. En sí, el conocimiento se puede abordar desde la óptica de la interpretación de la realidad y de la experimentación o vivencia. Es una información que nos provee de significado y sentido, pues es todo aquel conjunto de ideas, creencias, valores y experiencias que dirigen la acción y por ende determinan el comportamiento.

De esta acotación del término se puede inferir que el conocimiento organizacional es aquel conjunto de ideas, creencias, valores y experiencias que rigen la acción y determinan el comportamiento o respuesta de una empresa en una situación o circunstancia. Esta visión busca apartarse de la visión instrumental y reduccionista⁴² que percibe el conocimiento organizacional como una serie de prácticas que deben documentarse en una base de datos y con ello, se logra que la integración individuos – Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC) gestione conocimiento. En el presente trabajo, considero que el conocimiento es un activo (Rivero 2002), que se encuentra presente en los individuos y que es aplicado, gestionado y mejorado por los mismos y que se pone al servicio de la organización en la dinámica de las organizaciones.

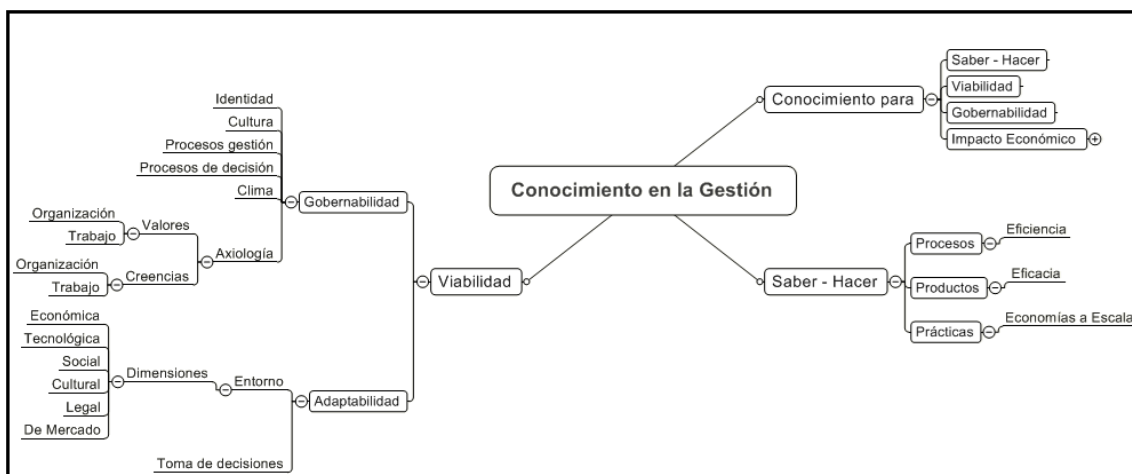
Desde esta perspectiva el conocimiento es un activo intangible que da sentido y coherencia a la dinámica operativa, a las decisiones estratégicas y es el soporte en el funcionamiento de la organización, por tanto es allí donde residen parte de sus competencias, capacidades y son la fuente y la base de ventajas competitivas, de la creatividad y la innovación (García – Ochoa, 2008).

⁴² La visión instrumental y reduccionista es la que se ha planteado en la mayoría de los modelos de Gestión del Conocimiento (GC), que trivializan el conocimiento y lo limitan a un software que se espera sea la solución para gestionar conocimiento y que en muchos casos no responde ni a la idiosincrasia, ni a la realidad económica de las Pymes Colombianas.

En este punto vale la pena aclarar la diferencia que existe entre información y conocimiento, aunque para muchos son sinónimos. Al respecto Rivero (2002) propone que la diferencia radica en que el conocimiento es «la capacidad de las personas que permite interpretar la información y sacar provecho de ella». Entonces, la información es un elemento o componente en el conocimiento y puede comprenderse como el flujo de datos, ideas y elementos que son comprensibles y que dan sentido y significado a los datos⁴³. El conocimiento es pues información con sentido y significado, involucra la percepción y el sentido y significado para actuar, además determina comportamientos, mientras que la información no.

De acuerdo con esta concepción y con el concepto de organización, el conocimiento en la organización se puede identificar y aplicar en las dimensiones que se muestran en la figura 8.

Figura 8. El conocimiento en la Gestión de la organización



Fuente: Elaboración propia.

El conocimiento de la organización debe garantizar la viabilidad, generar mejoras en la gestión interna de la organización y en general, desarrollar ventajas competitivas.

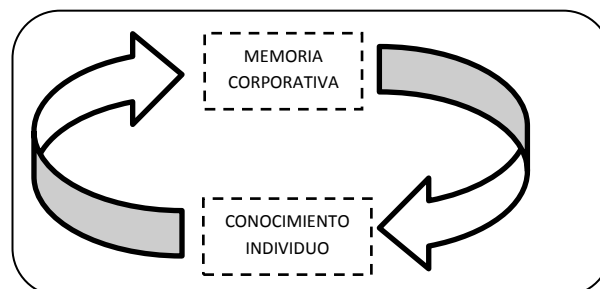
⁴³ Estos conceptos son tomados de De La Hoz (2009).

Es posible entonces considerar que existen dos tipos de conocimiento en la organización, el conocimiento general que hace parte de la empresa y el conocimiento que reside en los individuos que la conforman.

El conocimiento general de la organización es todo el conjunto de aspectos que constituyen la denominada Memoria Corporativa (MC) (Riesco 2006), que son todos aquellos ideales y creencias que conforman los valores corporativos y por ende definen la acción en la organización. Una parte de esta memoria es la política empresarial o comportamientos considerados como deseables y válidos en la empresa. La otra parte son las acciones relacionadas con el desarrollo de procesos y procedimientos que se realizan de forma rutinaria y que están implicadas en el funcionamiento de la organización (toma de decisiones, técnicas de elaboración de productos, procedimientos burocráticos, etc.).

Esta dimensión del conocimiento de la organización sobrevive y permanece inmutable en el tiempo, es parte de la identidad de las organizaciones, es independiente de los individuos, aunque se nutre de ellos y los transforma en una relación cíclica (Soto y Sauquet 2006). Por estos motivos la memoria corporativa es el elemento de cohesión en todas las acciones y operaciones de la empresa ya que da orientación, sentido y significado a lo que se hace.

Figura 9. El conocimiento en la organización



Fuente: Elaboración propia.

De otro lado está el conocimiento de los individuos que se presenta en dos niveles: el conocimiento formal de los procesos y rutinas de la organización, y

el conocimiento informal sobre la forma en cómo desarrolla su tarea y sus roles en la actividad empresarial. Como se puede entrever, el conocimiento es parte de la dinámica del negocio y determina la eficiencia y eficacia en el trabajo y en la respuesta de la organización, dado que estas dos variables (eficiencia y eficacia) son propias del hombre, pues es el individuo con la aplicación de su conocimiento a la tarea quien determina la forma en que combina los recursos disponibles, así como la calidad y la manera de hacer su contribución a la operación de la organización.

En estos dos niveles de conocimiento (corporativo e individual), se puede identificar el grado de importancia que su adecuada gestión puede tener, pues el individuo posee unas competencias⁴⁴ deseables por la organización, y al ingresar en ella, la memoria corporativa se encarga de moldear dichas competencias, ponerlas a su servicio y con ello incrementar su acción para obtener el máximo rendimiento posible en cada uno de los roles que desarrolle. Así, la memoria corporativa determina el comportamiento de los vinculados a la empresa y éstos a su vez determinan los rasgos de dicha memoria, esbozando los comportamientos deseables y aceptados para desarrollar las tareas.

En esta dimensión del conocimiento vale la pena observar el planteamiento de los autores Nonaka y Takeuchi (1999) denominado “la espiral del conocimiento”, según el cual el conocimiento se da en un proceso de fases o etapas determinadas que van de lo individual a lo grupal. En estas fases es posible distinguir el conocimiento tácito que reside en cada individuo y que es de difícil consecución y difusión, pues depende de la voluntad del mismo para manifestarlo y ponerlo en común, y el conocimiento explícito que es visible, está formalizado y es de fácil acceso para cualquiera (ejemplo: los libros, teorías, obras, etc.).

En general la empresa cuenta con conocimientos tácitos y explícitos a nivel de los individuos y de la propia organización y para que éstos sean útiles a los

⁴⁴ El concepto de competencia hace referencia al conjunto de habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas que tiene un individuo y los aplica a una situación específica.

intereses de la empresa deben ser adecuadamente gestionados en pro de algunos objetivos, principalmente en aras de la viabilidad o supervivencia, la aplicación a procesos orientados a la mejora continua, la creatividad, la innovación⁴⁵ y el desarrollo de ventajas competitivas. Uno de los puntos cruciales de la gestión del conocimiento es el cómo apropiar el conocimiento implícito de los colaboradores y socializarlo o hacerlo explícito para el beneficio de la organización en los objetivos antes mencionados y la creación de criterios en la memoria corporativa para facilitar la incorporación de dichas prácticas en la actividad cotidiana de la empresa. En esta situación es viable inferir que la EF posee elementos identificables por su tipo, que pueden generarle diferencias frente a empresas no familiares.

5.2.1.1. La gestión del conocimiento

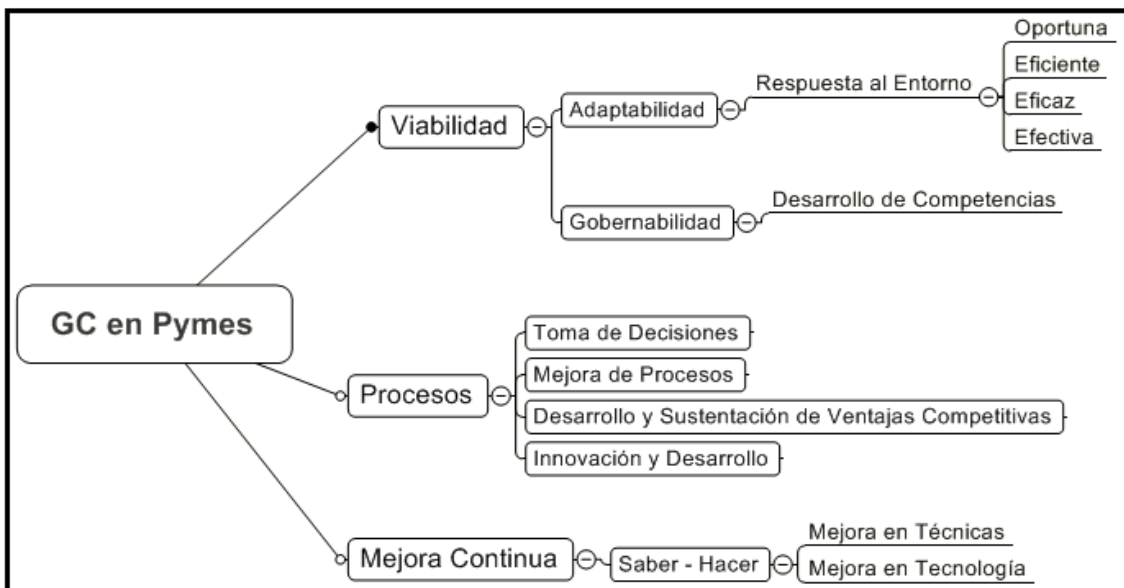
La gestión del conocimiento son todas aquellas acciones que buscan que todo el conjunto de ideas, creencias, valores y experiencias que dirigen la acción de los colaboradores y de la empresa determinen comportamientos que generen valor y aporten al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles⁴⁶ y sustentables. Estas acciones en general están orientadas a que el conocimiento que radica en los individuos (tácito) y en las organizaciones (explícito) se ponga al servicio de la empresa para algunos procesos básicos, entre ellos los de viabilidad de la organización, mejora de los procesos empresariales y de la respuesta a los cambios del entorno.

En la figura 10, se presentan algunas de las dimensiones susceptibles de gestionar conocimiento y su impacto esperado. Una vez definido lo que es el conocimiento, sus tipos y el porqué de su gestión, se mostrarán algunas de sus posibles aplicaciones a la realidad de las Pymes colombianas

⁴⁵ Para ampliar el tema de la gestión del conocimiento y la innovación, ver Menchen (2009).

⁴⁶ La concepción de sostenible y sustentable son tomadas de Tarziján (2008), lo sostenible hace alusión a mantenerse en el tiempo y lo sustentable a poderse repetir con los mismos recursos que se cuenta.

Figura 10. Las aplicaciones de la gestión del conocimiento en las Pymes



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.2. La gestión del conocimiento orientada a la viabilidad de la organización

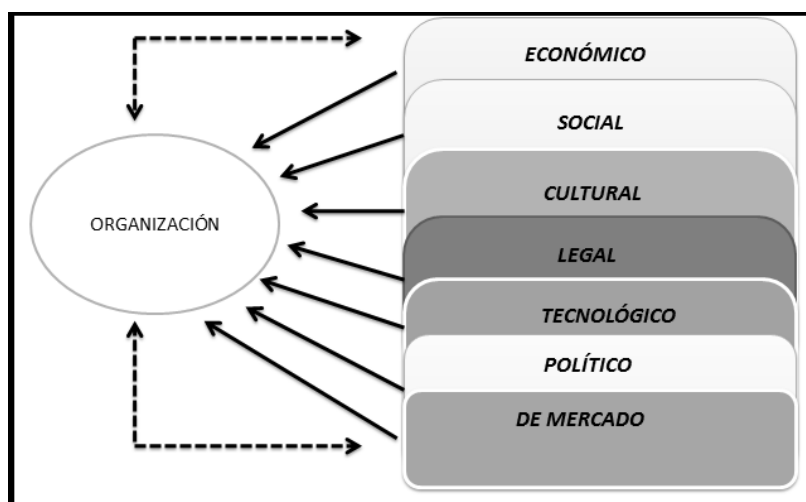
La dinámica de los mercados actuales y sus continuos e impredecibles cambios han llevado a las organizaciones a modificar sus técnicas de gestión. En la actualidad, las organizaciones deben responder de manera oportuna, eficiente, eficaz y efectiva a los cambios en las reglas de juego del mercado, las variaciones en las características y formas de la demanda y las asimetrías de la competencia, entre otros, en fin, lograr la adaptabilidad.

La adaptabilidad es una de las aristas de la viabilidad o continuidad de la organización, pero para que una organización logre adaptarse debe aprovechar al máximo el conocimiento de las principales variables que tienen injerencia sobre su operación. Las organizaciones son entidades dinámicas que sufren diferentes presiones del entorno económico, social, político, cultural, normativo, legal, tecnológico, de la demanda y de la competencia global y local. Por estas razones, la organización no solamente debe recopilar información de cada una de estas dimensiones, debe pasar al siguiente nivel que es el adquirir conocimiento y gestionar dicho conocimiento. En este punto algunos de los

cuestionamientos que surgen son: ¿qué debería saber la organización de cada una de las dimensiones que componen el entorno de acción? ¿Qué debería conocer de la competencia, de la demanda, de los productos competidores, de la dinámica del mercado, de la economía, de los aspectos sociales y culturales, de las normas y reglas? (Rivero 2002).

Estas preguntas son uno de los primeros pasos en el desarrollo del conocimiento, pues muchas organizaciones acopian información y la almacenan en bases de datos, considerando que este “sistema de información” es conocimiento, pero como ya se ha explicado sino se logra el paso del pensamiento a la acción, no es posible contar con la gestión.

Figura 11. Algunas dimensiones del entorno generadoras de conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

En figura 11 se han definido algunas de las dimensiones externas de las cuales es necesario adquirir conocimiento, pues desde el punto de vista estratégico y de la viabilidad, el cambio en alguna dimensión de éstas, conlleva una respuesta de adaptación de la organización, ya que de lo contrario pondría en riesgo su continuidad.

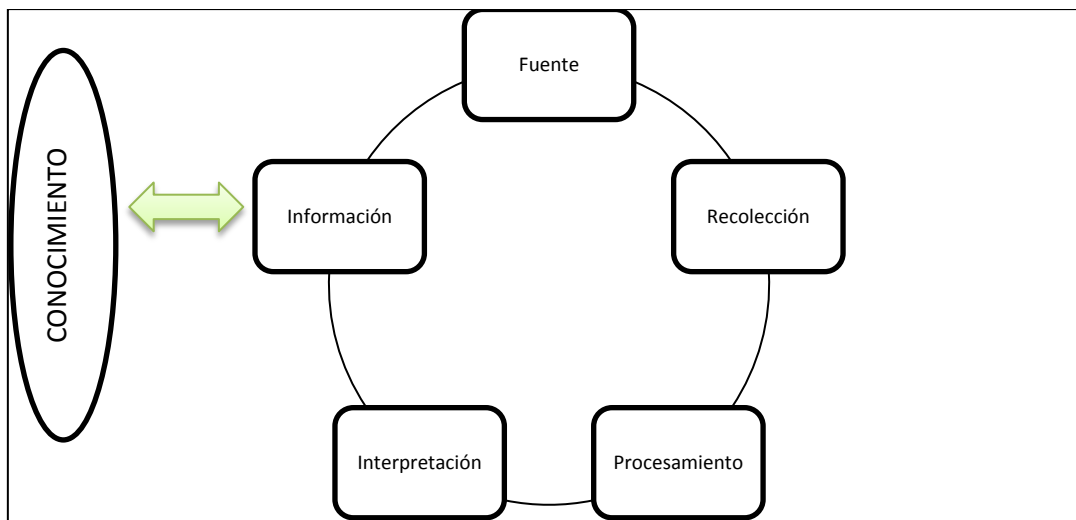
Sin embargo, el poseer información no significa tener conocimiento, caso típico de las personas que tienen muchos libros en su biblioteca, poseen información, pero si estos libros no son leídos, comprendidos e interiorizados no generan conocimiento. Así, el tener la información en la computadora, en la base de datos, no significa ser consciente del significado y sentido de la misma, es decir, no existe conocimiento y sin esta fase no hay generación de valor. El conocimiento permite que la organización identifique qué acciones debe emprender para brindar respuestas oportunas y adecuadas a cualquier cambio o modificación de alguna de las variables del entorno.

Es pasar de la actitud reactiva de esperar el cambio y proceder a ajustar la marcha, a una actitud proactiva de estar atento a las señales del entorno y conspirar para anticiparse a los cambios. Este cambio de actitud o paso de la información al conocimiento requiere de la voluntad para identificar qué se debe saber, quién debe saber de qué y cómo utilizar ese conocimiento AA.VV. (2008).

El conocimiento del entorno de acción de la organización debe llevar a identificar qué quieren nuestros clientes, qué expectativas tienen de los productos y servicios de la organización, en qué basan su compra, qué percepciones tienen impacto sobre el consumo, cuál es o qué percibe el mercado como ventaja competitiva del producto, o lo que se denomina el «modelo de negocio» (Hill y Jones 2010).

Para responder a estas cuestiones se debe generar conocimiento. Es decir, se deben elegir los datos necesarios y pertinentes para conocer y proceder a capturarlos. Estos datos deben generar información, deben dar alguna idea, algún sentido, expresar algún significado sobre la realidad y es allí cuando se da el primer paso para el conocimiento, ver Figura 12. Pero como el conocimiento debe ser refrescado y la información actualizada, se debe plantear su temporalidad, se debe considerar qué medir, cuándo medir, cómo medir y todo ello amarrado a la pregunta central, para qué medir.

Figura 12. El ciclo de la información y el conocimiento



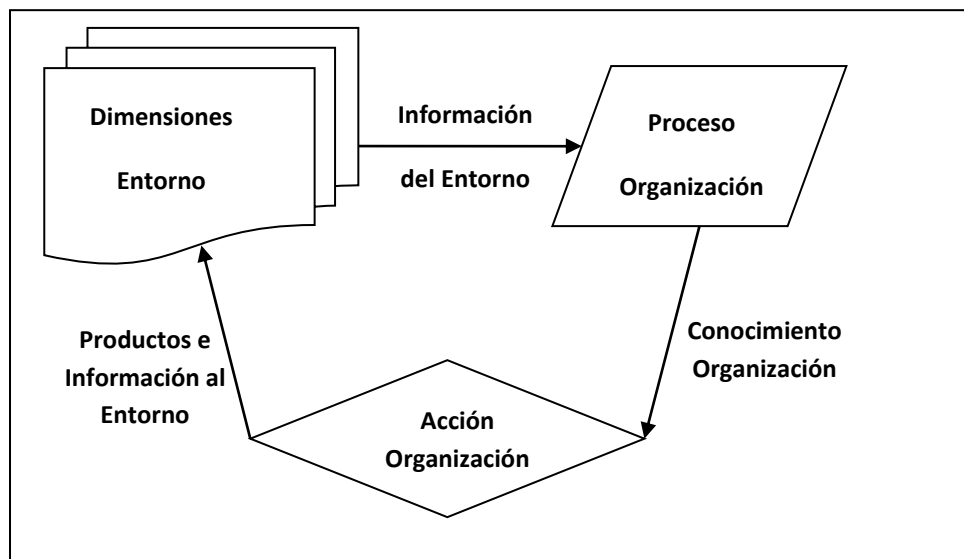
Fuente: Elaboración propia

En esta parte del proceso de gestión del conocimiento es necesario identificar qué factores económicos, sociales, culturales, políticos, legales, tecnológicos, de la competencia y de la demanda son necesarios para brindar una respuesta oportuna, eficiente, eficaz y efectiva a las necesidades y expectativas de la demanda, por ello se debe capturar información del entorno, procesarla en y por el conocimiento de la organización, decidir o actuar y con ello, dar productos – que son una forma e involucran conocimiento, para recapturar información, así, el conocimiento se convierte en parte activa de la gestión ver figura 13.

El conocimiento emerge de la información acopiada en estas variables, pero para ser realmente útil, requiere ser incorporado por los colaboradores y *stakeholders* de la organización. Los directivos de la organización deben precisar qué conocimientos deben tener los colaboradores de cada nivel, pues para un operario puede ser irrelevante conocer el entorno económico que afecta la organización, pero es central el que comprenda qué expectativas tienen los clientes del producto, que propiedades desean del mismo, pues esto

además de facilitar su labor y generar una autocorrección y autogestión a la tarea.

Figura 13. La captura de la información y el proceso de conocimiento en la organización.



Fuente: Elaboración propia

Estas acciones lo empoderan para identificar nuevas y mejores formas de realizar su labor, orientada a brindar un producto según las características deseadas por el mercado, generando valor en su actividad y en los diferentes momentos de verdad⁴⁷, pues es allí donde se genera la percepción o imagen del cliente de la organización.

Este aspecto de la gestión del conocimiento es la punta del iceberg, es la precisión sobre el qué debe saber cada colaborador y de esta segmentación del conocimiento organizacional se desprende la segunda rama de la viabilidad, la gobernabilidad y el desarrollo de competencias. La gobernabilidad

⁴⁷ Se llama momento de verdad a cualquier contacto que tiene el cliente con la organización y en el cual, éste genera su percepción sobre el servicio e imagen de la organización. Para mayor información puede verse el texto de Serna (2007)

es un término empleado para expresar cómo se mantienen las relaciones de poder en una organización.

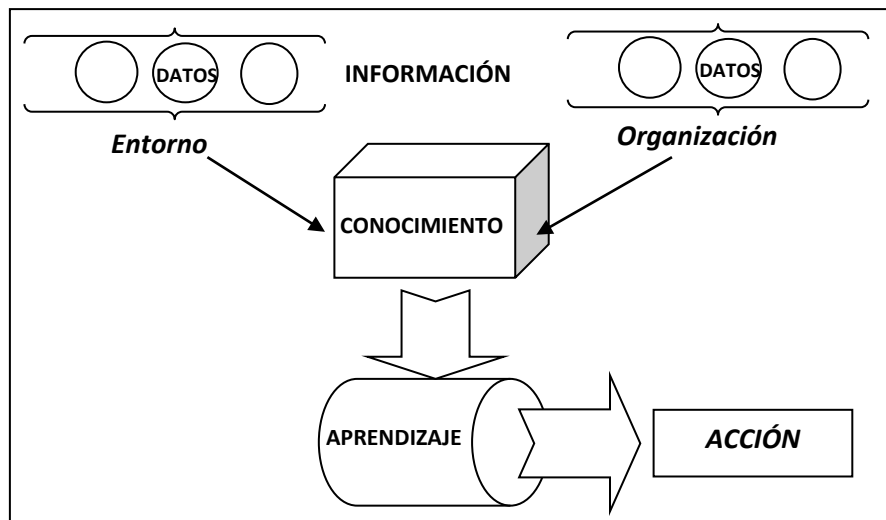
La Memoria Corporativa aporta los primeros elementos ya que define claramente qué comportamientos son deseables en cada nivel de la organización, determina cómo se conciben las tareas, cómo se realiza la toma de decisiones y el cómo se ejecutan los procesos y prácticas en la actividad cotidiana. También debe precisar cómo debe desarrollar cada individuo su trabajo y cuál ha de ser su orientación, cómo debe aplicar lo que sabe – hacer específicamente en su labor, en últimas, cómo gestiona su conocimiento en pro de la actividad organizacional que realiza.

La gobernabilidad en últimas tiene que ver con el cómo el colaborador desarrolla nuevas competencias y fortalece las existentes al servicio de la organización, pues coadyuva en el aprendizaje del individuo y la organización. Es el llevar el conocimiento a la práctica, a la acción, es la demostración de la capacidad del colaborador para empoderarse de la tarea, cómo pone de manifiesto en su actividad cotidiana su curva de experiencia, cómo pone al servicio de sus compañeros el conocimiento que ha acumulado de sus tareas y roles y los incorpora en sus nuevas prácticas y cómo las involucra en su acción para mejorar procesos, procedimientos, productos, fomentando o incrementando la creatividad e innovación.

Así, la información del entorno y de la organización es procesada por el conocimiento de cada colaborador y con ello, se da el aprendizaje que determinará el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de cada actuación de cada miembro de la organización, ver Figura 14.

Los datos, la información, el conocimiento y el aprendizaje organizacional tienen elementos comunes y están íntimamente relacionados, en continua interacción e interrelación en las organizaciones.

Figura 14. El ciclo de aprendizaje en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

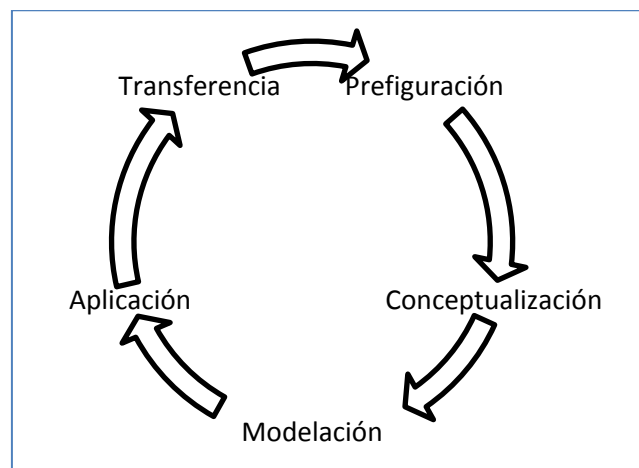
Si bien el conocimiento sobre cómo desarrollar mejor la tarea, cómo optimizar los procesos, cómo ser más eficientes, efectivos y el cómo mejorar los productos radica en el individuo (conocimiento tácito), la mayoría de las organizaciones lo desaprovecha, pocas veces le piden a sus colaboradores que exteriorice el mismo, que comparta su saber y su experiencia, para que este conocimiento se aproveche en nuevas y mejores formas de hacer las cosas, en emplear la creatividad e innovación que ellos pueden aportar.

En contadas ocasiones las organizaciones son conscientes de lo que saben sus colaboradores, cuáles son sus verdaderas potencialidades y qué competencias han desarrollado en el ejercicio de su labor. La mayoría de prácticas de gestión se remiten a pedirles que socialicen dicho conocimiento mediante la descripción del puesto de trabajo; algunas desarrollan memorias de las mejores prácticas y las dejan en papel y algunas llegan al nivel de guardar dichas prácticas en la intranet para su búsqueda y uso en caso de necesidad, desperdiciando una oportunidad valiosa de mejorar mediante el conocimiento de los vinculados a la empresa⁴⁸.

⁴⁸ La mayoría de autores llegan a este tipo de propuestas, como Riesco (2006) que propone el modelo MIS-RED, o de Rivero (2002) que concluye con la formulación de un software para GC, por citar algunos.

Estas prácticas comunes, en general, no involucran un proceso central en la gestión del conocimiento, el proceso de transferencia (paso del conocimiento implícito en explícito y su posterior interiorización por parte del individuo y del grupo). La transferencia se logra mediante las comunidades de práctica, los individuos generalmente aprenden haciendo, así, el identificar las competencias adquiridas por los colaboradores en el desempeño de sus funciones, y con ello generar planes de capacitación orientados a la optimización, es otro de los resultados de la gestión del conocimiento, ver figura 15.

Figura 15. Las etapas del proceso de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 15, se muestran las etapas de un proceso de aprendizaje significativo⁴⁹, donde la transferencia que es el paso en donde se observa el conocimiento nuevo más el valor agregado del conocimiento antiguo en su aplicación a una situación, circunstancia o problema.

Usualmente las capacitaciones se dan como un plan aislado de la realidad del contexto de la tarea y por ello su impacto en la generación de valor del negocio es baja, razón por la cual identificar conocimiento pertinente en los

⁴⁹ El aprendizaje significativo es aquel tipo de aprendizaje que se da en función de su aplicación a la realidad y por tanto tiene mayor sentido para el aprendiz. Para mayor información ver Tobón (2004).

colaboradores de la organización que permitan mejorar las tareas, rutinas, procesos, productos y procedimientos y generar con ello planes de capacitación, permitirá un mayor impacto en la organización, además se aprovecharía el conocimiento existente en pro de la mejora de la dinámica del negocio, disminuiría el impacto financiero de costear capacitación externa, optimizará recursos y mejorará la motivación, entre otros.

5.2.1.3. La gestión del conocimiento orientada a los procesos de la organización

Los procesos son todas aquellas tareas, acciones y actividades que se realizan en la organización y que son parte del trabajo cotidiano. Los procesos centrales de la organización son rutinarios e involucran acciones que rara vez causan impactos en la dinámica de la empresa, pero que en sí quitan tiempo, dispersan recursos y generan distracciones en el quehacer. La gestión del conocimiento aporta valor a la mayoría de procesos de la organización, pero en particular a la toma de decisiones, facilita la readecuación de procesos para hacerlos más explícitos y rápidos, es el sustento del desarrollo de ventajas competitivas y es el pilar en los procesos de creatividad, innovación y desarrollo como ya se ha mencionado.

Generalmente la estructura de la organización hace que exista un nivel de delegación y empoderamiento o autonomía en la toma de algunas decisiones, siendo las decisiones centrales del funcionamiento de la organización responsabilidad de algunos. Este proceso de decisión puede beneficiarse de la gestión del conocimiento si los responsables de decidir hicieran partícipes a sus colaboradores del proceso de toma de decisiones, si compartieran qué parámetros, criterios o consideraciones deben tenerse en cuenta a la hora de realizar ciertas acciones propias de la dinámica del negocio, pues esto mejoraría la respuesta y optimizaría la decisión, sobre todo el paso del dicho al hecho.

Por ejemplo, si los ejecutivos de ventas comprendieran bajo qué supuestos se construyen las proyecciones de venta, generarían comprensión del proceso y con ello una mayor adhesión a su trabajo y no el típico rechazo y desmotivación inicial que tienen al conocerlo. Conocer facilita el ejecutar, así, estar al tanto de los elementos centrales del proceso de decisión en cada área de influencia en la cual se está inmerso, mejora la comprensión, optimiza los procesos, desarrolla nuevos comportamientos de colaboración y adhesión, fomenta la participación y como resultado se hacen viables y verificables las decisiones.

Una de las grandes deficiencias de la gestión es el considerar que el deber ser, en realidad es. Con esta frase quiero expresar que en ocasiones la dirección cree que la forma en que se hacen las cosas es la mejor opción posible, dejando de lado el conocimiento adquirido en la experiencia por quien realmente ejecuta la labor. El acopiar el conocimiento de los colaboradores e identificar los aportes viables y susceptibles de incorporar a las prácticas, rutinas, procesos y procedimiento beneficiarán sin duda a la organización. Esta sencilla práctica de escuchar, analizar y llevar a la práctica mediante el compartir los conocimientos adquiridos por los colaboradores, es otra muestra de lo que es la gestión del conocimiento aplicada al beneficio de los procesos y de la gestión en la organización y acorde

5.2.1.4. La gestión del conocimiento orientada al desarrollo de ventajas competitivas, la innovación y el desarrollo de la organización

La ventaja competitiva es aquel atributo que genera un diferencial entre un producto y otro y que orienta la decisión de adquisición y con ello garantiza rendimientos superiores a la organización (Tarziján, 2008; Hill y Jones, 2010). Dicho atributo genera la percepción diferencial en el comprador del producto, motivo por el cual lo considera más valioso a las demás opciones posibles que encuentre en el mercado. La gestión del conocimiento funge como un método válido para identificar qué es lo que percibe el mercado como ventaja

competitiva, ya que en muchas ocasiones lo que la organización brinda al mercado y considera como elemento diferenciador, diverge de lo que el mercado valora⁵⁰. El principal conocimiento en este momento es el poder encontrar cuál es dicho atributo, qué percibe y valora la demanda como sustancial de los productos que se encuentran en el mercado (bienes o servicios). Una vez se ha precisado dicho elemento o conjunto de elementos, la organización debe gestionar dicho conocimiento en la generación, sustentación y sostenibilidad⁵¹ de esos factores, es decir, una vez ha identificado qué atributo es central en la elección u opción de compra o consumo, debe proceder a desarrollar, preservar y mejorar.

La generación de ventajas competitivas plantea en la actualidad la necesidad de poseer atributos singulares, particulares de cada empresa, para lo cual la creatividad, el desarrollo y la innovación son elementos centrales que emergen del conocimiento de los individuos y que coadyuvan en la diferenciación de los productos, sean estos bienes o servicios. Estos procesos empresariales que se consideran como costosos y que requieren condiciones particulares están a la mano de todas las organizaciones, su único recurso y promotor es el conocimiento. Todas las personas pueden innovar y crear en lo que hacen.

En la Figura 16 se presentan los métodos de competitividad empresarial, antiguo basado en la productividad y diferenciación, y el actual en el que confluyen diversos aspectos y elementos, entre ellos, el conocimiento y la calidad como pilares de elementos adicionales a los costos, el tiempo, el valor agregado, los servicios y la innovación.

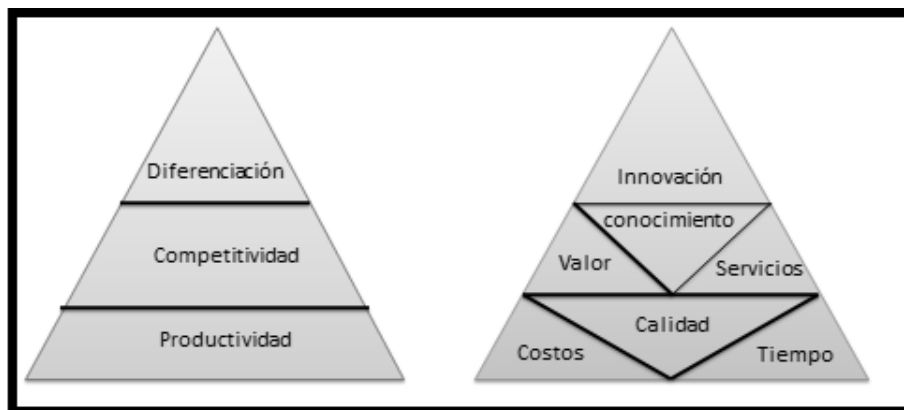
Aprovechar el conocimiento que cada uno ha acopiado a lo largo de su experiencia en su puesto de trabajo, permitirá aportar elementos de valor para innovar en las tareas, en los procesos, en el producto. Es así como

⁵⁰ En el libro de Francés (2006) se presenta una buena disertación, pues en muchos casos lo que la organización considera que es su ventaja competitiva y lo que siente que es su valor agregado de cara al cliente, difiere de la percepción de valor del cliente.

⁵¹ En el apartado siguiente se expondrán las teorías que sustentan la ventaja competitiva.

nuevamente el poder extraer el conocimiento explícito de los colaboradores, socializarlo e incorporarlo a las actividades organizacionales en la acción cotidiana, hace que el conocimiento sea visible y agregue valor, fomente la innovación, la creatividad y sea la fuente de ventajas competitivas sostenibles y sustentables.

Figura 16. Los aspectos competitivos empresariales



Fuente: Elaboración propia

5.2.1.5. La gestión del conocimiento orientada al proceso de mejora continua de la organización

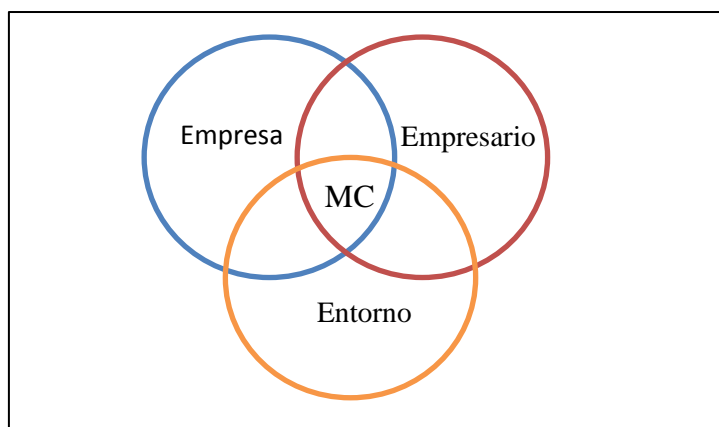
Por último, la gestión del conocimiento lleva a procesos de mejora continua. El mejoramiento continuo es la búsqueda para desarrollar adecuadamente los procesos, los productos y la respuesta a la dinámica del entorno (Membrado 2007). Una aplicación particular consiste en identificar los aspectos y elementos propios del saber-hacer de la empresa, en sus técnicas y tecnologías.

Toda organización surge como respuesta a una necesidad del mercado, para ello posee un saber-hacer específico que define la manera en que unos insumos se transformen en productos mediante una serie de pasos o técnica. Toda organización tiene su propia técnica para hacer las cosas y esto hace parte de su singularidad. Algunos de los instrumentos de gestión empleado para mejorar la técnica ha sido el benchmarking y el enfoque EFQM (enfoque de la calidad total). Lo que se busca en un benchmarking es que la

organización se compare frente a algunos referentes (líderes del sector) para identificar opciones y campos de mejora, en tanto que el enfoque EFQM busca identificar mediante la autoevaluación de calidad, las brechas existentes entre el estado ideal de la organización y la situación real en la cual se encuentra.

La gestión del conocimiento brinda esta misma posibilidad. Una opción es la incorporación de colaboradores provenientes de otras organizaciones que pueden coadyuvar como analistas y asesores de la empresa en sus tareas, procesos y productos, incorporando a las prácticas empresariales el conocimiento acumulado en las otras organizaciones. La otra opción consiste en aprovechar el conocimiento de los propios trabajadores, pues todo colaborador tiene su propia visión de cómo mejorar, cómo hacer las cosas de forma eficiente, eficaz, solamente es cuestión de colocar el conocimiento tácito en explícito y de trabajar en conjunto para generar conocimiento compartido, apropiado y llevado al cotidiano. El crear la cultura del mejoramiento continuo mediante la participación y la escucha, tal y como se plantea en el modelo de las 3 E que se propone en la figura 17.

Figura 17. El modelo de las 3 E (Empresa – Empresario – Entorno)



Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Génelott (1998))

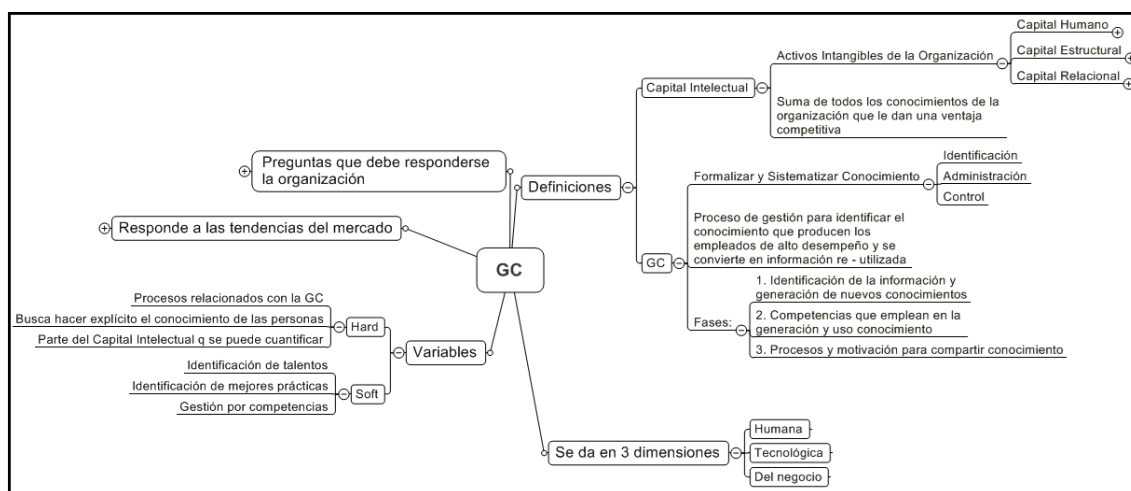
La figura 17 resume los intereses de confluencia para la mejora continua y la zona de gestión que es la confluencia de los intereses del Empresario (aunque hoy día es mejor emplear la palabra *stakeholders*), con los intereses, deseos y

expectativas del entorno y que deben ser resueltos mediante las capacidades y competencias de la Empresa.

5.2.2. Los elementos centrales de la Gestión del conocimiento

Para concluir el tema de GC, se procederá a mostrar una síntesis de los elementos de GC que se consideran importantes para el trabajo⁵² y que se presenta en la Figura 18.

Figura 18. Síntesis de los principales aspectos de la GC



Fuente: Elaboración propia.

La GC se da en 3 dimensiones a saber: la humana; la tecnológica y la del negocio. En cada dimensión, es necesario precisar qué conocimiento se requiere y para qué, es decir, plantear la preguntas básicas o en términos de Godeth (2006) las «buenas preguntas» como:

- ¿Qué sabemos?
- ¿Qué necesitamos o deberíamos saber?
- ¿Cómo aplicamos lo que sabemos?
- ¿Podemos mejorar lo que sabemos?
- ¿Quién sabe eso mejor que nuestra organización?

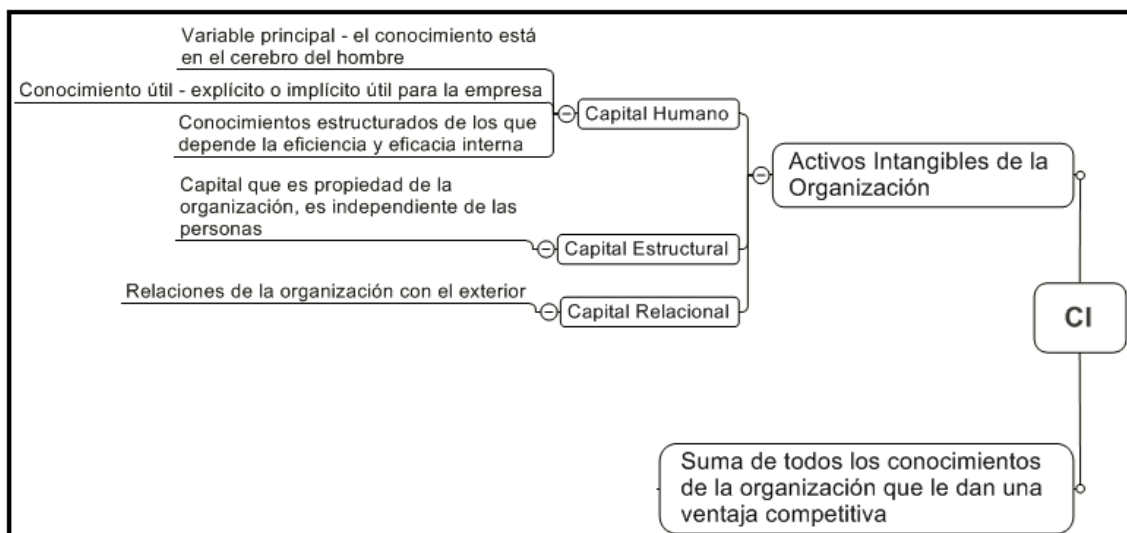
⁵² En este apartado se resumen lo planteado por autores consultados en el campo de GC como Rivero (2002), Riesco (2006), Soto y Sauquet (2006), AA.VV (2008), Saiz (2009), Menchen (2009), por citar los más importantes.

Una vez se ha precisado esto se debe pasar a las fases de GC que son:

- a. Identificar la información que generará nuevos conocimientos.
- b. Identificar las competencias que se requieren en la generación y uso de conocimiento.
- c. Identificar los procesos de transferencia del conocimiento y generar redes y acciones para este fin.

Esta parte que he denominado formalización del conocimiento incluye la identificación de los conocimientos necesarios para garantizar la viabilidad y gobernabilidad; la administración de dicha información y conocimientos, es decir, definir el para qué y por qué y luego, el seguimiento o control de los mismos. En esta consideración es esencial identificar el Capital Intelectual (CI) que posee la organización, ya que este «es clave para la supervivencia y el logro del liderazgo sostenible en el tiempo para la EF» (Saiz 2009). Este CI, está conformado por el Capital Humano (CH); Capital Estructural (CE) y Capital Relacional (CR), que constituyen los activos intangibles (AI) al servicio de la organización y que son susceptibles de identificación, ver Figura 19.

Figura 19. Los aspectos relativos al Capital Intelectual

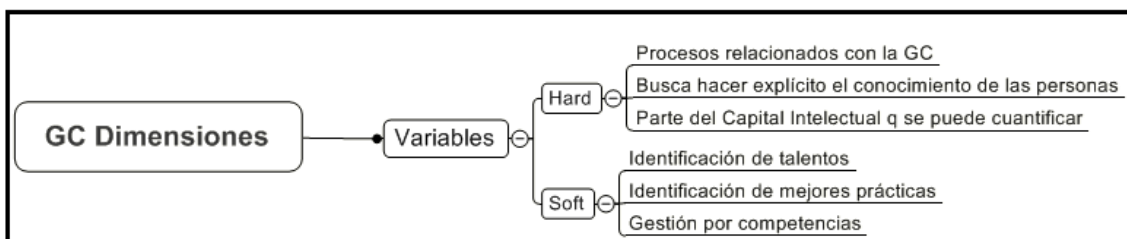


Fuente: Elaboración propia.

Estos AI son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que por su connotación y tipología son difíciles de cuantificar y por tanto de valorar bien sea monetaria, como contable y financieramente. De otro lado, estos AI son valorados por generar sinergias y propiedades emergentes no visibles, pero de impactos tangibles como las competencias organizacionales, las capacidades, la generación de economías a escala, los procesos y rutinas que hacen más eficientes y efectivas a unas organizaciones que ha otras. Por tanto un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no cuenta con un valor en libros.

En cuanto a las dimensiones de la GC se pueden identificar dos (2), las variables hard y soft, tal y como se puede apreciar en la Figura 20.

Figura 20. Las dimensiones Hard y Soft de la GC



Fuente: Elaboración propia.

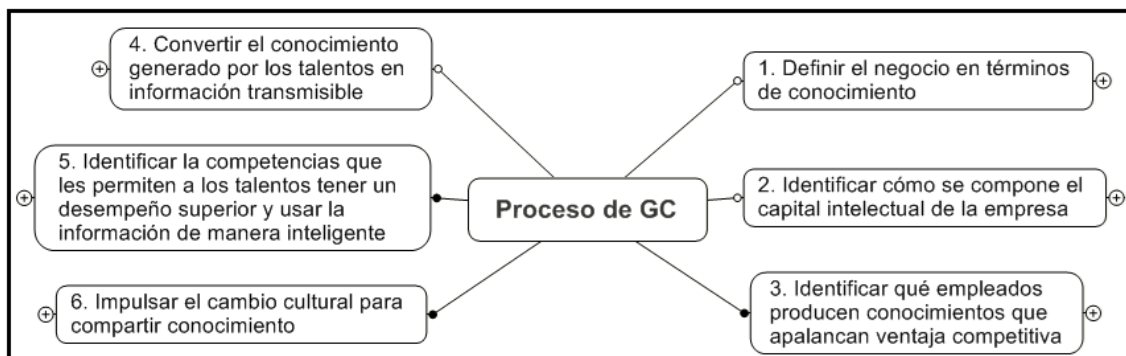
En la dimensión hard va todo lo que es explícito en la organización, se aglutinan los elementos de conocimiento explícito y de alguna manera visible y almacenable. En la parte soft, está lo que tiene que ver con el conocimiento tácito y hace alusión al conocimiento que sustenta la operación de cada rol, los procesos y la práctica en la gestión y dinámica organizacional.

La implementación de un sistema de Gestión de Conocimiento ha sido considerada por Saracho (2000 citado por Galtieri y Matíñan 2001) quien propone 6 pasos que se presentan en la figura 20. Estos pasos responden a

unas preguntas concretas que debe responder la organización antes de acometer este tipo de prácticas de gestión, éstas son⁵³:

- ¿Qué necesidad debemos satisfacer?
- ¿Cómo la estamos satisfaciendo actualmente?
- ¿De qué está hecho el conocimiento que nos da ventaja o que el mercado considera como ventaja?
- ¿Qué ofrecen nuestros competidores cercanos?
- ¿Qué colaboradores utilizan información de manera creativa e innovadora en función de la organización?
- ¿Cómo se transforma nuevamente el conocimiento en organización?
- ¿Qué valor agregamos en la organización al nuevo conocimiento?
- ¿Qué competencias le permiten a los talentos generar conocimiento?
- ¿Qué hacer para que el resto de la organización pueda hacer lo mismo que los talentos?
- ¿Cómo hacer para que la gente no sienta que la información es poder?
- ¿Cómo crear una cultura y un clima que permita compartir conocimiento y ser una organización que aprende, o una organización inteligente?

Figura 21. Pasos para desarrollar un proceso de GC



Fuente: Elaboración propia.

⁵³ Algunas de estas son tomadas de Saracho (2000) y otras son planteadas por el autor de acuerdo a construcciones en el ejercicio de la docencia en los cursos de gestión que imparte.

En estos pasos propuestos por Saracho (2000) se puede identificar el cómo la GC está relacionada con la definición del negocio y su orientación a la diferenciación y competitividad apalancada en el conocimiento. Esto implica una serie de actividades y cambios en la dinámica y gestión organizacional, en particular en el campo axiológico y cultural, elementos que en la EF son más fáciles de realizar por las relaciones de filiación existentes, por su cultura y por los elementos de cohesión interna.

En general, es imperativo para las organizaciones actuales gestionar e conocimiento debido a que los elementos que sustentan las ventajas competitivas cada vez son más fáciles de imitar, las barreras de acceso a los mercados cada vez son más débiles y las tendencias de los mercados, plantean la orientación al uso intensivo del conocimiento en bienes y servicios; por tanto el conocimiento es la variable competitiva por excelencia, pero es una variable dinámica, pues la obsolescencia del conocimiento cada día es mayor y la volatilidad en la demanda se hace más rápida, tanto por la competencia, como por la tendencia hacia la personalización o customización de los bienes y servicios.

5.2.3. La situación actual de la GC en Colombia

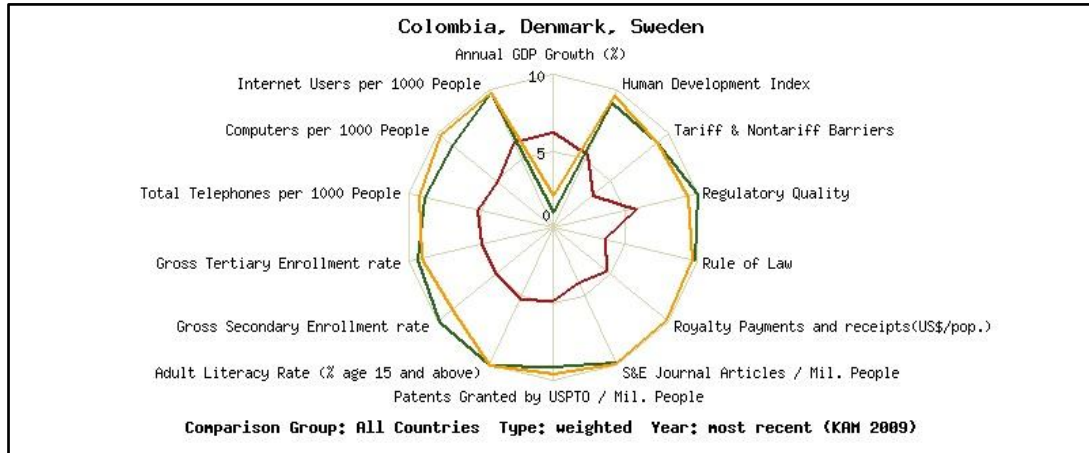
La situación del país en GC es limitada y preocupante al interrelacionar las diferentes variables económicas asociadas al campo de la gestión. En el índice Knowledge Economy Index (KEI) del Banco Mundial que aglutina algunas variables para medir el grado de aporte de la GC o (Knowledge Index KI) al desarrollo económico, Colombia se encuentra en el puesto 75 de 145 países.

Como se puede observar en la figura 22, el país presenta un fuerte retraso en el tema de GC, pero si a este análisis se le suma la alta tasa de emprendimientos que plantea el GEM (24,59%) y a su vez, la alta tasa de mortalidad de los mismos (85%), así como el porcentaje de desempleo del 12,1%⁵⁴ y de informalidad (50,9) y el crecimiento limitado del PIB en los últimos

⁵⁴ Dato tomado de DANE (Departamento Nacional de Estadísticas) para mayo – junio de 2010

años ha oscilado entre el 0% en 2009 a 4%⁵⁵ en 2010, muestran un panorama preocupante para las Pymes Familiares que son el 70% de las Pymes del país.

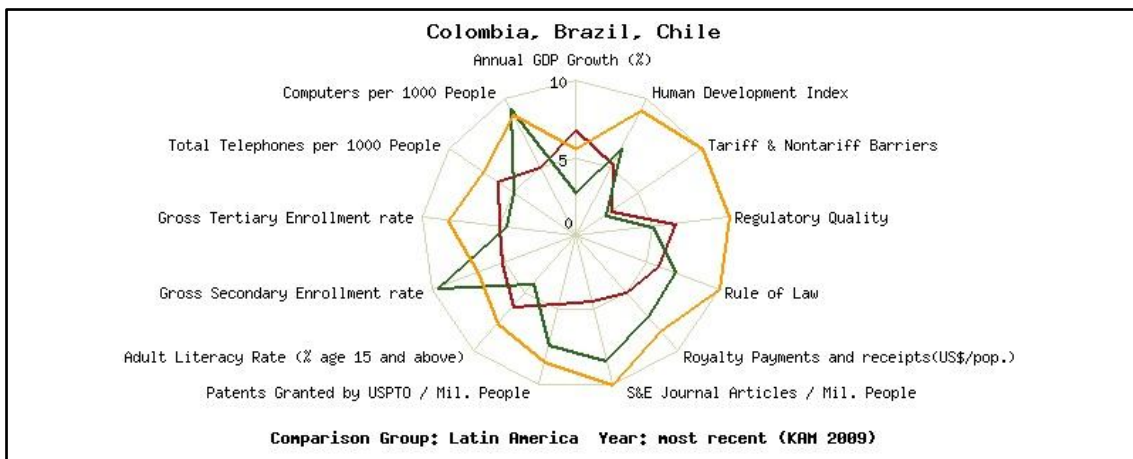
Figura 22. Knowledge Economy Index (KEI) para Colombia 2009



Fuente: Banco Mundial (2009)⁵⁶

A nivel latinoamericano, Colombia está en el puesto 13 de 24 y se observa un rezago o brecha frente a países considerados en desarrollo como Chile y Brasil. El resultado para el país se presenta en la figura 23.

Figura 23. KEI para Colombia y comparación con Brasil y Chile



Fuente: Fuente: Banco Mundial (2009)⁵⁷

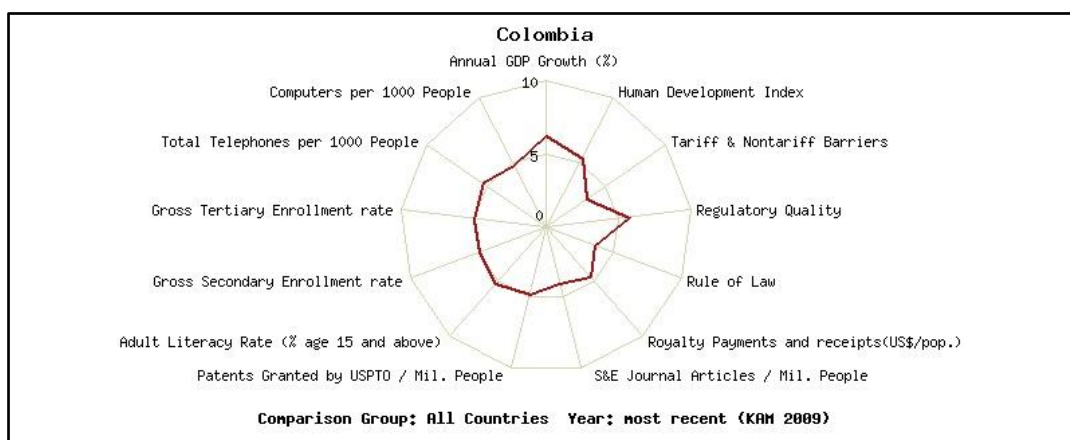
⁵⁵ Datos tomados de Banco de la República <http://www.banrep.gov.co/>

⁵⁶ Disponible en http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp

⁵⁷ Disponible en http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp

Estos indicadores muestran la necesidad de identificar elementos de gestión de conocimiento, en particular, en las Pymes Familiares que les permita mantener la viabilidad y ser competitivos, acorde al nuevo modelo global de competencia, el modelo de competitividad, innovación, creatividad y conocimiento. El investigar en elementos de GC que coadyuvan en estos procesos, se hace pertinente para economías emergentes, pues es un factor que puede ayudar en la mejora de estos índices en el corto y mediano plazo.

Figura 24 KEI para Colombia 2009



Fuente: Banco Mundial (2009)⁵⁸

En general Colombia presenta brechas significativas en todos los campos considerados por el KEI en su KAM (Key Account Management) o Indicadores Claves de Gestión. El identificar las variables para elaborar un prototipo de Modelo de GC para Pymes Familiares, puede coadyuvar en la mejora de algunos de los mismos, tales como índice de desarrollo humano, incremento en el pago de regalías por incremento en el beneficio o rentas de las Pymes Familiares, en desarrollo de competencias y en el PIB, pues al contar con EF mejor gestionadas, se genera una dinámica económica que puede reactivar el ciclo económico, recordando el peso general de las EF en las Pymes.

⁵⁸ Disponible en http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp

5.2.4. Los desafíos de la GC en las Pymes Colombianas⁵⁹

Algunos de los desafíos que propone la gestión del conocimiento es el de la cooperación y la generación de sinergias, redes y lazos entre organizaciones, la famosa generación de clúster o cadenas productivas. Cuando se analiza el foco de desarrollo de varias economías, es posible observar cómo el aunar esfuerzos entre organizaciones, el compartir conocimientos y técnicas han llevado a potenciar sectores, a desarrollar fortalezas y cadenas productivas competitivas. Casos de éstos se pueden ver en Alemania, Suecia, Japón, Corea, India, Israel, etc., donde la cooperación es la base del desarrollo.

La gestión del conocimiento es algo inherente a todas las organizaciones, solamente falta crear las condiciones para incorporarla a la gestión y así aprovechar al máximo el capital intelectual con el que se cuenta y dar paso a la humanización de la gestión en un mundo empresarial en donde el hombre cuenta por lo que genera; dejar de ver al hombre como un recurso depreciable y considerarlo como motor de desarrollo en la generación de valor y así buscar darle su verdadero significado, pues mediante el concurso del hombre es que las organizaciones

La incorporación de prácticas de GC a la Pyme Colombiana debe llevar a un progresivo cambio en la dinámica económica, donde el conocimiento se aplique a todos los sectores de actividad económica, en particular, en tecnificar e incorporar conocimiento al sector primario y con ello generar valor a los productos y servicios. Al paso de una economía basada en los principios del siglo XIX y considerando su competitividad en base a la devaluación de la moneda, a una economía competitiva con I+D+i⁶⁰ como se plantea en la visión Colombia 2019 y 2032⁶¹.

⁵⁹ Esta parte fue desarrollada por el autor para ANIF, De La Hoz (2009).

⁶⁰ I+D+i son las siglas de Investigación + Desarrollo + innovación

⁶¹ La visión 2019 y 2032 son políticas competitivas que ha diseñado el país, donde se han identificado algunos sectores de clase mundial en los cuales se espera ser competitivo en ese horizonte de tiempo, estos sectores son: Servicios tercerizados a distancia (BPO); Software y TIC; Cosméticos y artículos de aseo; Turismo en salud; Autopartes; Industria de la comunicación gráfica; Textiles, confecciones, diseño y moda; Energía eléctrica, bienes y servicios conexos.

5.3. Las teorías asociadas a esta investigación

En la presente investigación, como se mencionó al comienzo de este capítulo, se requieren abordar temas de Gestión de Conocimiento y Empresa de Familia.

En el presente acápite se abordarán los temas de las Teorías empleadas para el estudio de la EF y de la EF – objeto de estudio del presente trabajo -, pues el marco referencial para el estudio en cuanto a temas de gestión y de GC ya se ha abordado.

5.3.1. Teorías aplicadas al estudio de la Empresa Familiar

El tema de la empresa familiar cobra importancia a nivel mundial, pues las investigaciones, publicaciones especializadas en el tema, los libros y centros de investigación universitaria han sufrido un crecimiento exponencial. Los estudios en empresas de familia versan desde la década del 70, con la obra del Dr. Léon Danco titulada *Beyond Survival: A guide for the Business Owner and His Family* (Poza, 2005). Luego de esta aproximación inicial surge la *Family Business Review* (Román, 2009) con lo cual se entrevé que existe un público lo suficientemente grande e interesado en el tema de las empresas familiares y en su gestión y supervivencia, Esta publicación centro su atención en cinco enfoques de estudio: sucesión, o relevos generacionales; evolución de las empresas familiares; estrategias empresariales y resultados económicos; dinámica de relaciones intrafamiliares y efectos sobre la empresa y condiciones del entorno asociadas a la permanencia y desarrollo Romero (2006).

El estudio de “empresas de familia ha sido caracterizado por (Román, 2009) quien ha realizado una clasificación de los estudios en dos grupos tomados de (Venter, 2007)” que sustentan las investigaciones en empresas de familia, estos grupos son las denominadas teorías ortodoxas y heterodoxas.

Como teoría ortodoxa se denomina a todo estudio que ha abordado los modelos comúnmente empleados para el análisis y observación de la empresa familiar y como teoría heterodot. A lox a los nuevos enfoques de investigación,

en particular del mundo anglosajón. Según Román (2009), estos enfoques, en su gran mayoría ortodoxos son los que se han aplicado en la investigación del tema al país, estos se presentan en la tabla 3.

Las particularidades de la EF, se presentan en otro acápite de este capítulo, pues al ser el objeto de estudio y al explorar la identificación de variables claves para la elaboración de un prototipo de Modelo de Gestión del Conocimiento para Pymes Familiares, se dedicará una sección a observar sus características, particularidades y demás aspectos de los cuales se extraerá la propuesta de modelo.

Tabla 3. Teorías empleadas en los estudios de empresas familiares y autores⁶²

Tipo de Investigación	Teoría	Autor
Teorías ortodoxas	- Modelo de los dos círculos	Lansberg (1983)
	- Modelo de los tres círculos	Taigiuri y Davis (1996)
	- Modelo de Desarrollo de la Empresa Familiar	Gersik, Davis, Hampton y Lansberg (1997)
	- Modelo de Superposición	Neubauer y Lank (1998)
	- Proceso de planeación en paralelo	Carlock y Ward (2001)
	- Modelo de los valores y principios como núcleo del negocio de familia	Bornheim (2002)
Teorías heterodoxas	- Teoría de la Coevolución de la familia y el Negocio	Kepner (1983)

⁶² Basado en Román (2009).

Tipo de Investigación	Teoría	Autor
	- Teoría del campo, o examen de todas las interacciones entre los elementos del sistema	Riordan y Riordan (1993)
	- Teoría de la Compañía viva o de una longevidad excepcional	De Geus (1997)
	- Modelo del familiness (retroalimentación continua entre familia y negocio)	Habbershon y Williams (1999)
	- Teorías de la agencia y de los recursos y capacidades aplicadas al caso de la empresa familiar	Chrsiman, Chua y Sharma (2003)

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 3 pueden extraerse algunas conclusiones. La primera es que en las teorías consideradas como ortodoxas, los modelos propuestos son evoluciones del primer modelo planteado por Lansberg y consisten en adecuaciones del mismo a las nuevas realidades y contextos de la dinámica empresarial lo que conlleva ampliar en dimensiones (círculos) o en la dinámica temporal de estas evoluciones (tiempo, espacio y generaciones). La segunda conclusión emerge de las teorías heterodoxas donde se observa una visión más sistémica, si se quiere, de los elementos allí planteados. Las teorías heterodoxas buscan la explicación en la dinámica de la empresa familiar para los resultados excepcionales según Ward (2006) o diferenciales, es decir, frente a la suposición de que las empresas familiares tienen un rendimiento y desempeño superior frente a las no familiares en los diferentes sectores de actividad económica.

Otro resultado interesante se desprende del hecho de observar cómo hasta finales de la década de los noventa se comienza la aproximación al tema desde

la perspectiva de las ciencias de gestión, en particular con la aproximación del tema estratégico y luego de la teoría de recursos y capacidades⁶³.

5.3.1.1. La Teoría de Recursos y Capacidades

En esta investigación se abordarán las teorías de recursos y capacidades, pues se considerará que el conocimiento es un recurso y una capacidad disponible en la empresa, tal y como lo plantea Amit y Shoemaker (1993, citado en García, Rico, Nájera, 2008, p. 40). Además, esta teoría busca explicar el origen de la eficiencia empresarial, que se puede asumir, depende del conocimiento existente en la organización y también son la fuente de ventajas competitivas tal y como lo sostiene Rico, García y Sacristán (2008) y Tarziján (2008), entre otros. También se abordarán los conceptos inherente a la gestión del conocimiento, pues «las capacidades se acumulan lentamente en la empresa como consecuencia del aprendizaje colectivo de ésta y representan complejos patrones de interacción entre las personas y entre ésta y otros recursos» Grant (1991, citado en García, Rico y Nájera, 2008, p. 40), así como la relación entre Gestión del conocimiento y la Teoría de Recursos y Capacidades propuesta por Riesco (2006).

La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) surge en la década de los ochenta por Hansen y Wernerfelt (1989 citado por Navas y Guerras, 2002) y se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia y el desarrollo y sostenimiento de su ventaja competitiva como lo señalan Grant (1996) y Tarziján (2008).

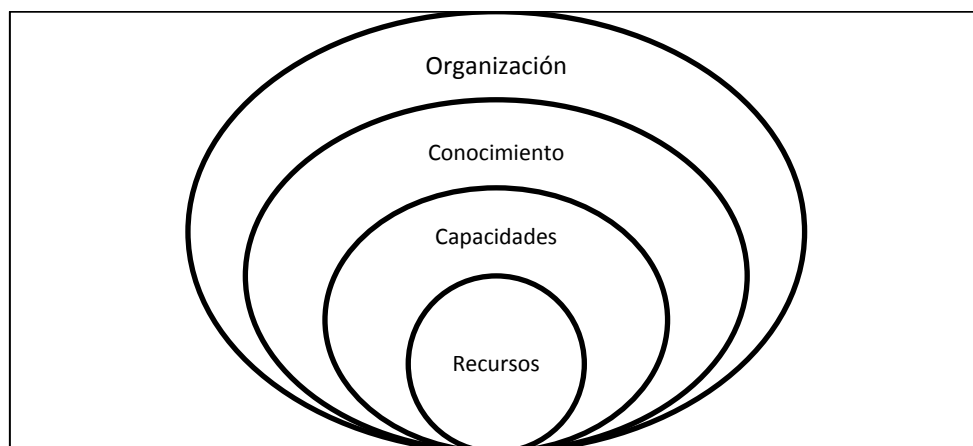
El fundamento de esta teoría se da en encontrar aquellos recursos y capacidades que generan un rendimiento superior. Por recursos se entienden «cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, es decir, que ésta pueda controlar de una forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él» (García, Rico y Nájera, 2008). Los

⁶³ Las teorías del campo de la gestión y la economía aplicadas al tema de la empresa familiar se explicaran con detalle en el acápite correspondiente al tema de la empresa de familia, donde constituyen un ítem particular.

recursos⁶⁴ son todos los elementos involucrados en la generación de bienes y servicios y en el funcionamiento de la organización y son fundamentales para tomar cualquier decisión estratégica y para obtener el éxito a largo plazo (Navas y Guerras 2002) y la rentabilidad superior (Grant, 1996).

Consecuentemente con lo que se ha desarrollado en el documento, la organización posee unos recursos que combina de acuerdo a sus procesos, técnica y saber – hacer, para desarrollar capacidades y con ello, dar una respuesta oportuna, adecuada, eficiente, eficaz y efectiva, en aras de lograr la adaptabilidad al entorno y con ello, la viabilidad, donde el conocimiento es el principal recurso y fuente de emergencia de capacidades, ver figura 25.

Figura 25. La organización, los recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia

La figura 25 representa un modelo concéntrico de organización, en la cual la organización posee un conocimiento que articula, genera, sustenta y soporta el desarrollo de las capacidades que surgen del conocimiento resultante del uso continuo de los recursos.

⁶⁴ Aunque los autores consideran al hombre como parte de los recursos de la organización, considero que por su naturaleza compleja, el mismo no puede verse de esta manera, sin embargo, se optará por seguir la línea de los autores, con la salvedad de que el hombre aplica algunas de sus dimensiones al ejercicio productivo, empleando éstas como un recurso.

Las capacidades por su parte son las «habilidades de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta» Grant (2006), esto se relaciona con lo que plantean Navas y Guerras (2002) frente a que los activos en sí mismos, sino que «deben ser adecuadamente combinados y gestionados, generando una capacidad». De estos dos postulados se infiere la relevancia de la Teoría de Recursos y Capacidades en la presente investigación, pues ésta considera que⁶⁵:

- a. Las empresas son diferentes entre sí por la razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las características de los mismos (heterogeneidad).
- b. Dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (imperfecta movilidad)

Al analizar estos postulados podemos identificar lo siguiente del literal a:

- a. La diferencia o singularidad de las organizaciones proviene de la forma en que articula sus recursos, define sus procesos, procedimientos, técnica y tecnología y los aplica acorde a su saber-hacer para dar respuesta al entorno.
- b. Los recursos son temporales, tienen una temporalidad y una obsolescencia, de igual forma son circunstanciales y su uso está determinado por la situación y por ello, el recurso debe emplearse de manera competente, es decir, las competencias son las que le dan el sentido y la importancia al recurso y no viceversa.
- c. Las características de los recursos pueden variar y modificarse, al igual que su impacto y forma, por tanto son dinámicos.

⁶⁵ Tomado de Barney (1991, citado por Navas y Guerras, 2002).

- d. El conocimiento es el factor que articula la forma en que la organización combina, usa y aplica los recursos, por tanto, el conocimiento es el sustento que le da validez y significado a los recursos. El conocimiento es parte de la heterogeneidad asociada a los recursos.

En cuanto al literal b se observa que:

- a. Existen barreras de acceso a los recursos y capacidades. Dada su connotación y naturaleza, las capacidades son más escasas en el mercado que los recursos, por tanto éstas también hacen parte de la heterogeneidad y singularidad de la organización. Esto es lo que Peteraf, nombrada por Tarziján (2008) denomina «límites ex ante de la competencia».
- b. Existen elementos diferenciales en las condiciones del mercado y por ende en la competitividad de las organizaciones, uno de los cuales está asociado al conocimiento y su aplicación, tal es el caso de la innovación y la creatividad.
- c. Existen activos intangibles a manera de propiedades emergentes, que surgen del resultado de la interacción de diferentes elementos (recursos) y que no son observables fácilmente y son igualmente intransferibles, tal es el caso de las capacidades, lo cual forma los «límites ex post» (Tarziján, 2008) de la competencia, es decir, al tratar de llevarse una capacidad, la posibilidad de inimitabilidad es alta.

A los elementos antes sumados es posible agregar los siguientes:

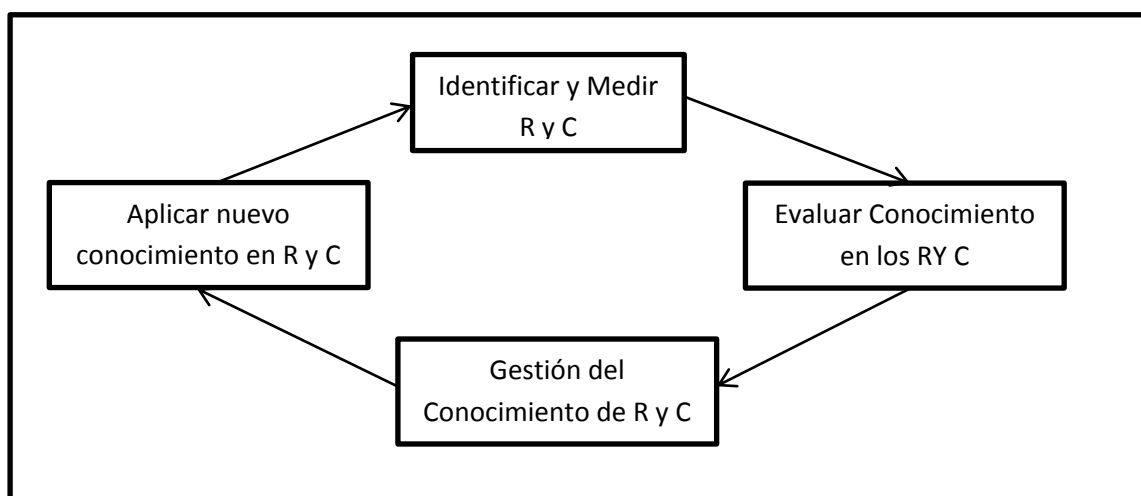
- a. Los aspectos antes mencionados son fuente de ventajas competitivas, lo que explica sus diferencias de rentabilidad.
- b. Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia, pues son aspectos diferenciales de la organización

en el mercado, la cuestión radica en cómo gestionar el conocimiento del mercado y del entorno para desarrollar modelos de negocio cada vez más próximos a los clientes.

- c. El beneficio de una organización es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de qué dispone y de la manera que los usa (conocimiento).

En la figura 26 se presenta un modelo de Análisis de Recursos y capacidades y la interacción con la GC. Los recursos y capacidades por sus características son dinámicos y por esta razón su gestión implica la gestión de conocimiento para y por ellos. La gestión del conocimiento para los recursos significa estar monitorizando el entorno para identificar los recursos y capacidades que generan ventajas competitivas en el campo de actuación de la organización y la gestión del conocimiento por los recursos y capacidades tiene que ver con la actualización de los mismos, la verificación de sus condiciones, de su temporalidad, la búsqueda de opciones de mejora en procesos, productos, competencias y capacidades.

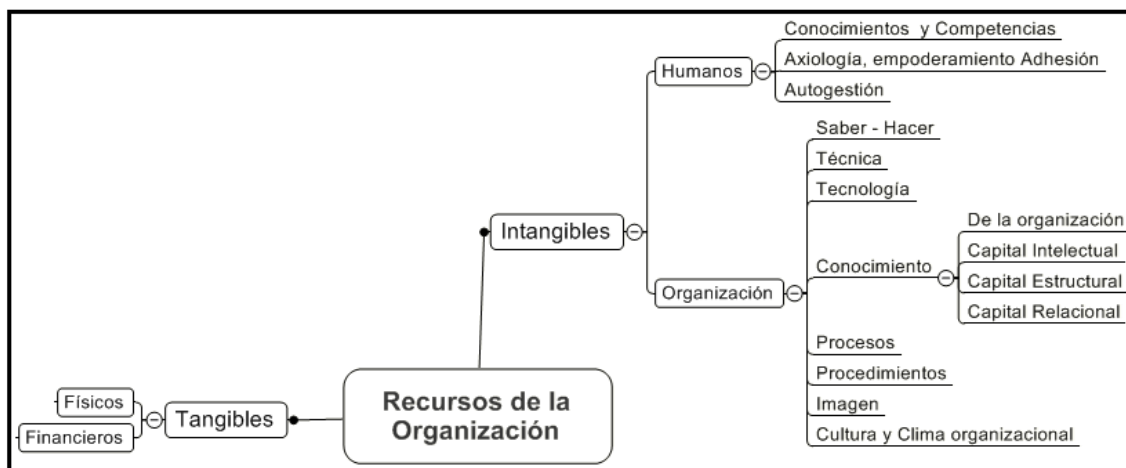
Figura 26. Modelo de Análisis de Recursos y Capacidades y la Interacción con la GC



Fuente: Elaboración propia.

En la identificación de recursos, Grant (1996), Navas y Guerras (2002), Tarziján (2008), Rico, García y Sacristán (2008) coinciden en los siguientes: tangibles e intangibles. En los tangible encontramos físicos y financieros y en los intangibles dos grupos, lo que tiene que ver con lo humano y lo que tiene que ver con la organización (tecnología, reputación, etc.). A efectos del presente trabajo he incluido en la dimensión del hombre y de la organización el conocimiento, pues es el principal activo intangible que no ha sido considerado por ninguno de los autores consultados.

Figura 27. Los recursos de las Organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

El conocimiento como parte esencial de la generación de capacidades y con ello de ventajas competitivas será otro de los ejes de estudio, ya que además de ser considerado el elemento diferencial competitivo de la nueva economía, es la base en la cual se erigen las nuevas dimensiones de desarrollo empresarial, tal y como lo señala Camelo (2000, citado en Riesco (2006)), además cumple una función esencial para desarrollar capacidades mediante la gestión de AI que generen valor para la organización.

Al ser el CI fuente de capacidades y de ventajas competitivas, diversos autores han propuesto modelos para su identificación, valoración y uso, estos se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Modelos de medición de Capital Intelectual

Modelo	Dimensiones analizadas	Autor
Balanced Scorecard	Perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> - Financiera - Clientes - Procesos internos - Aprendizaje y crecimiento 	Kaplan y Norton (1996)
Technology Broker	Activos: <ul style="list-style-type: none"> - De Mercado - De Propiedad Intelectual - Centrados en el individuo - De infraestructura 	Brooking (1996)
Universidad de West Ontario	Capital: <ul style="list-style-type: none"> - Humano - Estructural - Clientes 	Bontis (1996)
Canadian Imperial Bank	Capital: <ul style="list-style-type: none"> - Financiero - Clientes - Estructural - Humano 	Saint – Onge (1996)
Intellectual Assets Monitor – IAM	Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - De los colaboradores Componentes: <ul style="list-style-type: none"> - Internos - Externos 	Sveiby (1997)
Capital Intelectual	Capital: <ul style="list-style-type: none"> - Humano - Estructural - Clientes 	Drogoneti y Roos, et. Al. (1997)

Modelo	Dimensiones analizadas	Autor
Navigator – Skandia	Enfoque: <ul style="list-style-type: none"> - Financiero - Clientes - Humano - De procesos - De renovación y Desarrollo 	Edvinsson y Malone (1997)
Gestión por competencias	Capital: <ul style="list-style-type: none"> - Humano - Organizativo - Social - De innovación y aprendizaje 	Bueno (1998)
Intelect	Capital: <ul style="list-style-type: none"> - Humano - Estructural - Relacional 	Euroforum (1998)
Down Chemical	Capital: <ul style="list-style-type: none"> - Humano - Organizacional - Cliente 	Euroforum (1998)
Nova	Capital: <ul style="list-style-type: none"> - Humano - Organizativo - Social - Innovación y aprendizaje 	Camisón, Palacios y Devece (2000)

Fuente: Actualización por el autor de lo presentado por Riesco (2006)

En estos modelos de Capital intelectual es posible identificar elementos comunes, entre ellos:

- a. El capital humano, relacional y estructural está presente en la totalidad de los modelos independientemente de las dimensiones analizadas, siendo el capital humano o CI.
- b. La evolución de los modelos ha confluído a la agregación de los elementos competitivos considerados por el mercado, es el caso del capital social y de innovación y aprendizaje.
- c. En las dimensiones estudiadas, el CI se apalanca en función del conocimiento para soportar el desarrollo de capacidades y con ello, de ventajas competitivas.

En cuanto a los modelos de Gestión del conocimiento se encuentran los presentados en la tabla 5.

Tabla 5. Los modelos de Gestión del Conocimiento

Modelo	Elementos constitutivos	Autor
Espiral del Conocimiento	Ciclo del conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> - Socialización - Externalización - Combinación - Internalización 	Nonaka y Takeuchi (1995)
KPMG Consulting	Aprendizaje Organizacional: <ul style="list-style-type: none"> - Factores: <ul style="list-style-type: none"> o Compromiso o Infraestructura o Comportamientos y mecanismos 	Tejedor y Aguirre (1998)

Modelo	Elementos constitutivos	Autor
Arthur Andersen	Infraestructura para el conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> - Sharing Networks (redes de apoyo) - Conocimiento empaquetado 	Andersen (1999)
Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	Factores: <ul style="list-style-type: none"> - Cultura - Liderazgo - Tecnología - Procesos - Medición 	Andersen (1999)
E.O. SECI	Dimensión Epistemológica: <ul style="list-style-type: none"> - Tácito - Explícito Dimensión Ontológica: <ul style="list-style-type: none"> - Individuos - Grupos - Organizaciones - Contexto 	Universidades Autónoma y Complutense – Centro de Investigación del Conocimiento (2001)
Accenture Institute for Strategic Change	Modelo de Integración: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo sistemático - Confianza en los procesos y métodos - Relación jerárquica Modelo de Colaboración: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo improvisado - Confianza en la habilidad - Equipos flexibles 	Donoghue, Harris y Weizman (1999)

Modelo	Elementos constitutivos	Autor
	<p>Modelo de Transacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo rutinario - Confianza en reglas formales y procedimiento - Automático, poco uso de la razón <p>Modelo de Experto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo basado en la razón - Elevada confianza en la experiencia - Depende de trabajadores líderes 	
Modelo Sociotécnico	<p>Componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartografía del conocimiento - Depósitos y librerías del conocimiento - Comunidades de trabajadores del conocimiento - Flujo del conocimiento 	Borghoff y Pareschi (1998)
Formación de redes de conocimiento	<p>Redes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confianza - Aprendizaje - Recursos económicos 	Casas (2002)
Gestión del Conocimiento	<p>Fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exploración - Explicitación - Explotación - Mantenimiento 	Zollo y Winter (2002)
Creación del conocimiento	<p>Aplicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Innovación 	Kaner y Karni (2004)

Modelo	Elementos constitutivos	Autor
	<ul style="list-style-type: none">- Adaptación- Aprendizaje organizacional	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al desarrollo de capacidades Grant (1996) y Navas y Guerras (2002) proponen que éstas son identificadas mediante el análisis de la cadena de valor o por medio del benchmarking, pero también es posible para esto el análisis estratégico interno o realizar una autoevaluación EFQM de las explicadas anteriormente.

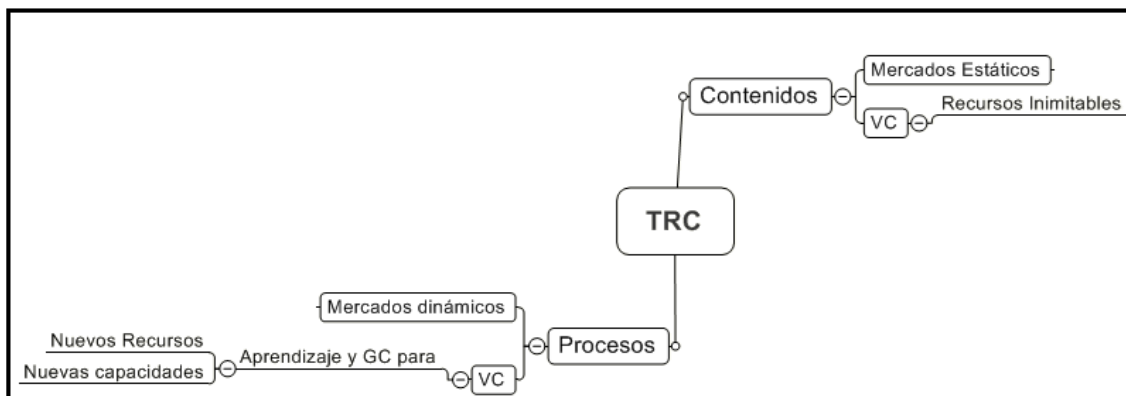
Por sus particularidades, la teoría de recursos y capacidades es el marco de referencia ideal para identificar los elementos susceptibles de conocimiento para ser gestionados y generar ventajas competitivas en la Pyme Familiar.

5.3.1.1.1. La teoría de recursos y capacidades y la Gestión de Conocimiento

Para Riesco (2006), la teoría de recursos y capacidades (TRC) es la precursora de la teoría de gestión del conocimiento (GC) en los años noventa. La relación entre TRC y GC se da en el sentido en que el conocimiento se considera el principal recursos competitivo de las organizaciones, por tanto aunque las organizaciones cuentan con «conocimientos potencialmente valiosos, pero inservibles en realidad; para que adquieran el valor de utilidad, necesitan ser gestionados adecuadamente, algo que atañe a la dirección estratégica del conocimiento» (Riesco 2006, p. 79).

Los autores que hablan de TRC, generalmente hacen alusión al tema del conocimiento como fuente de ventajas competitivas, independientemente del enfoque que aborden, bien sea de contenidos o de procesos, ver figura 28.

Figura 28. Enfoques de la Teoría de Recursos y Capacidades



Fuente: Elaboración propia

Independientemente del enfoque elegido, el gestionar conocimiento se hace esencial para generar ventajas competitivas, pues en el caso del enfoque de contenidos, el contar con recursos inimitables siempre será fuente de las mismas.

5.3.1.2. Teorías que sustentan Ventajas Competitivas

Como referente para explicar la ventaja competitiva se tomará lo expresado por Grant (1996) que la define como «la habilidad para obtener un rendimiento mayor que el de los rivales», motivo por el cual sino existen rendimientos superiores, no existen ventajas competitivas.

Este tema es uno de los conceptos más explicados en el campo de la gestión, por tanto, no será objeto de discusión, sino solamente se enunciará lo básico del tema, pues en el acápite de la EF, se mostrarán lo que los autores han señalado como sus ventajas competitivas.

A grandes rasgos autores como Navas y Guerras (2002), Grant (1996), Tarziján (2008), Francés (2006), entre otros, coinciden en que para que una organización posea una ventaja competitiva, éste atributo, elemento, proceso o capacidad debe:

- Tener durabilidad, mantenerse en el tiempo.

- Ser intransferible, no replicable en otras organizaciones
- Ser inimitable o de difícil imitación y sustitución
- Baja sustituibilidad
- Baja complementariedad.
- Generar rentas a la organización

La dinámica de la competencia global hace que cada vez sean menores las ventajas competitivas con las que cuenta una organización, pero aun así, es necesario para cualquier organización que desee seguir en el mercado, el contar con “ventajas comparativas”. En este concepto considero que expreso parte de la actual situación de competencia de los mercados, pues es la ventaja de un producto (bien o servicio) frente a sus competidores inmediatos, es ese elemento diferencial que en la percepción del cliente, jalona la compra, es el atributo mediante el cual se llega a la venta. Independientemente de cuál de las dos ventajas se busquen desarrollar en las organizaciones, el conocimiento tendrá un rol central. En la tabla 6, se muestran las teorías que sustentan la ventaja competitiva.

Tabla 6. Teorías que sustentan la ventaja competitiva

Teoría	Elementos de VC	Autor
Recursos y capacidades	Elementos únicos (Recursos o Capacidades): <ul style="list-style-type: none"> - Heterogeneidad de los recursos - Límites ex ante a la competencia - Límites ex post a la competencia - Movilidad imperfecta de recursos 	Wernerfelt (1989)
Basada en las Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia y Eficacia en las actividades. - Relación de consistencia entre actividades – estrategia. - Reforzamiento de actividades (complementariedad estratégica) 	Porter (1985)
Imposibilidad de Imitación	La ventaja competitiva surge de: <ul style="list-style-type: none"> - Tamaño de la empresa 	Ghemawat (1991)

Teoría	Elementos de VC	Autor
	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso superior a recursos - Restricciones de los competidores 	
Basada en los compromisos	Sustentación de ventajas: <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso estratégico - Desarrollo de capacidades 	Ghemawat y Pisano (1999)
Basada en el conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - La habilidad de una empresa de crear valor se encuentra en sus intangibles basados en conocimiento. 	Nonaka y Takeuchi (1995)

Fuente: Elaboración propia

A manera de síntesis es posible concluir que el conocimiento es el principal activo de las organizaciones en la actualidad y la forma en como éste se gestione a nivel de CI, puede ser fuente de recursos y capacidades para el desarrollo de ventajas competitivas y por ende, tiene efectos sobre la viabilidad de la organización, por tanto, identificar los elementos de la EF que pueden gestionarse desde la óptica del conocimiento favorecerá los procesos tendientes a su subsistencia, permanencia y posible crecimiento.

6. La Pyme Familiar (PF), caracterización, dinámica e importancia en la economía colombiana.

6.1. Definiciones base para el trabajo.

En esta primera parte del trabajo se presentarán algunos de los conceptos generales que servirán de soporte y sustento al mismo, dado que el campo de la gestión se ha caracterizado por no tener un corpus totalmente definido y aceptado de términos de referencia, así, cada autor expone desde su perspectiva y conocimiento las definiciones de los conceptos y términos que manejará en sus escritos. Debido a este problema de este campo del saber, que puede subyacer desde los fundamentos epistemológicos de la gestión, tal y como lo plantea Le Moigne (1997), se mostrarán las definiciones que permitirán tener un lenguaje común para el autor y los lectores y que darán significado y sentido para lo que se expondrá en este trabajo de investigación.

6.1.1. La Empresa familiar

En todo trabajo de investigación es importante definir de manera precisa los conceptos centrales que lo conforman. En este caso, la empresa familiar, objeto de estudio de este trabajo, no tiene una definición exacta que sea aceptada por toda la comunidad que presenta interés por el tema, pues tal y como lo plantea Poza (2005) «Chua, Chrisman y Sharma citaron 21 definiciones de empresa familiar halladas en la revisión que hicieron a 250 artículos de investigación». En ese mismo sentido Belausteguigoitia (2010, p. 20), recoge las definiciones alternativas de empresa familiar de 11 autores reconocidos.

En general se puede observar que todos los autores que incursionan al estudio de la Empresa Familiar exponen su propia definición, la cual tiene como base algún autor que han tomado como referencia en su aproximación conceptual a estas organizaciones. Esta misma situación se percibe en el desarrollo en los últimos años de Investigaciones y Centros de Estudios que buscan analizar, conocer, determinar y caracterizar algunos aspectos centrales de la Empresa Familiar, lo cual demuestra el reciente interés en la importancia que estas organizaciones tienen para la dinámica económica y social de los países.

La dinámica de aproximación a la Empresa Familiar detona esfuerzos por conocer la realidad, características y aspectos fundamentales que engloba este concepto, pero estos esfuerzos se aprecian divergentes y desarticulados debido a la falta de la comunidad académica por unificar las definiciones y elementos centrales que darán un corpus a este objeto de estudio, generando las condiciones para el avance en el estudio científico de estas organizaciones, tal y como lo plantea Kuhn. Por esta razón se presentarán algunas definiciones

de autores que han manejado el tema, con el propósito de identificar los elementos o características centrales que permitirán delimitar⁶⁶ dicho concepto.

Para Poza, (2005, p. 5), «las empresas familiares constituyen el espectro completo de empresas en las que un emprendedor o director de la actual generación y uno o más integrantes de la familia influyen en la dirección estratégica de la compañía». Saiz plantea la clasificación de Shanker y Astrachan (Saiz, 2008, p.16) como otra opción para aproximarse al tema de la empresa familiar, donde la definición amplia, la intermedia y la restrictiva, tiene como eje central la interacción entre el control de la dirección estratégica de la empresa y la injerencia de la familia en la acción de la organización.

Para Navarrete, (2009, p. 38) «La empresa familiar debe ser comprendida en función de tres aspectos primordiales considerados para su conceptualización: la propiedad y dirección; la implicación familiar; y la transición generacional», mientras que Belausteguigoitia (2010) plantea que «una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia». Gersik (1987) considera la Empresa Familiar como la organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar

En el caso colombiano, la mayoría de autores toma como referencia los estudios y autores antes citados y en general consideran los mismos elementos de las definiciones que se han presentado, sin embargo, la Superintendencia de Sociedades⁶⁷ manifiesta que para que una empresa tenga la connotación de familiar, debe tener como condición sine qua non la existencia de un

⁶⁶ Se emplea el término delimitar pues debido a la complejidad de la empresa familiar, no es posible definirla de manera clara y concisa, pero sí se pueden determinar y fijar con precisión sus límites.

⁶⁷ Superintendencia De Sociedades. Oficio 220-16368. Bogotá. 1971.

parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado o estar unido por matrimonio, siempre y cuando los socios ejerzan control económico, financiero o administrativo sobre la empresa.

Las definiciones consultadas muestran la presencia de unos elementos centrales, que serán los pilares para la definición de empresa familiar que se empleará en el trabajo, ellos son:

- La familia tiene injerencia en la toma de decisiones estratégicas de la organización.
- La injerencia de la familia en la toma de decisiones y se da por controlar en gran parte la propiedad de la organización.
- Los miembros de la familia juegan algún rol en la dinámica de la organización y tiene actividades de gestión.
- Por tener la mayoría sobre la propiedad, la organización es susceptible de un proceso de sucesión.

De esta forma y acogiendo estos elementos comunes a la mayoría de definiciones, se entenderá en el presente trabajo como empresa familiar a la **organización económica que es gestionada por miembros de la familia que mantiene la mayor participación de la propiedad y por ello mantienen el control sobre el direccionamiento estratégico de la empresa y en la cual existen personas con vínculos de consanguinidad y linaje desarrollando roles en los cargos de responsabilidad.**

6.1.2. El paradigma sistémico como forma de comprensión de las organizaciones

Esbozado el concepto de Empresa Familiar y sus elementos centrales, aspecto crucial en la definición del objeto de estudio de la presente investigación, se hace necesario precisar la forma como se realizará la aproximación al mismo, es decir, se requiere precisar el paradigma mediante el cual se observará la Empresa Familiar y los modelos que subyacen al mismo.

6.1.2.1. Paradigmas

La palabra paradigma de origen griego “*parádeigma*”, significa en sí *patrón*, o elemento de referencia. Esta palabra ha cobrado importancia y se ha generalizado desde la publicación del libro de Kuhn (1998) “La estructura de las revoluciones científicas”, en 1962, donde el autor la emplea para designar a las «realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica».

El paradigma cobra relevancia en la investigación formal, pues tal y como lo plantea Kuhn, es el referente central para que el conocimiento sea validado, aceptado y difundido al interior de una comunidad académica, pero además, es en sí mismo el referente que el investigador o el observador tiene para interpretar la realidad. En el campo de las ciencias de la gestión⁶⁸ existen varios paradigmas de interpretación a saber, el paradigma mecánico o simplista, el paradigma sistémico y el paradigma de la complejidad, siendo

⁶⁸ Aunque el debate sobre la científicidad del campo disciplinar en la gestión, la administración y el conocimiento empresarial no se ha cerrado y por el consabido problema epistemológico que encierra este campo del saber, asumo la posición esbozada por Aktouf (2000), Chanlat (2002) y otros sobre la concepción de que el objeto de estudio de la gestión es la organización y por tanto la posibilidad de hablar de ciencias de la gestión. Este tema aunque apasionante, sobrepasa los objetivos del autor en el presente trabajo, razón por la cual hace esta salvedad.

empleado para el estudio de la Empresa Familiar el paradigma sistémico, por las razones que adelante se presentarán.

La función básica del paradigma es el proporcionar modelos, los cuales son la forma en que el ser humano trata de entender la realidad, son acuerdos sobre aspectos de la realidad que nos permiten entenderla, comprenderla e interactuar en y con ella. Checkland (1993) define al modelo como «una construcción intelectual y descriptiva de una entidad en la cual al menos un observador tiene interés». El concepto de modelo, se empleará en el sentido de ser el conjunto de ideas, valores y creencias que desarrolla un ser humano de un aspecto de la realidad y mediante el cual interpreta la misma y le permite generar procesos de entendimiento y comprensión.

6.1.2.2. El paradigma sistémico y sus elementos básicos

El paradigma sistémico surge en la época de los años cincuenta con la propuesta realizada por Ludwig von Bertalanffy⁶⁹, para integrar diferentes campos del saber y así lograr interpretar fenómenos y aspectos de la realidad desde una perspectiva complementaria. La unidad de análisis en esta paradigma es el sistema, que según Checkland (1993) es «un modelo de una entidad vista como un todo; posee una estructura jerárquica, propiedades emergentes, comunicación y control». En esta definición, es importante resaltar el concepto de propiedades emergentes, por ser estas unas cualidades particulares en la cual el todo es a la vez más y menos que la suma de las partes, es decir, un sistema no puede ser comprendido solamente al separar sus partes, pues la interacción y la interrelación que existen entre ellas, hacen que se generen unos aspectos, fenómenos, condiciones o elementos que no serían posibles sin dicha relación.

⁶⁹ El tema del paradigma o pensamiento sistémico ha sido abordado y desarrollado por múltiples autores, siendo los más reconocidos Checkland (1993), Foerster, (1991).

Estas propiedades emergentes son uno de los elementos cruciales y sustanciales de estudio, en particular, en las Empresas Familiares, pues la interacción e interrelación de los individuos en su familia y en su rol en la empresa, generan unas dinámicas que no se pueden observar en otras organizaciones e instituciones, pues sin lugar a dudas, las condiciones afectivas de la familia y su acción en la dinámica económica dan un matiz especial a estas singulares organizaciones empresariales.

Por estos motivos, el paradigma sistémico es funcional para observar lo que es la Empresa Familiar y para identificar cómo las prácticas de gestión de conocimiento empleadas, necesarias y requeridas como instrumento estratégico en la generación de ventajas competitivas de la Pyme Familiar Colombiana.

6.1.2.3. Los Métodos, y los Modelos de la Empresa Familiar

Realizadas las precisiones sobre el objeto de estudio (la Empresa Familiar), la forma de observarla (el paradigma sistémico), resta abordar el tema de los modelos que se han empleado para interpretar la Empresa Familiar. Una clasificación interesante es la que plantea Belausteguigoitia (2010, p. 17) tomando como referente al paradigma sistémico donde se pueden identificar el método de construcción sistémica por composición y el método de construcción sistémica por descomposición funcional.

En el presente trabajo se observarán los métodos de forma complementaria, pues en la descripción de la Empresa Familiar, sus elementos inherentes y sus características se hace necesario emplear el método por descomposición funcional, mientras que en el análisis de sus relaciones con el entorno y sus condiciones de gestión se hace necesario aproximarse por el método de composición.

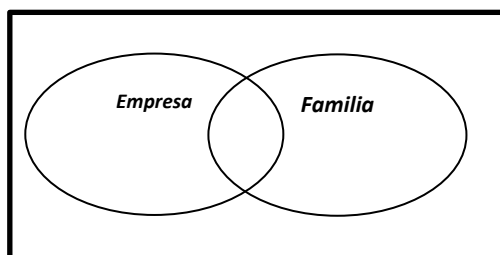
El método de construcción sistémica por composición se utiliza para «referirse a las relaciones que mantiene la organización con su medio ambiente, con sus competidores, clientes, gobierno, proveedores, etc.» (Belausteguigoitia, 2010). En tanto, el método de construcción sistémica por descomposición funcional se emplea para visualizar a la empresa familiar como un sistema integrado por diversas partes que se relacionan entre sí de modos muy variados.

El concepto de Empresa Familiar involucra varias dimensiones que se pueden considerar desde la perspectiva sistémica, una de las opciones más empleadas para estudiar estas organizaciones tal y como se puede ver en Belausteguigoitia (2010, p. 16 – 18; 27 - 32), Poza (2005, p. 9,10) y Navarrete (2009, p. 28, 29). En esta modelación sistémica se pueden apreciar dos modelos, el modelo de los dos círculos y el modelo de los tres círculos.

6.1.2.3.1. El modelo de dos círculos

Desde esta perspectiva sistémica, la Empresa Familiar tiene 2 constituyentes básicos o subsistemas, la Empresa y la Familia. Esta modelación sistémica inicial fue desarrollada por Whiteside y Brown en 1991, (citado en Belausteguigoitia, 2010, p. 16), los cuales consideraban «que el enfoque dual resulta importante para conocer características importantes de este tipo de organizaciones».

Figura 29. Modelo de dos Círculos de la Empresa Familiar



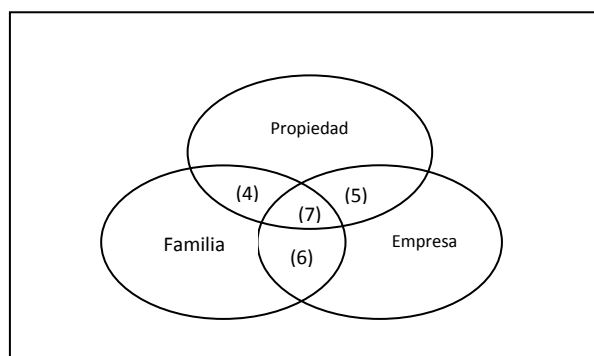
Fuente: Belausteguigoitia (2010)

En el modelo presentado en la figura 29, se diferencian los 2 subsistemas constituyentes de las empresas familiares, la empresa y la familia. En esta modelación, el criterio básico de definición de cada dimensión es su condición de institución; pues la familia es la institución social básica y la empresa es la institución económica básica. Cada dimensión representa roles diferentes que confluyen en un ámbito particular determinado que da surgimiento a la Empresa Familiar, también denominada zona de conflicto (Navarrete, 2009). En este modelo se observan claramente definidas las dimensiones de la empresa y la familia, roles que en teoría deberían ser también claramente definidos y delimitados pero que en la práctica son generalmente inseparables.

6.1.3.2. El modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por Tagiuri y Davis (1982), en el cual las dimensiones de análisis incluyen un tercer elemento, según los autores, sin el cual no es posible configurar la Empresa Familiar y dicha dimensión es la Propiedad. En este modelo se encuentran varias de interacción a nivel de Familia – Propiedad (4), Familia – Empresa (6), Propiedad - Empresa (5) y el nivel donde confluyen (7).

Figura 30. Modelo de los tres Círculos de la Empresa Familiar



Fuente: Belausteguigoitia (2010)

Delimitado el objeto de estudio, el paradigma para su observación y los modelos posibles, se continuará analizando la Empresa Familiar desde algunos aspectos de interés para la investigación, como lo son sus características, su dinámica interna y económica.

6.2. Características de la Empresa de Familia

Como se ha indicado las empresas familiares poseen gracias a la interacción e interrelación que se da entre sus subsistemas componentes unas particularidades frente a las demás organizaciones que le confieren su singularidad. Trabajos desarrollados por Poza (2005) y Ward (2006), plantean que la principal característica de estas organizaciones se da en el marco de la gestión humana y es la vinculación de personas con relaciones de consanguinidad y afinidad a una entidad económica, al desarrollo de actividades de generación de bienes y servicios.

Al respecto Ward (2006), plantea las siguientes características como propias de la EF:

- El propósito es la continuidad.
- La meta es conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria.
- La creencia fundamental es que la primera prioridad es protegerse de los riesgos.
- La orientación estratégica es la adaptación.
- La atención de la gerencia se concentra en el mejoramiento incremental continuo.
- Los interesados más importantes son los clientes y los empleados.
- La empresa se ve como una institución social.

- Liderazgo es administración.

Por su parte Belausteguigoitia (2010, p. 32) con base en Dreux IV (1990), plantea las siguientes:

- Tienden a sobrecapitalizarse y contraer pocas deudas. Suelen tener alta liquidez.
- Los márgenes de operación y retorno sobre activos exceden a los de los competidores públicos.
- Tienen capacidad financiera inalcanzable para otras organizaciones.
- Suelen estar económicamente subdesarrollados, no son tan grandes como posiblemente podían ser.
- Tienen dos ventajas estratégicas: 1. No es necesario que produzcan utilidades en el corto plazo, por lo que se orientan a largo plazo. 2. Los competidores no tienen fácil acceso a la información de estas organizaciones.
- Operan sin un sistema burocrático rígido lo que les permite tener flexibilidad y rapidez en sus decisiones. Emplean más la intuición en la toma de decisiones que la racionalidad, ya que los intereses de la familia se involucran en el destino de la organización. Estas características le otorgan una capacidad de ajustarse prontamente a los cambios del entorno, son adaptables⁷⁰ fácilmente.
- Tienden a operar con un soporte gerencial limitado.

⁷⁰ La adaptabilidad es la propiedad que presentan ciertos organismos para acoplarse a los cambios que ocurren en su entorno. A mayor adaptabilidad, mayor posibilidad de subsistencia. Diferentes autores han observado esta propiedad en el ámbito organizacional, como Johansen (2004); Etkin y Schvarstein (1989), (Checkland, 1993), Morin (1998) y otros, que han empleado la aproximación de los sistemas para el estudio de las organizaciones.

Trabajos sobre las diferencias encontradas entre EF y empresas gestionadas por administradores profesionales muestran además las siguientes diferencias Dailer y Dollinger (1992 en Belausteguigoitia, 2010):

- Las empresas familiares logran un mejor desempeño como resultado de la unificación de la propiedad y del control o administración.
- Las empresas familiares suelen tener menor dimensión que las no familiares.
- Las empresas familiares suelen ser más antiguas que las no familiares.
- Las empresas familiares tienen menor control interno en su operación.

Poza (2005) luego de una revisión de los estudios e investigaciones de varios autores propone las siguientes características como los elementos que «definen la esencia de lo que distingue a las empresas familiares»:

- La presencia de la familia.
- El sueño del propietario de mantener el negocio en la familia (el que exista continuidad en el negocio de una generación a otra).
- La coincidencia de la familia, la dirección y la propiedad.
- Las fuentes únicas de ventaja competitiva derivadas de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad.

Las características antes citadas se pueden agrupar en tres dimensiones: las características tendientes a la continuidad de la organización; las características que tienen que ver con la gestión en sí de la organización y las acciones desarrolladas en el cotidiano de la organización; y las características determinadas de los resultados de estas organizaciones.

Tabla 7. Características de la Empresa Familiar

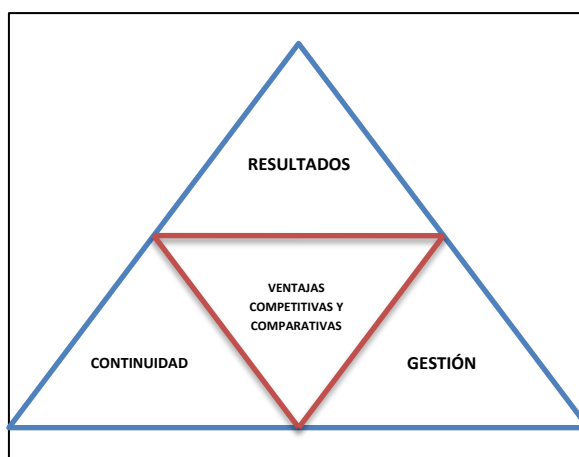
Continuidad	Gestión	Resultados
Su orientación es al Largo Plazo.	Gestión de bajo riesgo y orientación a la utilidad a largo plazo.	Mayor duración que las organizaciones no familiares.
Buscan preservar la organización y el prestigio de la familia.	Gestión de activos con bajo riesgo, gestión adecuada con clientes, empleados y demás <i>stakeholders</i> .	Mejores márgenes de operación y retorno sobre activos.
Gestión de bajo riesgo frente a las decisiones empresariales.	Decisiones con bajo riesgo. Crecimiento y mejoramiento incremental continuo.	Mejor desempeño, menor tasa de fracaso empresarial.
Mantienen la cohesión, la ideología y los valores de la empresa, sustentados en los valores de la familia y su cohesión.	Sistema burocrático flexible. Toma de decisiones intuitiva y orientada a la continuidad de la organización. Alto empoderamiento y mayor facilidad de adaptación.	Mayor adhesión, compromiso, sentido de pertenencia, visión y acción compartidas.
Concentran la propiedad de la Empresa en la Familia.	Sobrecapitalizadas, con bajos niveles de endeudamiento y alta liquidez. Adecuada capitalización financiera por subdesarrollo económico.	Mejor desempeño, menores dimensiones y mayor tiempo de operación en el mercado.

Continuidad	Gestión	Resultados
La familia es el pilar en las relaciones de agencia y de decisión de la organización.	Orientada a garantizar recursos para la familia y para la continuidad de la organización. Inclusión familiar desde etapas tempranas, mayor conocimiento de la organización y del sector de actividad. Clima laboral adecuado, relaciones de confianza, fraternidad y estabilidad.	Menores costos de control. Empoderamiento, proactividad y sinergia. Desarrollo de ventajas competitivas y comparativas por la interacción familia – propiedad – empresa.

Fuente: Elaboración propia.

De estas tres dimensiones, propongo el siguiente modelo de interpretación de lo que es la Empresa Familiar y su gestión.

Figura 31. Modelo de gestión de la Empresa Familiar



Fuente: Elaboración propia

En el modelo propuesto las acciones de la Empresa Familiar son orientadas a la continuidad, lo cual define los comportamientos, acciones y decisiones que no comprometen dicha continuidad, es decir, esta visión hacia el largo plazo determina la gestión de la organización, gestión concebida por ahora como la forma en que el encargado de tomar decisiones, sea un directivo o un órgano conjunto de personas, garantiza la viabilidad de la organización, es decir, busca la adaptación al entorno y mantener la gobernabilidad⁷¹ de la misma. Así, la gestión orientada a la continuidad de la empresa genera unos resultados que en sí, permiten identificar los elementos constitutivos de las ventajas competitivas y comparativas⁷² que tienen las Empresas Familiares, frente a otro tipo de organizaciones. En todo este entorno, la gestión de conocimiento juega un rol fundamental tanto en la gestión propia de las Empresas Familiares orientada a la continuidad de la empresa, como en la obtención de los resultados y en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y sustentables.

Una vez determinadas las características esenciales de la Empresa Familiar, es necesario identificar algunos elementos de su dinámica interna.

6.3. Dinámica interna de la Empresa Familiar

La dinámica interna de la Empresa Familiar aglutina aspectos inherentes a las capacidades internas de la organización, por tanto se hace necesario abordar temas como la cultura, la forma de gobierno, los factores determinantes de la gestión interna, la estrategia y la Responsabilidad Social de la Empresa de Familia.

⁷¹ Los términos adaptación y gobernabilidad se verán en el siguiente capítulo, pues son las acciones propias de la gestión de organización. En términos generales, adaptación tiene que ver con la respuesta a los cambios del entorno y gobernabilidad con la cohesión y relaciones de los vinculados a la organización, de su adecuada acción en pro de la generación de bienes y servicios.

⁷² Se hace alusión a ventajas competitivas y comparativas, pues en el campo de la gestión unas organizaciones cuentan con ventajas competitivas y otras con ventajas comparativas. Este tema se abordará en el capítulo 5 del presente documento.

6.3.1. Cultura

La cultura organizacional según Etkin y Schvarstein (1989, p. 201) se define como «los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentre o no formalizados». En esta definición de cultura se observan algunos rasgos determinantes de la EF, ya que en estas organizaciones por la connotación de lazos de consanguinidad y afinidad presentes, hacen que dichos modos de pensar, creer y hacer, más que formalizados estén interiorizados y sean compartidos por los partícipes con lo cual se garantiza la ideología compartida, lo cual da sentido y cohesión al comportamiento de cada individuo asociado a la organización. En este sentido, Poza (2005) manifiesta que la unidad familiar y la índole de la relación entre familia y negocio también definen la cultura.

Continuando con lo que plantea Etkin y Schvarstein (1989, p. 201), la cultura constituyen los modos sociales de acción que están establecidos y son aplicados por los participantes de la organización. La cultura es un intangible fundamental de las organizaciones, pues median en los comportamientos, actitudes, ideas, creencias y determinan el comportamiento y la toma de decisiones en la organización. La cultura por tanto es el determinante esencial en la acción de las personas en la organización.

Tabla 8. Algunos activos intangibles de la organización

Activo	Definición
Conocimiento	Conjunto de ideas, creencias y valores que posee una organización y que determina la aplicación a la tarea
Saber – Hacer	Razón de ser de la organización, lógica mediante la cual se combinan recursos en procesos, procedimientos y técnicas para responder a las necesidades del mercado.

Activo	Definición
Cultura	Elementos axiológicos, valores, ideas y creencias que definen los comportamientos de los miembros de una organización
Ideología	Conjunto de valores, ideas, creencias que dan cohesión y sentido y definen comportamientos organizacionales, definen la singularidad de una organización
Imagen	Percepción del cliente y del mercado sobre la organización, se define en los momentos de verdad o contactos del cliente con la organización o con sus productos
Capital Intelectual	Es la conjunción y sinergia que resulta de los capitales relacional, humano y estructural que posee una organización y que soporta las ventajas competitivas.
Familiness	Término propuesto por Habbershon y Williams (1999) para definir los recursos que surgen de la interacción de la Familia – Propiedad – Negocio. Ejemplo: dedicación empleados, compuesto por Capital Fundador, Capital Familia y Capital Generacional.
Capital Familia	Holscher (2002), Hoffman (2006), Activos de la familia intangibles y que generan cohesión, surgen del afecto, la convivencia, la consanguinidad y la dimensión afectiva.
Capital Relacional	Gestión de las relaciones que la organización tiene con su entorno
Capital Humano	Conocimiento de los individuos y base de las competencias, por tanto, determinan las capacidades de una organización y su eficiencia

Activo	Definición
	y efectividad.
Capital Estructural	Capital que es propiedad de la organización y es independiente de las personas, como sus competencias medulares, procesos y rutinas.

Fuente: Elaboración propia.

Según Lorange (2006), la importancia de la cultura organizacional estriba en el hecho en que está es la determinadora del crecimiento interno de la organización, pues «con demasiada frecuencia permiten que su cultura y sus prioridades obstruyan su capacidad de crecer». Según este autor la cultura de la empresa familiar debe incluir las dimensiones que le permitan orientarse a al crecimiento, a la toma de decisiones ágil, con la consciencia de “debe hacerse” para el crecimiento. Considerando que la esencia de la gestión es el lograr el objetivo básico empresarial que consiste en «permanecer y crecer» (León, 1998), entonces la cultura de la empresa familiar que es una extrapolación de la cultura de la familia, determinará las acciones, orientaciones y decisiones de crecimiento.

Para Dyer (1988), citado por Belausteguigoitia (2010, p. 35) la cultura de la empresa familiar es un factor determinante para el éxito del negocio y se presenta en cuatro dimensiones:

1. Aspectos tangibles: En elementos físicos y visibles como la forma de vestir, el lenguaje y los rituales.
2. Perspectivas sociales compartidas: Normas y reglas de conducta que son aceptados por el grupo para tratar diversos problemas. Determinadores de las reglas y conductas aceptadas y aplicables a situaciones determinadas.

3. Los valores que se consideran como válidos y aceptables por todos los copartícipes.
4. Supuestos básicos del grupo o premisas que definen la manera como el grupo comprende la vida y que sustentan las dimensiones antes enunciadas. Estos supuestos se pueden asimilar al paradigma.

En el mismo documento Belausteguigoitia (2010, p. 36) plantea que De la Cerda y Núñez (1993) consideran que «el grado de eficiencia de una organización (o un país) se determina en gran medida por su cultura de trabajo, que es distinta entre países, comunidades y organizaciones», entonces, la cultura además de determinar las opciones de crecimiento, el comportamiento, las decisiones y la orientación de la organización, también definen y delimitan la eficiencia de la organización, tanto en su trabajo interno, como en su respuesta al entorno y con ello, su dinámica económica y en el rol en el crecimiento empresarial de un país.

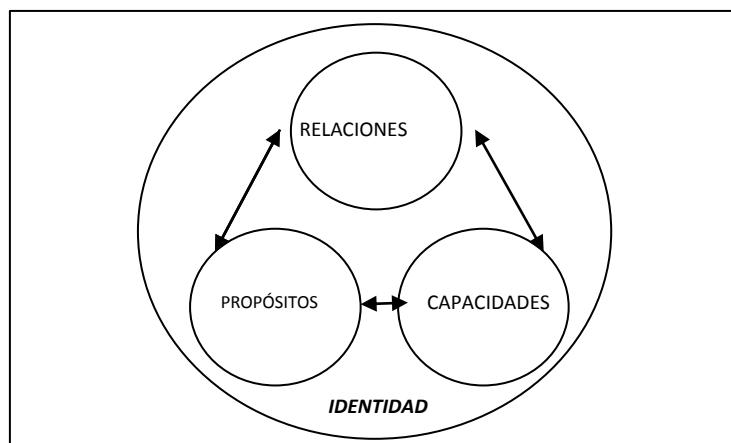
Otra dimensión de la cultura empresarial y su injerencia en la gestión de la empresa familiar, la presenta Ward (2006) para quien la cultura es pilar sobre el cual se define y erige la estrategia de la empresa familiar. Ward (2006, p. 28) manifiesta que «la visión y los valores de la familia subyacen a la estrategia y el desarrollo del negocio». Para este autor, la estructura de una organización y sus metas tienen sustento en la base histórica y cultural de la organización. La cultura de la familia, que se extiende a la empresa y conforma la cultura organizacional, es el pilar que define la misión del negocio, la base axiológica de los valores compartidos es determinante en la acción y determina las opciones estratégicas, desde la formulación de la estrategia hasta su elección.

La cultura al definir la conformación estructural de la organización y estar inmersa en la ideología y formulación de la estrategia, permea la definición del

esquema de decisión y de los roles en la organización, por tanto también sirve para designar las estructuras de gobierno, la concentración y partición de la propiedad y las decisiones orientadas a la continuidad de la empresa. El punto crítico de la relación entre empresa y familia es mediado por la misma cultura, que enfatizará el acento de la relación y la prevalencia de los intereses de la familia o de la empresa.

La cultura también define la forma de liderazgo, los procesos de gestión, la sucesión, los medios de conflicto y de resolución, los mecanismos de gestión humana y el énfasis de la gestión de la organización (hacia la permanencia o hacia el crecimiento), determinará las rutas de crecimiento, los medios de financiación, en general, es válido prever que la cultura definirá la identidad de la organización. Para Etkin y Schvarstein (1989), la identidad son «los elementos constitutivos que existen, se distinguen, permanecen o bien desaparecen» y de acuerdo a su invariancia o cambio constituyen «las pautas, valores y creencias internalizados y compartidos por los participantes». Entonces, la cultura es el pilar angular del funcionamiento y la dinámica de una organización, para comprender su importancia e implicaciones, se considerará el modelo propuesto por los mismos autores.

Figura 32. El modelo de Interacción entre dominios de la organización



Fuente: Etkin y Schvarstein (1999).

En el campo del liderazgo, la posición de expresada por Leif y Denison (2006) considera que la cultura de las empresas de familia influye en buscar un rendimiento a largo plazo y permite a los decisores de la organización, en particular al líder, actuar de forma inteligente pero audaz en coyunturas críticas, debido a que en estas organizaciones, la consideración de las consecuencias de las decisiones pasan por el impacto que mismas tienen o tendrán sobre el grupo familiar. La decisión además de estar mediada por el paradigma familiar conlleva la consideración sobre el futuro económico de la familia.

Por estos motivos, las decisiones son progresivas y orientadas al crecimiento y al rendimiento incremental y constante, pues se ha logrado evidenciar en la práctica que existe un vínculo entre rendimiento financiero y cultura corporativa superior (Leif y Denison 2006, p. 59). Los mismos autores plantean que «la cultura puede ser una fuente única y distintiva de ventajas que surgen de manera natural de su singular historia y su dinámica organizacional y de propiedad» (Leif y Denison 2006, p. 59).

La posición de Leif y Denison (2006) de conceptualizar sobre la cultura como elemento base para la generación de ventajas en pro de la competitividad, ya había sido planteada por Peters y Waterman (1985) en su obra “en busca de la excelencia”, donde la cultura es el elemento no tangible que puede aprovecharse, moldearse, desarrollarse y emplearse para la competitividad empresarial. Como forma para corroborar la relación entre cultura y emergencia de ventajas competitivas, los autores plantearon el modelo Denison⁷³ de cultura organizacional, obteniendo como hallazgo la identificación de cuatro rasgos culturales particulares: adaptabilidad, misión, coherencia y participación, los cuales arrojaron como resultado que las empresas familiares, gracias a su historia compartida y su cultura pueden sobrevivir y prosperar mucho,

⁷³ El modelo Denison ha sido desarrollado durante 15 años y se ha aplicado a más de 500.000 individuos, según el propio autor. El modelo se explica en Leif y Denison (2006, p. 62).

garantizar su continuidad y en general la cultura ha carecido de reconocimiento como fuente de ventajas competitivas.

Identificar el conocimiento residente en la dimensión de la cultura de la empresa familiar, se convierte en un elemento de interés para potenciar mediante su gestión, la generación de ventajas competitivas y comparativas sostenibles y sustentables, que permitan la supervivencia y el crecimiento competitivo de estas organizaciones.

6.3.2. Forma de gobierno

La dinámica interna está regida en gran parte por la forma de gobierno que eligen las Empresas Familiares. Esta instancia además de definir la concentración de la propiedad, es un organismo activo en la toma de decisiones y en las demás políticas de gestión de la organización, a nivel interno y externo. La forma de gobierno define el rumbo, marca las pautas de comportamiento, acción y delegación, es fuente de conflicto y centro de confluencia de los tres subsistemas constitutivos de la Empresa Familiar (Familia – Propiedad – Empresa).

En la dinámica interna, la cultura de la familia, que tal como se ha presentado, constituirá la cultura de la organización, determinará la forma en la cual se estructurará la propiedad de la organización. Las Empresas Familiares generalmente al formalizarse, es decir, al ingresar al sector económico formal y cumplir con los requisitos de Ley, estipula la forma en la cual agenciará la propiedad mediante las diferentes opciones societarias legales. Esta formación legal incide en la dinámica interna de la organización, pues como lo manifiesta Antognolli (2009) «los problemas que enfrenta la empresa familiar son exactamente los mismos que los de las empresas societarias, sólo que a las primeras se les agregan los problemas de la familiar», y por esta dimensión se

generan conflictos por la toma de decisiones, orientación de la empresa, políticas de gestión humana, manejo del poder, sucesión y demás aspectos propios de la empresa familiar.

Es importante precisar que además de la íntima relación entre cultura familiar – cultura empresarial y gobierno de familia, éste último se erige como la parte tangible del aspecto axiológico que soporta la cultura familiar y empresarial, pues es mediante el ejercicio de la decisión que se hacen visibles dichos valores de comportamiento. Al retomar las dimensiones que hacen parte de la dimensión familiar y que su crecimiento en la mayoría de las ocasiones se realiza de forma asimétrica, algunos autores consideran la posibilidad de conformar por consenso formas de gobierno para cada subsistema «(Junta Familiar para la familia, Directorio para la empresa y Junta de accionistas para la propiedad), con lo que se amortiguan las diferencias que se producen entre las fronteras ínter sistemas» (Antognolli, 2009, p. 112).

La forma de gobierno es la determinadora del funcionamiento empresarial, hace visible la orientación hacia la continuidad de la organización, define la gestión y por ende los resultados y en sí puede ser un elemento sustancial en la identificación, generación, desarrollo y sostenibilidad de las ventajas competitivas y comparativas en la Empresa de Familia. La forma de gobierno busca además minimizar el riesgo asociado a las «Cuatro Leyes Naturales de las EF.» como lo plantea el profesor John Davis:

- Las familias crecen más rápido que las empresas.
- Las expectativas económicas de las familias son mayores de generación en generación.
- Como consecuencia de las otras dos, las familias son cada vez más dependientes económicamente, de la empresa.

- La cuarta ley sostiene que las familias suelen poner todos los huevos en la misma canasta.
- La quinta ley: las posibilidades de conflictos son directamente proporcionales a las distancias entre los lazos familiares de los integrantes de la EF.

La forma de gobierno más que ser un ente formal, debe comprenderse como un ente consultivo, consensuado y determinante de la dinámica de la familia, la empresa y la propiedad, en cada ámbito, pues de su adecuada interacción e interrelación se minimizarán los riesgos asociados a las dinámicas generadas por dichos subsistemas y en sí, involucra un conocimiento que debe ser gestionado en su orientación a la continuidad de la organización. Al respecto es interesante lo que plantea Ward (2006) en el sentido en que el compartir la propiedad y el gobierno le permiten a la familia «fomentar una integración eficaz de capital y una interdependencia entre operaciones empresariales disperejas combinadas».

Según el mismo autor, la sinergia en las dimensiones depende de la capacidad de la cultura para controlar la integración y la eficiencia. La cultura es el mediador y promotor de la flexibilidad en las decisiones y por tanto en la adaptabilidad de la organización, la cultura y la definición, formas y mecanismos de gobierno constituyen parte de la memoria corporativa, elemento central en la gestión del conocimiento de una empresa.

6.3.3. Factores determinantes de la gestión interna

Los factores determinantes de la gestión interna, aglutinan lo concerniente a los factores de continuidad (Navarrete, 2009), las mejores prácticas administrativas

(Poza, 2005) y los factores claves de éxito de la EF. (Saiz, 2008; Antognolli, 2009 y Rueda, 2009).

6.3.3.1. Factores de continuidad de la Empresa Familiar

La continuidad como se ha visto, es uno de los objetivos básicos empresariales y uno de los principales retos y cometidos en la gestión de la empresa de familia, ya que la organización se convierte en sustento, lugar de trabajo y de actividad de la familia, convirtiéndose en el vértice o pilar sobre el cual se sostiene la dimensión económica de la familia. Navarrete (2009, p. 46) en su estudio plantea los factores determinantes que explican la continuidad en la Empresa de Familia, los cuales son:

- Tiempo de vida de la Empresa
- Características de la relación familiar
- Vinculación de la familia en la dinámica empresarial
- Criterios para el desarrollo del sucesor y su vinculación en la dinámica empresarial
- Establecimiento de acuerdos y reglas para el desempeño empresarial

Los resultados de investigación de Navarrete (2009) corroboran la importancia de la vinculación de la familia, con unas políticas, acuerdos, reglas y comportamientos claros que coadyuven al desarrollo empresarial, fomenten la generación de capacidades y competencias organizacionales. Como se ha explicado la familia y su axiología, determinan la cultura organizacional, la identidad, con lo cual, se hace más fácil el contar con una visión compartida, se facilita el empoderamiento y la unidad de acción con la respectiva motivación y orientación al logro y al mantenimiento del prestigio de la empresa de familia que en últimas es el prestigio de la familia. Nuevamente cabe resaltar la

necesidad de una cultura con valores cimentados en la incorporación de elementos administrativos y de gestión a la empresa, orientados a la profesionalización y competitividad, donde la gestión por competencias y la definición de una política de gestión humana por competencias es diferencial, para minimizar o limitar al máximo las malas prácticas administrativas de las empresas de familia que se abordarán adelante.

Otro factor importante es la definición de reglas claras de la sucesión, lo cual se facilita más si existen órganos de gobierno definidos, políticas y normas para realizar la misma y si se cuenta con un plan consensuado y apoyado por la familia y la organización. El elemento de la sucesión como uno de los puntos críticos asociados a la continuidad, ha sido abocado por la gran mayoría de los autores en el campo de familia, por no decir que todos, ya que la tasa de mortalidad de organizaciones de familia, en el paso de la primera a la segunda generación es del 34% en Estados Unidos AA.VV. (2008, p. 121) y considerándose que la sucesión es «una de las razones más importantes para que las empresas de familia no perduren», Superintendencia de Sociedades (2001, p. 34).

En el campo de las mejores prácticas administrativas AA.VV. (2008), identifican como prácticas deseables y que conllevan a la continuidad organizacional en la Pyme Colombia, la necesidad de incorporar alguna forma de gobierno corporativo, la importancia de consolidar una burocracia familiar competente, la formalización de los procesos de gestión en todas las áreas funcionales o procesos empresariales, la relevancia de contar con una plataforma estratégica y la imperiosa consideración sobre la definición de un plan de sucesión. Al respecto Poza (2005) identifica como mejores prácticas administrativas en las EF, lo que denomina el plan patrimonial, conformado por el plan de sucesión, las políticas para conservar la propiedad y el control por parte de la familia y la estructura corporativa y societaria que pueden adoptar estas organizaciones.

Por último señala la importancia de contar con un consejo directivo o un órgano de gobierno corporativo orientado a la continuidad y profesionalización para la competitividad de la organización.

Saiz (2009, p. 21) presenta lo que denomina «Factores Clave de Éxito Corporativo en la Empresa Familiar» y que son:

- Clave 1. Hacer Frente a una necesidad de mercado
- Clave 2. Tener éxito en la planificación de la sucesión
- Clave 3. Reaccionar mediante fusiones sucesivas desde la complementariedad frente a las operaciones del competidor
- Clave 4. Formar un laboratorio de pruebas con profesionales altamente especializados
- Clave 5. Estar a la vanguardia en las TIC
- Clave 6. Utilizar un “producto estrella” para adquirir la masa crítica
- Clave 7. Mejorar constantemente como un reto personal generacional
- Clave 8. Sobrevivir al principio es más difícil, por lo que es bueno apoyarse en los líderes
- Clave 9. Los plioplios negativos (fusiones y adquisiciones) como estrategia de crecimiento
- Clave 10. Tener una buena identidad corporativa e imagen de marca

De los factores presentados por Saiz es posible inferir su orientación o concentración en dos grandes grupos, los factores asociados con la competitividad organizacional (Factores 1, 3, 5, 6, 9) y los factores asociados a la continuidad de la organización y su gestión (Factores 2, 4, 7, 8 y 10).

Antognolli (2009) considera que la EF debe desarrollar acciones acordes a la realidad de la organización y a su ciclo de vida. Las recomendaciones se enuncian para las etapas emprendedora, de estructuración y de profesionalización. La propuesta de Antognolli comprende unos síntomas de crisis y recomendaciones para su superación en el campo estratégico, de gobierno corporativo y de sucesión, con lo cual se presenta un nuevo elemento a considerar la dimensión estratégica en la gestión.

Rueda (2009, p. 132), plantea nueve elementos o «factores internos del éxito empresarial propios de las Empresas de Familia», que deben ser apropiados e incorporados en la EF:

1. Separar el ambiente de la empresa y el de la familia
2. Selección del talento humano
3. Adoptar un protocolo familiar
4. Implementar planeación estratégica a sus procesos
5. Definir a tiempo el cambio generacional y los procesos de sucesión
6. Delegar ciertos procesos administrativos en terceros más calificados
7. Establecer un modelo de gobernabilidad
8. Educar y preparar a la generación siguiente
9. Disminuir la resistencia al cambio

Los factores presentados por Rueda pueden agruparse en las mismas dimensiones empleadas para considerar los factores planteados por Saiz, factores orientados a la continuidad y gestión y factores orientados a la competitividad.

Tabla 9. Factores determinantes de éxito en la Empresa Familiar

<i>Continuidad y Gestión</i>	<i>Competitividad</i>
Planeamiento formal de la sucesión	Responder al mercado adecuadamente (oportunidad, eficiencia, eficacia, efectividad)
Burocracia profesional familiar (Selección por competencias)	Orientación al crecimiento y desarrollo empresarial
Gestión de la identidad corporativa y de la imagen y marca	Uso de TIC, gestión de la información y del conocimiento
Elaboración de protocolos familiares y de Gobierno Corporativo	Consolidación de un producto
Separación del medioambiente familiar y empresarial	Prácticas de mejoramiento continuo y gestión de la calidad
Desarrollo de una cultura con baja resistencia al cambio	Gestión estratégica de la organización

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9, se presenta una agrupación de los factores clave de éxito de la empresa familiar en sus dimensiones de continuidad y gestión y de competitividad.

6.3.4. La Estrategia en las Empresas de Familia

El paso de las economías proteccionistas nacionales a la liberalización con las aperturas de mercados y la reducción de aranceles para el intercambio de bienes y servicios, llevo a que las organizaciones consideraran el mercado como un ambiente o campo de batalla, dando surgimiento en la década de los sesenta a la estrategia empresarial, siendo asociada al comienzo «a la

formulación de directrices y a la planeación» Motta (1997, p. 74) y actualmente generalizándose a toda acción organizacional, pues tal y como lo plantea Motta (1997) «la palabra estrategia pasó a ser utilizada para definir el campo de la administración y de la gerencia», así, hoy día, la estrategia, la gestión y la administración son consideradas por el común como sinónimos⁷⁴.

Entonces al considerar que el objetivo de toda organización es el permanecer y crecer, en un ambiente dinámico, se hace necesario que la organización desarrolle dos capacidades o propiedades antes mencionadas, la adaptación o respuesta al entorno y la gobernación o mantenimiento de la acción y dinámica interna, ya que la viabilidad de la organización dependerá de su capacidad de adaptación y del mantenimiento de la gobernabilidad.

En estas dos acciones, la estrategia cobra sentido pues como señala Romero (1988) «la acción es estrategia», y la acción en la organización emana de la toma de decisiones, de la dinámica de la respuesta de la organización a las necesidades y expectativas del mercado. Desde este punto de vista es posible concebir la estrategia como la acción que permite «a partir de una decisión inicial, visualizar cierta cantidad de escenarios para la acción, los cuales podrán ser modificados según la información que se irá incorporando en el transcurso de la acción» (Romero, 1998, p. 36). Desde esta óptica la estrategia más que una concepción instrumental «se convierte la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación al entorno cambiante» (Hax y Majluf, 1997).

Considerando la estrategia como todo el conjunto de acciones que se realizan en la organización en aras de su viabilidad y con ello de su continuidad, varios

⁷⁴ Existen diferentes autores que han precisado epistemológicamente estos términos y han señalado sus diferencias, pero por exceder las pretensiones del presente trabajo no serán abordadas en el mismo. Para mayor información pueden verse los escritos de Motta (1999), Aktouf (2001), Chanlat (2002), Zapata, Murillo y Martínez (2006), entre otros.

autores se han aproximado a identificar algunos elementos de estrategia que son observables en la Empresa Familiar y que pueden dividirse a su vez en dos tipos de acciones estratégicas, las convencionales que obedecen a la lógica formal del proceso estratégico⁷⁵ y las llamadas “no convencionales” enunciadas por Ward (2006).

En la parte convencional cabe resaltar el trabajo de Poza (2005), quien dedica todo un capítulo (el número 6), de su libro a identificar las prácticas estratégicas de las EF, en lo que denomina la promoción del crecimiento estratégico. Para este autor existe una diferencia entre la forma en que se realiza la planeación estratégica en las corporaciones controladas por las familia frente al resto de organizaciones, esto debido a que «tanto la dirección como el grupo de accionistas familiares debe pensar paralelamente en el futuro».

Este autor considera que las EF desarrollan ejercicios de planeación estratégica, pero percibe que al ser los miembros de la familia quienes deciden el futuro de la organización en estos ejercicios, no es posible regirse por la racionalidad administrativa o económica en pro del crecimiento y fortalecimiento del negocio, sino que por el contrario, se puede generar cierta «parálisis organizacional», llegando al punto de considerar que «la planificación estratégica sea una tarea que se evite» (Poza, 2005, p. 102). Punto de vista contrario es el presentado por Ward (2006), quien plantea que las familias por su propia dinámica y sinergia «tienen éxito al seguir estrategias y una forma de pensamiento no convencionales».

⁷⁵ Se entenderá como proceso estratégico formal a las acciones que incluye al menos, la formulación (misión, visión y valores), el análisis o diagnóstico tanto interno como externo y la puesta en marcha o implementación, resultado de los procesos de análisis y formulación. Este tema se abordará con mayor profundidad adelante.

Al ser la estrategia parte de la dinámica de las organizaciones, se pueden identificar ciertas prácticas convencionales que según los autores⁷⁶ sustentan la acción de la Empresa Familiar y son fuente de sus ventajas competitivas y se presentan en la tabla 10.

Tabla 10. Estrategias empleadas en la Empresa Familiar

<i>Estrategia</i>	<i>Acciones</i>
Gestión de recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Aversión al riesgo. • Consideración u orientación al largo plazo. • Sacrificio en pro de rentabilidad y continuidad • Reinversión en la organización • Capitalización limitada • Generación de valor basada en intangibles • Menores costos de agencia • Concentración de la propiedad
Gestión de recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil conservador • Ritmo bajo de crecimiento • Planificación de la orientación y el objetivo
Gestión del precio, el producto y el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el producto y la satisfacción del cliente • Búsqueda continua de la generación de valor • Énfasis en la calidad y el servicio • Cultura de empoderamiento, servicio, atención y sacrificio • Productos con calidad elevada, generación de valor de marca y reputación

⁷⁶ Al consultar la diferente bibliografía sobre el tema en el país y tomando como base “el artículo de (Román, 2009)”, solamente se cuenta actualmente con 8 libros, 8 artículos en revistas nacionales y 40 trabajos de grado. En cuanto al número de grupos de investigación sobre el particular, solamente 7 instituciones universitarias realizan algún tipo de investigación o intervención en este campo.

Estrategia	Acciones
Gestión de la Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Personalización de la familia • Posicionamiento por el reconocimiento de la marca que en sí es el reconocimiento de la familia • Relaciones sólidas y de largo plazo con los diferentes <i>stakeholders</i>
Desarrollo de capacidades organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Los nexos de familia generan una cultura que apalanca el desarrollo de ciertas capacidades distintivas. • Mayor compromiso y dedicación • Descentralización en la toma de decisiones, mayor conocimiento del cliente, flexibilidad y rapidez
Orientación al largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de planes de sucesión • El patrimonio de la familia es el patrimonio de la empresa • Planeación a largo plazo • Acción calmada y conservadora • Gestión de los clientes, búsqueda de la lealtad del cliente
Apalancamiento de ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad de acceso al mercado mayor • Flexibilidad en la respuesta a clientes y competidores • Nichos especializados • Relaciones de largo plazo con clientes y proveedores (conformación de cluster virtuales⁷⁷)
Gestión del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Visión conjunta y compartida • Gestión soportada en intangibles de compromiso y afinidad

⁷⁷ Se emplea el término cluster virtual, pues las relaciones de largo plazo que se evidencian entre los empresarios familiares y los dos eslabones de la cadena (proveedores y clientes) generan una cadena productiva, que en ocasiones no es visualizada como tal y por lo tanto es virtual, pues aunque en esencia existe, no es visible para las partes y menos para la dinámica económica.

<i>Estrategia</i>	<i>Acciones</i>
	<ul style="list-style-type: none">• Apalancamiento mediante la alineación estrecha de la propiedad y los intereses y estrategias del negocio.• Mayor concentración del poder y vinculación de la propiedad y los intereses empresariales.• Mayor adaptación estratégica• Capital familia y familiness• Conocimiento idiosincrático de la organización y del negocio• Orientación a la creación de valor• Confianza y control concentrado.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tema de las estrategias no convencionales enunciadas por Ward (2006), hacen referencia a un proceso de búsqueda de la adaptación y a garantizar la viabilidad de la organización, sin realizar de manera formal el ejercicio estratégico, es decir, se asumen las etapas del proceso estratégico pero sin una metodología formal, lo que el autor llama «seguir una forma de pensamiento no convencional», ya que para «entender realmente el éxito de las empresas familiares exige pensar de modo contrario a la intuición».

Ward (2006), considera que la concentración de la propiedad y con ello la toma de decisiones centralizada facilita algunos procesos de decisión, lo que es una estrategia no convencional en las demás organizaciones. Así mismo, el hecho de la permanente interacción de la familia y el negocio, con el consabido traslado o traslape de los valores de la familia a la cultura empresarial, facilitan los procesos de gobernabilidad, ya que se cuenta con una visión compartida e interiorizada, base para el empoderamiento, la autogestión y la adhesión a la labor, elementos fundamentales para cualquier proceso estratégico,

permitiéndoles ser «particularmente ágiles en la elección de estrategias». Las principales estrategias no convencionales son:

- Mantener una propiedad concentrada para facilitar el control de la compañía.
- Alineación estrecha entre la propiedad y los intereses y estrategias de negocios.
- La concentración de la propiedad y el control aseguran que la propiedad y los intereses empresariales estén directamente vinculados y se informen mutuamente.
- Cohesión en la gestión por la confianza que emanada de los vínculos entre los individuos.
- La inclusión de la familia al negocio facilita el conocimiento de los ciclos del negocio y del ritmo de la industria mejorando la toma de decisiones a largo plazo.
- Relaciones de confianza con todos los eslabones de la cadena, lo cual se afianza con la inclusión de los sucesores desde etapas tempranas a la organización o a las actividades de la misma.
- Pasión, compromiso y devoción por la organización.
- El crecimiento se apalanca en la creación de valor y continuidad y no en el rendimiento financiero.
- Elección de los líderes y directivos por su adhesión y compromiso con la organización y la familia y no es resultados financieros o de mercado.

- Gran cuidado en la coherencia y consistencia de la cultura en la familia y la organización.
- Las consideraciones sobre el capital hace que la estrategia sea menos intensiva en capital, más innovadora y creativa, pues en general se realiza con menores recursos que en organizaciones no familiares.
- Se apalancan en intangibles para su crecimiento (imagen, prestigio, calidad y reconocimiento de marca).
- Las limitaciones de capital hace que las EF se unan y trabajen en una relación muy estrecha, sustentada en las relaciones existentes entre sus miembros.
- Puede recurrir a diferentes estrategias para solventar su operación en época de crisis.
- Acuden en mayor y mejor forma a la diversificación y la integración vertical.
- Las prácticas de gestión de conocimiento que se dan de forma natural, tales como el combinar capital de paciencia con el conocimiento idiosincrático de la organización y del sector, lo que constituye la experiencia empresarial; la transmisión generacional de la memoria corporativa y las formas de acción en los diferentes ciclos que atraviesa la organización.
- Generalmente operan en nichos de mercado especiales.
- El soporte de la actividad empresarial en la cultura familiar, pues es ésta quien determina la forma de actuar, responder e interactuar con el entorno.
- Gracias al conocimiento adquirido, dado por su continuidad en un sector, la acción estratégica surge como resultado de dicho proceso.

- Mayor facilidad en la elección de las opciones estratégicas, gracias a la visión común y compartida por sus miembros.

Aunque las dos formas de estrategia se diferencian en general por factores formales, es posible inferir que uno de los principales aportes del proceso estratégico a la empresa familiar es la posibilidad de analizarse y evaluarse frente al entorno, sus competidores y conocer su verdadero estado y la forma en que debe orientar su acción futura.

Al observar los planteamientos de los autores, la EF desarrolla muchas de las acciones convencionales que se pueden evidenciar y verificar en las organizaciones sin la connotación familiar, sin embargo, todos parten del supuesto de que la consideración de familia, hace que se asuman las labores y los roles de una manera sustancialmente diferente, pues pareciera que la interacción de los elementos familiares tales como los valores y la cultura, generan una variación en la interpretación y ejecución de dichas acciones.

Así, si bien se realizan las mismas acciones y estrategias, en la EF éstas tienen una orientación y sentidos diferentes, se encaminan a garantizar la continuidad y la generación de valor en la organización, apalancados en una reflexión más pausada y con menor asunción del riesgo, con vocación al largo plazo y con un crecimiento pausado y paulatino, en otras palabras, es una gestión más consciente y menos arrolladora, sustentada en la consecución de resultados en el largo plazo, la consolidación de la marca que en sí, es la consolidación de la familia y por ende, en buscar garantizar una relaciones de largo plazo de confianza y lealtad, pues en últimas el prestigio de los productos y de la organización, son el prestigio de la familia, por ello, a continuación se

mostrarán algunos aspectos positivos y negativos de estas organizaciones así como los retos que deben enfrentar en el campo organizacional.

6.3.5. Los aspectos positivos y retos de la EF.

Los autores que asumen el tema de la Empresa Familiar le atribuyen una serie de aspectos que consideran son sus fortalezas o principales aspectos competitivos, sin embargo no existe evidencia empírica estructurada que sustente el mejor rendimiento que éstas empresas tienen frente a las organizaciones no familiares. Aunque ya se han presentado algunos de esos elementos competitivos, se toma como referente a Belausteguigoitia (2010) que los ha aglutinado y se nutre con aspectos de otros autores que se han referido al tema⁷⁸:

- Las relaciones de afecto, pues de la filiación y el cariño surgen la confianza y entrega que generan una mayor dinámica, un mejor clima y un mejor desempeño.
- El grado de compromiso y el involucramiento con la organización. Al darse relaciones de largo plazo en la vinculación de los individuos a la organización y por el carácter de relaciones manejadas al interior se genera la percepción de seguridad, lo cual garantiza la adhesión a la tarea y con ello el compromiso con la permanencia de la organización, factores que se observan más fácilmente en las organizaciones familiares, dado el tipo y características de las relaciones que mantienen.
- El servicio es otro aspecto destacado. La empresa familiar no solo entrega bienes y servicios ya que en cada actuación y acción se encuentra en juego el prestigio de la familia, por tanto en la relación con el cliente, en los

⁷⁸ Entre otros se considerarán Poza (2005), Ward (2006)

diferentes momentos de verdad⁷⁹ se da una relación de calidez y respaldo. En este punto la empresa familiar mantiene la relación de filiación con el producto y no se da lo que Heilbroner (1999) denomina la ruptura con la naturaleza y la afectividad al producto⁸⁰.

- La visión y orientación al largo plazo, permite tomar decisiones de bajo riesgo para la organización, el pasar de la acción gerencial precipitada y guiada por la obtención de resultados, a una toma de decisiones enfocada a la continuidad de la organización, hace que las opciones estratégicas y de futuro sean analizadas de mejor forma, buscando siempre la permanencia, más que los resultados. La consecuencia lógica de este tipo de acciones es el tomar decisiones de bajo riesgo y en pro de la consolidación, con ello, buscando limitar al máximo impactos negativos sobre la organización familiar y contar con el respaldo mancomunado de la gestión, pues en sí, no es solo la visión del decisor la que está en juego, sino el sentir de todos los vinculados de la empresa, que por su connotación familiar comprenderán, asumirán y compartirán de mejor forma este tipo de decisiones.
- La vocación e involucramiento desde etapas tempranas en la organización, garantiza el conocimiento de la empresa, del sector, de la dinámica y ritmo del mercado y demás variables asociadas a la gestión de la misma. Esta parte del conocimiento que se transmite cuando la familia se vincula a la gestión desde las fases iniciales del negocio y se consolida en las charlas familiares, favorece el ciclo del conocimiento de las partes mencionadas. Esta especie de gestión del conocimiento pues cumple con el ciclo planteado por Nonaka y Takeuchi (1999)⁸¹, donde se verifican los pasos de

⁷⁹ Se llama momento de verdad a cualquier contacto que tiene el cliente con la organización y en el cual, éste genera su percepción sobre el servicio e imagen de la organización. Para mayor información puede verse el texto de Serna (2007)

⁸⁰ Para el autor, una ruptura significativa se da en el hombre cuando este ya no es consciente de su aporte al proceso productivo y al producto, sino que deja de lado la dimensión emotiva o sentimental involucrada cuando se es consciente de la labor, del producto y de su esencia.

⁸¹ Nonaka y Takeuchi (1999) plantean que el conocimiento sigue un ciclo mediante el cual se genera el conocimiento mediante la interacción entre conocimiento tácitos – propios del individuo que los posee y los conocimientos explícitos o comúnmente compartidos. Este ciclo

conversión del conocimiento implícito a explícito y del tácito a la socialización e interiorización, son sustanciales para la gestión.

El involucramiento además de dotar a los vinculados a la EF de los conocimientos de la dinámica del negocio, de los procesos de adaptación, los mecanismos de gobernabilidad, brinda la experiencia necesaria de la toma de decisiones pasadas y fortalece la visión de futuro y el compromiso con la organización, elementos diferenciales de las EF y sin duda solo verificables en las mismas.

- La rapidez e informalidad en la toma de decisiones. En este punto en particular se presentan algunos elementos de connotación singular a las empresas de familia. Al estar concentrada el manejo de la propiedad y por ende la toma de decisiones a la familia, en particular al gestor líder o fundador, la toma de decisiones involucra elementos de subjetividad y percepción, que se podrían caracterizar en el rango de lo que Simon (1961) denomina decisiones no programadas. Este tipo de decisión que se toma en condiciones de racionalidad limitada por no contar con todos los recursos⁸² disponible se hace de mejor forma en las EF porque el decisor considera el riesgo y gracias al conocimiento acumulado en su gestión y tiempo frente a la empresa, flexibiliza los mecanismos para llevarla a cabo de la forma más rápida posible.
- La estabilidad de los cargos, la posibilidad de hacer carrera y la permanencia en la organización. Estos elementos también son propios de la organización familiar dado que en las organizaciones colombianas, luego de la inclusión de la Ley 50 de 1990, el mercado laboral considera como un tiempo límite de exclusión de una organización los 10 años de servicio,

se da de cuatro maneras según los autores: socialización, externacionalización, internalización y combinación, lo que constituye el proceso o espiral de conocimiento.

⁸² Simon plantea que no es posible disponer de toda la información, el tiempo y los recursos disponibles para tomar la mejor decisión posible, por tanto todo ser humano toma la que considera la decisión más satisfactoria a una situación específica.

tiempo luego del cual los gastos de seguridad social se consideran altos para el empleador. En esta perspectiva y contexto, el tener alguna certeza sobre el conservar un empleo a largo término, además de un elemento distintivo de la EF, se convierte en un gran motivador y coadyuvan el proceso de adhesión del individuo a la organización.

- Planeación del patrimonio y transferencia de la propiedad. Este efecto es propio de las EF, pues en su búsqueda de continuidad como legado patrimonial, empresarial y familiar, involucra los aspectos mencionados de visión a largo plazo, prestigio e imagen de la organización y también el sentido de lo que se podría considerar, el “ADN” empresarial. La mayoría de autores al tocar el tema de EF tiene que asumir el tema de la sucesión, pues ex – ante se considera que el sueño de todo emprendedor es pasar el testigo a la siguiente generación.

La historia de las EF señala que estas organizaciones han perdurado gracias a formas o métodos “no convencionales” Ward (2006) de protección y planeación del patrimonio y la consabida transferencia de la propiedad o sucesión. El hecho de considerar la empresa como una herencia a las futuras generaciones implica una toma de decisiones de bajo riesgo orientada al largo plazo, decisiones en el ámbito financiero sobre reinversión de la utilidad y sobre el manejo del capital que sin dudas son propias de estas organizaciones.

Otra forma de identificar las bondades o beneficios de las empresas familiares frente a las organizaciones no familiares se puede dar mediante la inferencia de la confrontación de los elementos o aspectos negativos. Aunque esta lógica disyuntiva romper en esencia con la complejidad de las relaciones, es empleada como símil en este caso para identificar los aspectos negativos o sustanciales que han sido documentados y que se consideran críticos en la desaparición de las Empresas de Familia.

6.3.6. Los aspectos negativos a cuidar y que influyen en la desaparición de la EF.

La EF por su carácter y características ha generado una serie de conjeturas por parte de los investigadores sobre aquellos puntos débiles que las han llevado a fracasar. Aunque estos casos no han sido documentados en su esencia, es decir, aunque no existe evidencia sustentable sobre el impacto de los mismos en la vulnerabilidad de estos para la organización y sobre sus consecuencias en los índices de desaparición, es posible aglutinar dichos elementos en lo que se puede denominar como aspectos negativos. En la tabla 11 se presenta una posible agrupación según los criterios de problemas asociados a la familia, la gestión la propiedad⁸³

Tabla 11. Los aspectos negativos de la EF

Las dimensiones	Los problemas asociados
Familia	<ul style="list-style-type: none">- Nepotismo / Conflicto- Empresa Familista (Toma de decisiones por influencia del vínculo)- Prisioneros de la Empresa- Desequilibrio de la relación familia – empresa
Gestión	<ul style="list-style-type: none">- Ausencia de políticas de gestión humana- Ausencia de gestión por competencias- Mala gestión financiera- Mala gestión operativa (tradicionalistas)- Mala gestión comercial- Visión limitada y crecimiento restringido- Conformismo

⁸³ El autor toma como referentes para la construcción del cuadro a Ward (2006), Belausteguigoitia (2010), Mayorga (2009), Navarrete (2009), entre otros.

Las dimensiones	Los problemas asociados
Propiedad	<ul style="list-style-type: none">- Blindaje del capital- Ausencia de separación del capital familia y del capital empresa- Toma de decisiones centralizada- Ausencia de racionalidad en la toma de decisiones- Sucesión- Conflicto por la propiedad

Fuente: Elaboración propia

La interacción e interrelación que se da en las empresas familiares y su dinámica hace que estas organizaciones estén sometidas a una mayor tensión, pues si el elemento familiar les da una mayor cohesión soportada en sus aspectos axiológicos y culturales, los mismos puede percibirse como elementos negativos cuando son llevados al extremo. En general, cualquier problema familiar va a ejercer impactos sobre la dinámica empresarial y viceversa. Pero además de los elementos propios a la gestión humana, punto crítico en la EF, por el nepotismo y la ausencia de la gestión por competencias, que pueden causar un efecto negativo y perverso en la generación de competencias y capacidades para la empresa, se encuentra el elemento de las malas prácticas de gestión, siendo crítico el aspecto de lo que denominaré la “conformidad con el saber – hacer”.

Esta conformidad con el saber – hacer surge de la condición en la cual el empresario se aferra a un paradigma único y considera que lo que se ha hecho y que le ha permitido a la empresa mantenerse durante algún lapso de tiempo, se puede perpetuar y con ello acarrea el anquilosamiento y la parálisis en el campo de la gestión, la innovación, la competitividad y lo más crítico en la dirección de la empresa.

Esta situación se evidencia en el rezago a nivel de innovación, competitividad y crecimiento de la mayoría de las organizaciones (pymes) familiares. Los índices de emprendimiento según el informe GEM en el país son altos, pero casi todo el peso de estos se los lleva el sector comercial y de servicios, elementos que aunque representan un avance en la parte de fundación y formalización de empresas, que tienen consecuencias en la reducción del desempleo y la dinámica económica, son preocupantes pues muestran una situación paliativa frente a las problemáticas mencionadas.

La empresa familiar además de ser vulnerable por estos factores requiere de una gestión eficiente en los aspectos financieros, operativos, de mercados y de gestión humana, pues como se señaló en el acápite anterior, es una organización como tal y debe responder a la dinámica del entorno en el cual desarrollen su acción, por tanto incorporar la gestión por competencias, las condiciones de innovación y creatividad son un imperativo para superar sus limitaciones y para buscar su permanencia en el mercado.

Por tanto, es posible inferir que la dinámica de la relación familiar en la relación empresarial, deben regirse por principios de gestión que garanticen “cierta racionalidad administrativa”, considerando que el negocio familiar no es el negocio de la familia, sino el negocio para la familia, con esto deseo señalar que la empresa familiar debe cumplir con los mismos requisitos o procesos de las organizaciones en general, privilegiando el funcionamiento de la empresa, frente a las consideraciones sentimentales y emotivas.

Para culminar con esta sección cabe resaltar que los aspectos positivos y negativos tiene en común las mismas dimensiones, pero son los empresarios de familia, sus familias y sus acciones los que inclinan la balanza para que estos elementos sean propulsores de desarrollo y se conviertan en

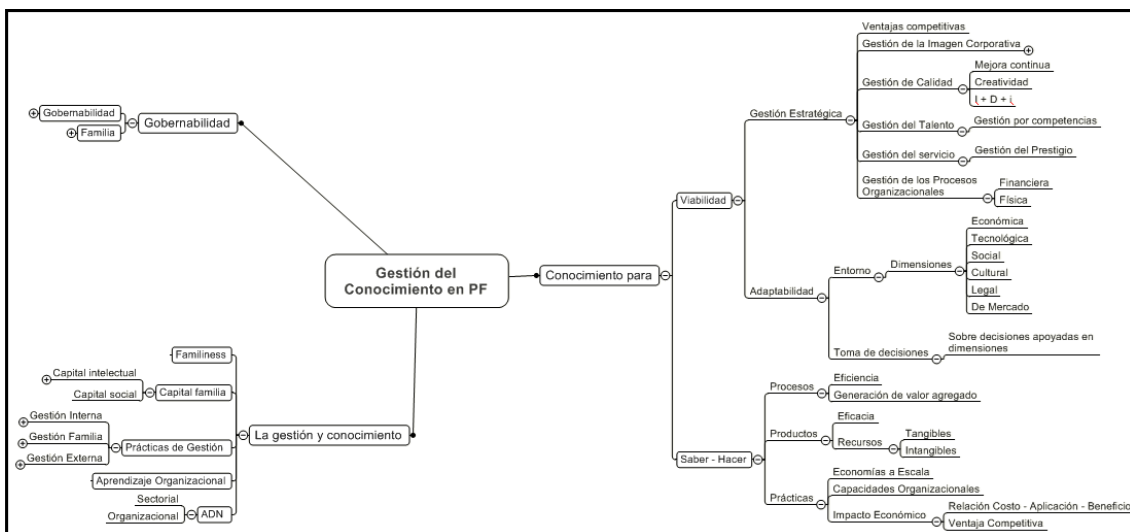
generadores de ventajas competitivas, o por el contrario, los mismos se pueden tornar peligrosos y significar puntos de vulnerabilidad que pueden desencadenar en el posterior fracaso y culminar en la desaparición de estas organizaciones.

Concluido el marco referencial del trabajo, el siguiente capítulo mostrará la identificación de variables para la propuesta de Modelo de Gestión de Conocimiento para Pymes Familiares de Bogotá D.C.

7. Variables para elaborar el prototipo de Modelo de Gestión de Conocimiento para Pymes Familiares

El proceso de identificación de las variables clave para proponer un modelo de Gestión de Conocimiento pertinente y coherente a las Pymes Familiares de Bogotá DC, tomó como base a los autores, teorías y conceptos presentados en los capítulos 5 y 6 del presente documento y de los cuáles se han extractado la información relevante de las tablas 7. Características de la Empresa Familiar de la página 93; Tablas 8. Activos intangibles de la Organización; Tabla 9. Factores determinantes de éxito en la EF; Tabla 10. Estrategias empleadas en la EF y de la Tabla 3 Teorías Empleadas en los Estudios de Empresas de Familia y autores.

Figura 33. Prototipo de Modelo de Gestión del Conocimiento para Pymes Familiares



Fuente: Elaboración propia.

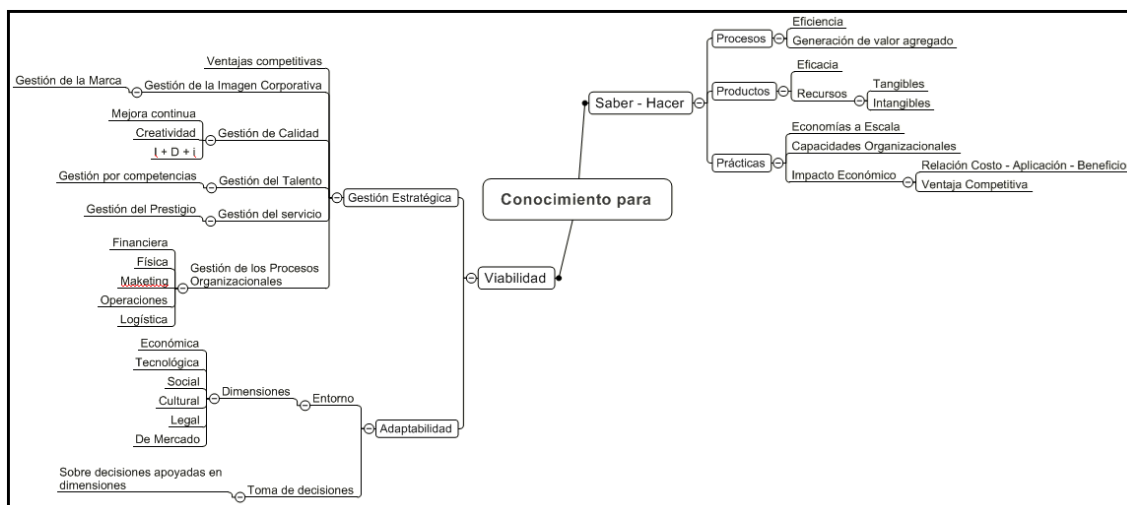
El procedimiento para la elaboración consistió en buscar la información y los autores más representativos del tema. Luego de la búsqueda de información se procedió a la agrupación de los elementos significativos en las tablas antes

mencionadas, facilitando de esta manera su identificación, clasificación e importancia. Una vez culminada la etapa de identificación y clasificación, se procedió a agruparlas en dimensiones⁸⁴ que se presentan en la figura 33 y que agrupan en las siguientes:

- a. Dimensión del conocimiento aplicado (conocimiento para)
- b. Gestión y conocimiento
- c. Gobernabilidad

En la Figura 34, se observan algunas de las variables identificadas y que constituyen la dimensión del conocimiento aplicado o conocimiento para.

Figura 34. Dimensión del conocimiento aplicado



Fuente: Elaboración propia.

Esta dimensión incluye dos subdimensiones o conjuntos, el de los elementos asociados al conocimiento aplicado al saber – hacer y el conocimiento aplicado a la viabilidad (en sus aspectos de gestión estratégica y adaptabilidad).

⁸⁴ Emplearé el término dimensión pues considero que es la agrupación o reunión de varios elementos que pueden poseer atributos o elementos comunes.

El conocimiento asociado al saber – hacer involucra tres conjuntos significativos:

- a. Procesos: Elementos relacionados con la eficiencia y la generación de valor.
- b. Productos: Aspectos relativos a la eficacia y al manejo y gestión de los recursos que desarrollan capacidades, en sus dimensiones tangibles e intangibles.
- c. Prácticas: Acciones para el desarrollo de ventajas competitivas, acciones asociadas al impacto económico o generación de valor y de aprendizaje productiva, tales como las economías a escala y curvas de experiencia.

La subdimensión o subgrupo de variables relacionadas con la viabilidad, reúnen los grupos de acciones que están encaminadas a garantizar el logro del objetivo básico empresarial, el crecer y permanecer, por lo tanto se han aglutinado en dos grupos: el de la Gestión Estratégica y el de la adaptabilidad⁸⁵

En el campo de la Gestión Estratégica se observarán las acciones que han empleado y emplean las EF, en campos como:

- a. Generación de ventajas comparativas y competitivas.
- b. Gestión de la imagen corporativa y gestión de la marca de empresa y marca familia (prestigio).
- c. Gestión de la calidad y para la calidad, procesos de mejora continua, EFQM, procesos de creatividad, innovación, desarrollo e investigación.
- d. Gestión del talento que involucra la gestión por competencias y el desarrollo profesional y personal.

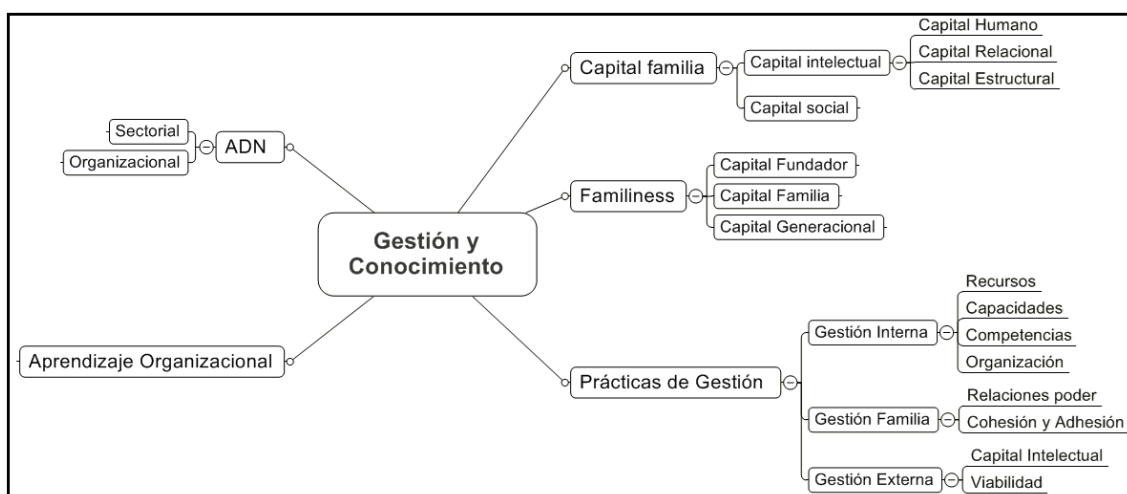
⁸⁵ Aunque se ha manifestado que la Viabilidad depende tanto de la adaptabilidad como de la gobernabilidad, se han separado estas dos dimensiones, pues la adaptación está asociada a factores exógenos o externos y la gobernabilidad que tiene que ver con la dinámica o factores endógenos está mediada, según la concepción de EF, por las relaciones de afinidad, por tanto se dedicará una dimensión aparte para ella.

- e. Gestión del servicio, relación con el cliente, gestión de los momentos de verdad y filiación con el cliente, gestión del prestigio.
- f. Gestión de los procesos organizacionales, gestión financiera y gestión de los recursos físicos, de marketing, operaciones y logística.

En cuanto a la adaptabilidad o forma de respuesta de la organización a los cambios en la dinámica del entorno, para lo cual se observarán las dimensiones del entorno y la forma en cómo se adquiere y gestiona el conocimiento de cada una de ellas y la forma en que se toman dimensiones para garantizar dicha adaptabilidad.

En la segunda dimensión o de Gestión del conocimiento se han agrupado las variables asociadas a las prácticas de gestión que involucran a la familia, por tanto se consideran elementos de la zona donde interactúan la gestión y la familia, según el diagrama de los tres círculos, los grupos constituyentes de esta dimensión se muestran en la figura 35.

Figura 35. Dimensión de la gestión y el conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

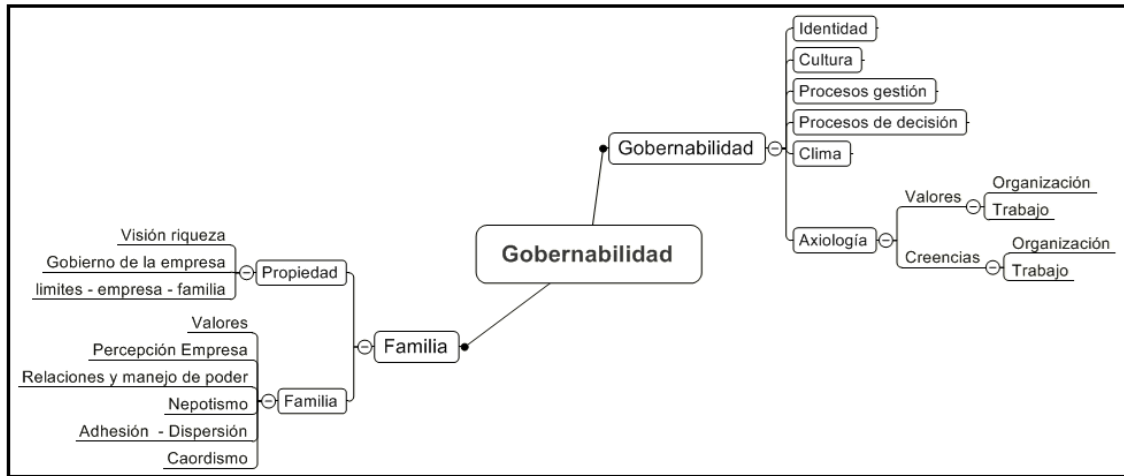
En esta dimensión se consideran cinco grupos: el del capital familia; el del familiness; las prácticas de gestión; el ADN de la organización y el aprendizaje de y en la organización. En el grupo del capital familia se hace la observación de los aspectos inherentes al capital humano, relacional y estructural, y el capital social. La dimensión del familiness considera el capital fundador, capital familia y capital generacional.

Las prácticas de gestión incluyen:

- a. La gestión interna, en particular la gestión de recursos, la generación de capacidades y competencias y la gestión de relaciones en la organización.
- b. La gestión de la Familia, las relaciones de poder de la familia en la organización y las prácticas y elementos que sustentan la adhesión y la adhesión.
- c. La gestión externa donde se gestionan el capital intelectual y la viabilidad.

En los últimos grupos de esta dimensión se consideran el aprendizaje organizacional y el ADN empresarial que incluye los elementos sectoriales y organizacionales. La última de las dimensiones tiene que ver con la gobernabilidad, así se han cubierto los aspectos relativos a la familia, la propiedad y la empresa, ésta dimensión se ilustra en la figura 36. En esta última dimensión se han realizado dos agrupaciones, lo relativo a la gobernabilidad y lo que tiene que ver con la familia

Figura 36. Gobernabilidad



Fuente: Elaboración propia

El grupo de elementos que tienen que ver con la gobernabilidad incluyen entre otras las siguientes:

- Identidad de la organización, rasgos y elementos de la familia que le dan su singularidad.
- Cultura de la organización.
- Procesos de gestión y mecanismos para llevar el pensamiento a la acción.
- Procesos de decisión, toma de decisiones y delegación.
- Clima de la organización, cohesión y dinámica.
- Axiología en el orden de los valores para la organización y el trabajo y de las creencias sobre los mismos aspectos.

El grupo familia incluye los subgrupos de propiedad y familia. La propiedad incluye la visión y generación de riqueza, el gobierno familiar y la definición de límites para la interacción empresa – familia.

Por último en la dimensión familiar se observarán:

- a. Los valores de la familia.
- b. La percepción de la familia sobre la empresa.
- c. La gestión de las relaciones y el manejo del poder.
- d. El nepotismo.
- e. Métodos, formas y mecanismos de adhesión y gestión de la dispersión en la relación de la familia con y en la empresa.
- f. Elementos de caordismo propios de la EF.

Culminada la descripción del modelo se enunciará la hipótesis de trabajo de la investigación.

8. Hipótesis de investigación

La hipótesis de trabajo (H1) se enuncia a renglón seguido:

H1: Existen algunos elementos y algún tipo de conocimiento asociado a la connotación o particularidad de la empresa de familia que le permite diferenciarse de las organizaciones no familiares y con ello generar ventajas competitivas sostenibles y que ha llevado a que estas organizaciones logren mejores resultados y desempeño que empresas del mismo tipo y sector.

Esta hipótesis se extrae de las diferentes inferencias que surgen de los documentos revisados en la elaboración del TIT y realizados en el campo de la empresa familiar y se sustenta en los hallazgos presentados en este documento, en particular en lo que se ha consignado en las tablas sobre características de la EF; de activos intangibles; de Factores determinantes del éxito de la EF y que son contrastados empíricamente y se muestran en las hipótesis 2 (H2), 3 (H3) y 4 (H4).

H2: Las empresas familiares tienen algunas ventajas competitivas frente a las demás organizaciones, en los mercados en los cuales compiten, que se sustenta en sus mejores rendimientos y en la continuidad de éstas. Estas ventajas competitivas les han garantizado la adaptación y la permanencia y son propias de su característica familiar, tal y como se soporta en lo presentado en el capítulo 6 que constituye un primer hallazgo en la contrastación empírica de este trabajo.

H3: Es posible identificar algunos factores propios de la empresa de familia (características), que les permiten diferenciarse de sus competidores, siendo el conocimiento de las diferentes dimensiones y sus características emergentes del atributo familiar, relevantes y de interés, pues explican las diferencias en los resultados entre organizaciones del mismo sector y coadyuvan en los procesos de creatividad, innovación y desarrollo de ventajas competitivas. Esto es la

segunda contrastación empírica del trabajo y que soporta la hipótesis de trabajo (H1).

H3: Las empresas de familia gestionan de mejor manera el conocimiento que obtienen y usan en las organizaciones, de forma tal que éste conocimiento es el pilar de la generación de ventajas competitivas en la empresa familiar, observables en el capital intelectual (capital relacional; capital estructural; capital humano), la gestión de recursos y con ello, el desarrollo de capacidades. Por tanto, es viable identificar dicho conocimiento y articularlo en un prototipo de modelo de gestión de conocimiento aplicable a empresas familiares en aras de su viabilidad, es decir, en pro de garantizar la permanencia y el crecimiento estratégico de estas organizaciones, lo cual es la constatación empírica tres del trabajo.

H4: Las empresas de familia al ser organizaciones singulares por la interrelación que surge de la familia, la propiedad y la gestión, presenta elementos de organizaciones caórdicas, donde el conocimiento se gestiona de manera particular y por ello fomenta el desarrollo de capacidades que generan resultados diferenciales frente a sus competidores. Así, la característica familiar involucra elementos de gestión y de gestión del conocimiento sustancialmente diferentes al resto de organizaciones, los cuales son identificables, gestionables y modificables como elementos estratégicos de gestión y pueden mejorar los resultados y los procesos de viabilidad de las organizaciones.

9. Metodología propuesta para la investigación

Entre los trabajos que se han desarrollado en este campo existen dos vertientes, los de caracterización y los de dinámica. La investigación en empresa de familia en el campo de la caracterización u observación de sus particularidades ha estado signada por el trabajo con métodos cualitativos y ha sido en gran parte, fruto de la experiencia de los autores en su interacción con este tipo de organizaciones.

En tanto que en los estudios de dinámica que desean aproximarse a identificar su contribución en la economía, el empleo, las tasas de nacimiento y fracaso, han trabajado con métodos cuantitativos de valoración que dan sentido frente a un referente absoluto, mostrando como ejemplo su impacto en la generación de empleo total, su participación en la economía y en cada uno de sus sectores.

Considerando por tanto que es difícil el poder contar con datos cuantitativos, pero que las variables de interés de la investigación son netamente cualitativas y que es posible aglutinar o agrupar las mismas y que se hace imprescindible identificar aquellos elementos o variables propias de la empresa familiar, se empleará como medio para recolectar la información, bien sean encuestas estructuradas o cuestionarios, que serán aplicados a las organizaciones establecidas como muestra representativa de las organizaciones familiares a estudiar y para su cuantificación se empleará una escala Likert no absoluta para su posterior tratamiento.

El desarrollo del presente trabajo se emplearon elementos del método deductivo pues «partiendo de unas premisas generales, llegar a inferir enunciados particulares» (Lafuente y Marín, 2008, p. 6). Para esto se procedió a la lectura de búsqueda de información en fuentes primarias y secundarias, para poder definir la idea de investigación. En un segundo momento se plantearon los objetivos de la investigación y los límites de la misma. Definido el propósito del TIT se construyó el Marco de referencia que permitió identificar las variables o elementos de conocimiento a gestionar en las EF, culminando

con la presentación de un prototipo de modelo de gestión de conocimiento para EF. Esta metodología corresponde a las etapas iniciales e intermedias de la investigación en una tesis doctoral Aktouf, (1995), restando la fase de elección de las variables y de la investigación propiamente dicha en el campo, constituyendo una investigación exploratoria para identificar o deducir las variables claves a observar para el prototipo de modelo de gestión de conocimiento para Pymes familiares.

Para continuar con el trabajo se propone definir el universo de estudio (por sector, por área geográfica o por tiempo) y luego de ello se garantizará mediante modelación matemática que la muestra sea representativa en cuanto a validez y fiabilidad se refiere. El o los instrumentos de recolección serán ajustados y validados en un pre-test, con el propósito de evitar medidas que puedan generar errores o desviaciones del objeto de estudio, luego de lo cual se procederá a la recolección de los datos o aplicación del instrumento a la muestra.

Se propone emplear la Matriz de Impacto Cruzado (MIC) para observar las relaciones posibles entre las variables identificadas, luego de lo cual se observará la posibilidad de emplear métodos multivariantes⁸⁶, para validar los hallazgos de la investigación. Una vez se realice la validación de los resultados y con ello la obtención de los resultados centrales para determinar las variables que se modelarán en el prototipo de modelo de gestión del conocimiento para empresas familiares.

La Matriz de Impacto Cruzado (MIC) ha sido enunciado por Godet (2007) quien la considera como uno de los instrumentos o herramientas de «la caja de herramientas de la prospectiva». Éste instrumento que hace parte del análisis

⁸⁶ Métodos multivariantes, son métodos estadísticos que sirven para el tratamiento de los datos de una investigación y que incluyen métodos cuantitativos, cualitativos y sus mezclas, con variables dependientes e independientes, brindando al investigador diferentes opciones para validar sus hallazgos. Para mayor información ver (Hair, Anderson y Thatam, 1999).

estructural tiene como propósito identificar las variables claves explicativa de un fenómeno o circunstancia y las relaciones posibles que existen entre ellas.

Desde la concepción de Godet (2007) este método ha permitido a los investigadores realizar variaciones según sus necesidades, teniendo clara la lógica que subyace al mismo, que en sí abarca 3 fases:

- La primera fase consiste en listar las variables. En esta etapa se enuncian y enumeran todas las posibles variables que caracterizan el fenómeno u objeto estudiado.
- En la segunda fase, se busca mediante un arreglo matricial identificar la forma en que se relacionan dichas variables, para con ello, extraer mediante una escala que determine dicha relación, las variables motrices, o esenciales que son las explicativas del fenómeno. El arreglo matricial consiste en colocar las variables obtenidas en la primera fase en las filas y en las columnas, luego de lo cual se procede a tachar la columna central.
- Una vez culminada esta parte se procede a estimar la relación de influencia que existe entre una variable (fila) y la variable (columna), generalmente con la siguiente escala: 0 si no existe influencia; 1 si la influencia es débil; 2 si la influencia es mediana; 3 si la influencia es fuerte
- La tercera fase es el resultado de realizar la suma por filas y columnas y de esta manera jerarquizar las variables para precisar o estimar las principales variables o variables claves que explican el fenómeno o que permiten, por su importancia, analizar lo que sucede en dicha situación.

Considerando que el resultado de la tesis doctoral es la elaboración de un prototipo de Modelo, el contar con este tipo de útil, permitirá identificar las variables pertinentes, así como validar los hallazgos realizados en el presente trabajo, por tanto, se considera como un instrumento válido y coherente.

10. Conclusiones y futuras líneas de investigación

La Empresa de Familia es una organización que tiene particularidades que emergen de la interacción de sus tres subsistemas constitutivos (empresa – familia – negocio) y por su aporte a la dinámica económica, a nivel empresarial, de generación de empleo, de empleabilidad y de sus aspectos asociados al emprendimiento, requiere de atención e importancia, pues por su misma connotación empresarial están abocadas a una serie de problemas que las hace más vulnerables.

Las particularidades de la EF, hacen que así como la interacción de sus subsistemas componentes pueda ser fuente de ventajas competitivas y elementos diferenciales, sean a su vez, sus principales elementos de vulnerabilidad sino se gestionan adecuadamente.

Los factores asociados al familiness y al capital familia, demuestran que existen factores asociados a la EF que surgen de la posesión de AI, que generan ciertas capacidades que constituyen las ventajas competitivas de las EF.

La mayoría de trabajos en el campo de la EF se han abordado desde dos ópticas, las ortodoxas y las heterodoxas, que han sido de tipo descriptivo y de caracterización, generando modelos de explicación teóricos y que han sido la base para analizarlas, comprender su dinámica e identificar sus elementos distintivos.

La gestión del conocimiento como base y promotor de la Investigación, Innovación y Desarrollo (I+D+i) requiere ser adoptada por las Pymes Familiares del país, pues su incorporación puede llevar a mejorar su competitividad y con ello a reducir las tasas de fracaso que hoy rondan el 85%.

Los estudios consultados dan cuenta de la importancia de la gestión de los recursos en pro de la generación de competencias que permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles y sustentables, por ello, el identificar los

principales elementos a nivel de recursos propios de las EF, para gestionarlos desde la óptica del conocimiento, sin duda mejorarán los resultados de éstas organizaciones y por ende los resultados económicos y sociales del país.

Los principales elementos de gestión que dan sentido y singularidad de las EF, son aquellos que surgen de los lazos de afinidad y de la dimensión emotiva. Por tanto, elementos como el capital familia, el capital fundador y el capital generacional merecen atención y estudio para el desarrollo de ventajas competitivas.

El incluir prácticas de gestión y de gestión del conocimiento en las EF, puede tener impacto en la reducción de los elementos nocivos o negativos que estas organizaciones presentan, tales como el nepotismo, el conflicto y la falta de claridad en la relación familia – empresa.

Las investigaciones en EF se han centrado en sus descripciones y tipificaciones y han descuidado elementos de la complejidad organizacional como el aspecto caótico de las organizaciones, motivo por el cual el incluir este aspecto en la modelación de gestión de conocimiento en Pymes Familiares es un aporte en este campo de estudios.

Aunque se han realizado algunas caracterizaciones descriptivas de las EF en el país, ninguna ha abordado el tema de la gestión del conocimiento, este campo en el cual se ha enfatizado es el eje competitivo de la actual economía, debe ser explorado y estudiado, ya que de allí es posible extraer elementos que apalanquen la viabilidad y competitividad de estas organizaciones.

Los modelos empleados para describir las EF han evolucionado en sus elementos constituyentes, sin involucrar el aspecto de conocimiento que es una dimensión fundamental

Para el diseño de un prototipo de modelo de Gestión del conocimiento en Pymes Familiares se requiere identificar las variables esenciales o claves, las cuales se pueden identificar luego de realizar un barrido a los estudios y documentos sobre el tema, con lo cual es posible inferir que existen elementos asociados a la familia como el familiness y el capital familia, que desde el punto de vista teórico representan elementos diferenciales de gestión, que deben ser verificados en la práctica.

Las investigaciones exploratorias permiten identificar elementos que desde el punto de vista teórico, son elementos que le brindan a la EF, rendimientos diferenciales frente a sus competidores.

La EF tiene una mayor tendencia a la continuidad y el largo plazo, pues en todos los trabajos revisados de EF, la sucesión es un elemento común. De igual forma la interacción de la propiedad - la familia y el negocio, genera unas dinámicas de gestión de bajo riesgo y de gestión financiera cuidadosa y orientada al largo plazo que requiere ser analizada para corroborar el impacto de la visión a largo plazo y la cohesión de la familia en los procesos de subsistencia.

Como futuras líneas de investigación se plantea trabajar en identificar el impacto que genera el capital familia y el familiness en la gestión de organizaciones y en la obtención de rendimientos diferenciales de la EF.

El campo de la EF, la gestión del conocimiento y la importancia de ésta gestión frente a las singularidades de la EF es otra línea de investigación posible.

Por último el identificar los tipos de metodología aplicables al estudio de las EF y de los rasgos descritos como generadores de conocimiento y diferenciales de la EF, queda abierto como posible campo de investigación y exploración.

11. Bibliografía

1. AA.VV. 2009. *Global Entrepreneurship Monitor*. Bogotá: Imprenta Nacional.
2. AA.VV. 2008. *Gestión del Conocimiento*. Bogotá: Deusto.
3. AA.VV. 2009. *Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Anual Colombia 2008*. Bogotá: Uniandes.
4. Ackoff, R. 2005. *El arte de resolver problemas*. México: Limusa.
5. Ackoff, R. 2002. *El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*. México: Limusa - Willey.
6. Ader, J. 1991. *Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
7. Aktouf, O. 1995. *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali: Universidad del Valle.
8. Aktouf, O. 2000. *Administración y Pedagogía*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
9. Aktouf, O. 2001. *La Administración: entre Tradición y Renovación*. Cali: Artes Gráficas.
10. Alfaro, J., et. Al. 2008. *Sistemas para la medición del rendimiento de la empresa*. México: Limusa.
11. Andrade, H. et. Al. 2001. *Pensamiento sistémico: Diversidad en búsqueda de unidad*. Bucaramanga: Ediciones universidad industrial de Santander.
12. Andreu, R. et. al. 2001. *Estrategia y sistemas de información*. Bogotá: McGraw Hill.
13. Antognolli, S. 2009. "El éxito en las Empresas Familiares. Fuentes de Conflicto en la Empresa Familiar". En Rueda, J. *Entorno y Gestión en la Empresa Familiar*. Bogotá: Universidad de La Salle. 109-121
14. Anthony, R. y Govindarajan, V. 2008. *Sistemas de control de gestión*. México: McGraw Hill.
15. Bárcenas, C. 2003. *Estado del Arte de la Investigación sobre Empresas de Familia en Colombia*. Tesis de la Universidad Externado de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas.
16. Bassi, E. 2003. *Globalización de negocios. Construyendo estrategias competitivas*. México: D.F: Limusa.
17. Battram, A. 2001. *Navegar por la complejidad. Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. Barcelona: Gránica.
18. Belausteguigoitia, I. 2010. *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw Hill.

19. Beltrán, J. 2003. *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: Panamericana Editorial.
20. Bernal, C. 2006. *Metodología de la Investigación para Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
21. Bonilla, et. Al. 2009. *La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. 1ra ed. Bogotá: Alfaomega
22. Blank, L. 2002. *Administración de Organizaciones. Un enfoque estratégico*. Cali: Artes Gráficas.
23. Bonilla, et. Al. 2009. *La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. Bogotá: Alfaomega.
24. Brown, W. y Moberg, D. 1990. *Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral*. México: Limusa.
25. Bunge, M. 2010. *La Ciencia, su método y su filosofía*. Bogotá: Panamericana Editorial.
26. Bunge, M. 1991. "Status Epistemológico de la Administración". En: J. Ader, *Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
27. Caicedo, C. 2000. "Informática, gestión y sociedad". *Revista Innovar de Ciencias de la Gestión*.
28. Cala H., 2005. "Civilizar". *Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda Bogotá – Colombia*. Disponible en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar>.
29. Cascante, C., Gimeno, A., Torres, D., Trías, M., y Vilanova, A. 2001. *El Desarrollo de la Empresa Familiar*. Madrid: ESADE.
30. CEPAL 2007. *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2006*.
31. Certo, S. y Peter, J. 1996. *Dirección estratégica*. Madrid: Ed. Irwin.
32. Cohen, D. y Asín, E. 2005. *Sistemas de información para los negocios*. México: McGraw Hill.
33. Correal, A. 2008. "La responsabilidad social de la empresa familiar. El impacto de los trabajadores en la gestión de la empresa familiar". Rueda, J. *Entorno y gestión de la Empresa Familiar: Una perspectiva internacional*. Bogotá: Universidad de La Salle. 150-164.
34. Choo, C. 1999. *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford.

35. Chanlat, J. F. 2002. *Ciencias sociales y administración*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
36. Checkland, P. 1993. *Pensamiento en sistemas, práctica en sistemas*. México: Limusa, Noriega.
37. DANE. 2010. *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Bogotá: DANE.
38. Dávila L. de G., C. 1986. *El Empresariado Colombiano - Una perspectiva histórica*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
39. Daft, R. 2004. *Administración. Un enfoque por competencias*. México: Thomson.
40. Da Silva, R. 2002. *Teorías de la administración y la organización*. México: Thomson.
41. David, F. 2008. *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
42. De La Hoz, G. 2009. *Gestión de la Información Empresarial*. Bogotá: UNAD.
43. De La Hoz, G. 2009. "La gestión de conocimiento para Pymes Oportunidades y Desafíos". *Informe de Coyuntura Pyme ANIF*, 20 - 36.
44. De Saint Paul, J., y Tenenbaum, S. 1996. *Excelencia Mental*. Bogotá: Intermedio Editores.
45. Doderó, S. 2005. *Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica*. Mendoza: AEDEN Business School.
46. Drucker, P. 1958. *Technology Management and Society*. New York: Harper Collins.
47. Duncan, J. 2000. *Las ideas y la práctica de la administración*. México. Oxford.
48. Echezárraga, J. 2005. *Empresa Familiar: Transición Generacional Y Gobierno Corporativo. VI Encuentro de la Mediana Empresa Industrial. Pensando la Empresa Familiar*. Bogotá: Universidad De Los Andes.
49. Edwards, C., et. Al. 2000. *Fundamentos de sistemas de información*. Madrid: Prentice Hall.
50. Etkin, J. 1996. *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia. El cambio hacia una organización vivible*. Chile: Mc Graw Hill.
51. Etkin, J. 2000. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Bogotá: Editorial Prentice Hall.
52. Etkin, J., y Schvarstein, L. 1991. *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. Buenos Aires: Paidós.
53. Fayol, H. 1990. *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos.

54. Fernández, J. 2005. *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
55. Ferlairán, M. 2005. "Una revisión Teórica de Modelos Aplicados a la Empresa Familiar". En: *Revista Omnia*.2-19. Disponible en: www.redalyc.uaemex.mx.
56. Fox, E. "La paradoja de la subjetividad científica". En: Fried, D. 2002. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós, 143 - 184.
57. Francés, A. 2006. *Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Prentice Hall.
58. Fried, D. 2002. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. 1ra ed. Buenos Aires: Paidós.
59. FUNDES, 2006. *La pequeña y mediana empresa exportadora*. Bogotá: FUNDES.
60. Galtieri, A., y Mantiñan, M. 2001. *La gestión del conocimiento como principal fuente de valor económico*. Buenos Aires: Universidad del CEMA. Disponible en: <http://www.ucema.edu.ar/posgrado/download/tesinas2001/Galtieri-MADE.pdf>
61. Gallo, M. A., y Amat, J. M. 2003. *Los secretos de la empresa familiares centenarias*. España: Ediciones Deusto.
62. García, J., et. Al. 2006. *Organización y dirección de empresas*. Madrid: Thomson.
63. García, O. 1999. *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna.
64. García, S. 2004. *Pensamiento Complejo: En torno a Edgar Morin, América Latina y los procesos Educativos*. Bogotá: Magisterio
65. García-Ochoa, M. 2008. "Inversión e innovación frente al reto de la globalización". En J. Saiz, y M. García-Ochoa, *Innovación empresarial y globalización económica*). Madrid: FIEC, 59 – 81.
66. Génelott, D. 1998. *Manager dans la Complexité*. París: Insep Éditions.
67. Gersik, K. 1987. *Empresas Familiares Generación a Generación*. México: McGraw Hill.
68. Godeth, M. 1995. *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y Estrategia*. Bogotá: Alfaomega.
69. Godeth, M. 2007. *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. París: Prospektiker.
70. Gómez B. 2005. *Trampas Genéricas de la Empresa Familiar, Tipologías y Casos*. Barcelona: Gránica.

71. Gómez, G. 1999. *La empresa familiar como espina dorsal del desarrollo económico*. Disponible en: www.dinero.com.
72. Gore, E. 2006. *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. México: Thomson.
73. Grant, R. 1996. *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
74. Gutiérrez, J. 2008. "El perfil de los jóvenes emprendedores y la creación de empresa". En: Rueda, J. *Entorno y gestión de la Empresa Familiar: Una perspectiva internacional*. Bogotá: Universidad de La Salle. 165-180.
75. Hair, J., Anderson, R., y Thatam, R. 1999. *Análisis multivariante*. México: Prentice Hall.
76. Harrison, J., y Saint John, C. 2002. *Fundamentos de la dirección Estratégica*. Madrid: Thomson
77. Hax, A., y Majluf, N. 1997. *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.
78. Heilbroner, R., y Milberg, W. 1999. *La evolución de la sociedad económica*. México: Pearson.
79. Hellrieger, D., et. Al. 2002. *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Colombia: Thompson.
80. Hernández, J. et. Al. 2000. *Metodología de la Investigación*. 2da ed. México: McGraw-Hill.
81. Hernández, I. 2008. *Empresa. Innovación y Desarrollo*. Bogotá: Universidad Nacional
82. Hermida, J., y Roberto, S. 1989. *Administración y Estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
83. Hindle, T. 2008. *Management. Las 100 ideas que hicieron historia*. Buenos Aires: The Economist.
84. Hill, C., y Jones, G. 2010. *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
85. Hitt, M., et. Al. 2008. *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y caos*. México: Thomson.
86. Hitt, M., Irland, D., y Hoskinsson, R. 2005. *Strategic Management*. Chicago: Thomson.
87. Huerta, J., y Rodríguez, G. 2006. *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

88. Hodge, B. et. Al. 2005. *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
89. Iborra, M. et. Al. 2007. *Fundamentos de dirección de la empresa. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Thomson.
90. Johansen, O. 2004. *Anatomía de la Empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Limusa.
91. Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. 2006. *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson.
92. Jiménez, C. 2008. "Caracterización y análisis de las Empresas de Familia de Bogotá, (Colombia)". En Rueda, J. *Entorno y gestión de la Empresa Familiar: Una perspectiva internacional*. Bogotá: Universidad de La Salle. 181-202.
93. Koontz, H., y Weihrich, H. 1991. *Elementos de administración*. México: McGraw - Hill.
94. Krieger, M. 2001. *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice Hall.
95. Kuhn, T. 1998. *La estructura de las revoluciones científicas*. Colombia: Fondo de cultura económica.
96. Küng, H. 1999. *Una ética mundial para la economía y la política*. Madrid: Trotta.
97. Lafuente, C., y Marín, A. 2008. "Metodología de la investigación en las ciencias sociales. Fases, fuentes y selección de técnicas". *Revista EAN*, 5 -18.
98. Laudon, K. y Laudon, J. 2008. *Sistemas de información gerencial. Administración de la empresa digital*. México: Pearson Prentice Hall.
99. Leif, C., y Denison, D. 2006. "En qué se distingue la cultura de la empresa familiar". En Ward, J. *El éxito en los negocios de Familia. Reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Norma. 57-78.
100. Le Moigne, J. 1990. *La modélisation des systèmes complexes*. París: Les Fiches de Lecture de la Chaire D.S.O.
101. Le Moigne, J. 1997. "La incoherencia epistemológica de las ciencias de gestión". *Cuadernos de Economía*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 163 - 185.
102. Lea, J. 1993. *La Sucesión del Management en la Empresa Familiar*. Madrid: Gránica.

103. Linares, A. 2007. *El gran bazar: La sistémica en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
104. Lorange, P. 2006. "El dilema del crecimiento en las empresas familiares". En: Ward, J. *El éxito en los negocios de familia. Reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Norma. 1-11.
105. Lozano, M. 2008. "Compromiso y satisfacción de descendientes vinculados a la Empresa Familiar. Un estudio para Colombia". En: Rueda, J. *Entorno y gestión de la Empresa Familiar. Una perspectiva internacional*. Bogotá: Universidad de La Salle. 57-81.
106. Madrigal, B. 2009. *Habilidades directivas*. México: McGraw Hill.
107. Magretta, J. 2001. *La administración en la nueva economía*. México: Oxford.
108. Manucci, M. 2006. *La Estrategia de los Cuatro Círculos*. Bogotá: Norma.
109. Maturana, H., y Varela, F. 2003. *El árbol del conocimiento, las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires: Lumen.
110. Mayorga, J. 2009. "La Gestión Financiera en las Empresas Pyme de Familia". En: Rueda, J. *Entorno y Gestión de la Empresa Familiar: Una Perspectiva Internacional*. Bogotá: Ediciones Unisalle. 204.
111. Medina, G. 2009. "Acercamiento a la Empresa Familiar PYME del Distrito Capital. Sector de las flores y plantas y muebles y madera". En: Rueda, J. *Entorno y gestión de la Empresa Familiar: una perspectiva internacional*. Bogotá: Universidad de La Salle. 137-147.
112. Membrado, J. 2007. *Metodologías avanzadas para la planificación y la mejora*. Madrid: Díaz de Santos.
113. Menchen, F. 2009. *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Madrid: Díaz de Santos.
114. Méndez, C. 2000. *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: McGraw Hill.
115. Mintzberg, H. 1997. *El proceso estratégico*. México: Editorial Prentice-Hall. Colombia.
116. Mintzberg, H. 2005. *Directivos, No MBAs*. Barcelona: Deusto
117. Molina, L. 1998. *Empresarios Colombianos del Siglo XIX*. Bogotá: El Áncora Editores.
118. Morin, E. 2003. *Educación en la era planetaria*. Barcelona: Gedisa.
119. Morin, E. 2002. *El método. El conocimiento del conocimiento*. Madrid: Cátedra.
120. Morin, E. 1998. *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

121. Morin, E. 2001. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Bogotá: Magisterio.
122. Morin, E. "La noción de sujeto". En: Fried, D. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós. 67 - 90.
123. Morgan, G. 1998. *Imágenes de la organización*. Madrid: Alfaomega.
124. Motta, P. 1997. *La Ciencia y el Arte de ser Dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
125. Motta, P. (2001). *Transformación Organizacional*. Bogotá: Alfaomega
126. Lorino, P. 1999. *El Control Estratégico de Gestión*. Bogotá: Alfaomega
127. Navas, J., y Guerras, L. 2002. *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
128. Navarrete, C. 2008. Caracterización y análisis de las Empresas de Familia de Bogotá (Colombia). En: Rueda, J. *Entorno y gestión de la Empresa Familiar: Una perspectiva internacional*. Bogotá: Universidad de La Salle. 181-202.
129. Navarrete, M. 2009. "Retos de la Empresa Familiar para asumir la transición generacional". En Rueda, J. *Entorno y Gestión de la Empresa Familiar*. Bogotá: Universidad de la Salle. 37 – 49.
130. Neubauer, F., y Lank, A. 1999. *La Empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
131. Newstrom, J. 2008. *Dirección*. México: McGraw Hill.
132. Nieto, M. et. Al. 2007. *Globalización y tratados de comercio*. Bogotá: Universidad EAN.
133. Nonaka, I., y Takeuchi, H. 1999. *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Madrid: Oxford Press.
134. Oster, S. 2000. *Análisis moderno de la competitividad*. México: Oxford.
135. Peters, T., y Waterman, R. 1985. *En busca de la Excelencia*. Bogotá: Círculo de Lectores.
136. Porter, M. 1980. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la industria y los competidores*. México: CECSA.
137. Porter, M. 2006. *Estrategia y ventaja Competitiva*. Barcelona: Deusto.
138. Posada, E. 2008. "La Empresa Familiar en la Universidad de la Salle. En: Rueda, J. *Entorno y gestión de la empresa familiar: Una perspectiva internacional*. Bogotá: Universidad de La Salle. 9-12.

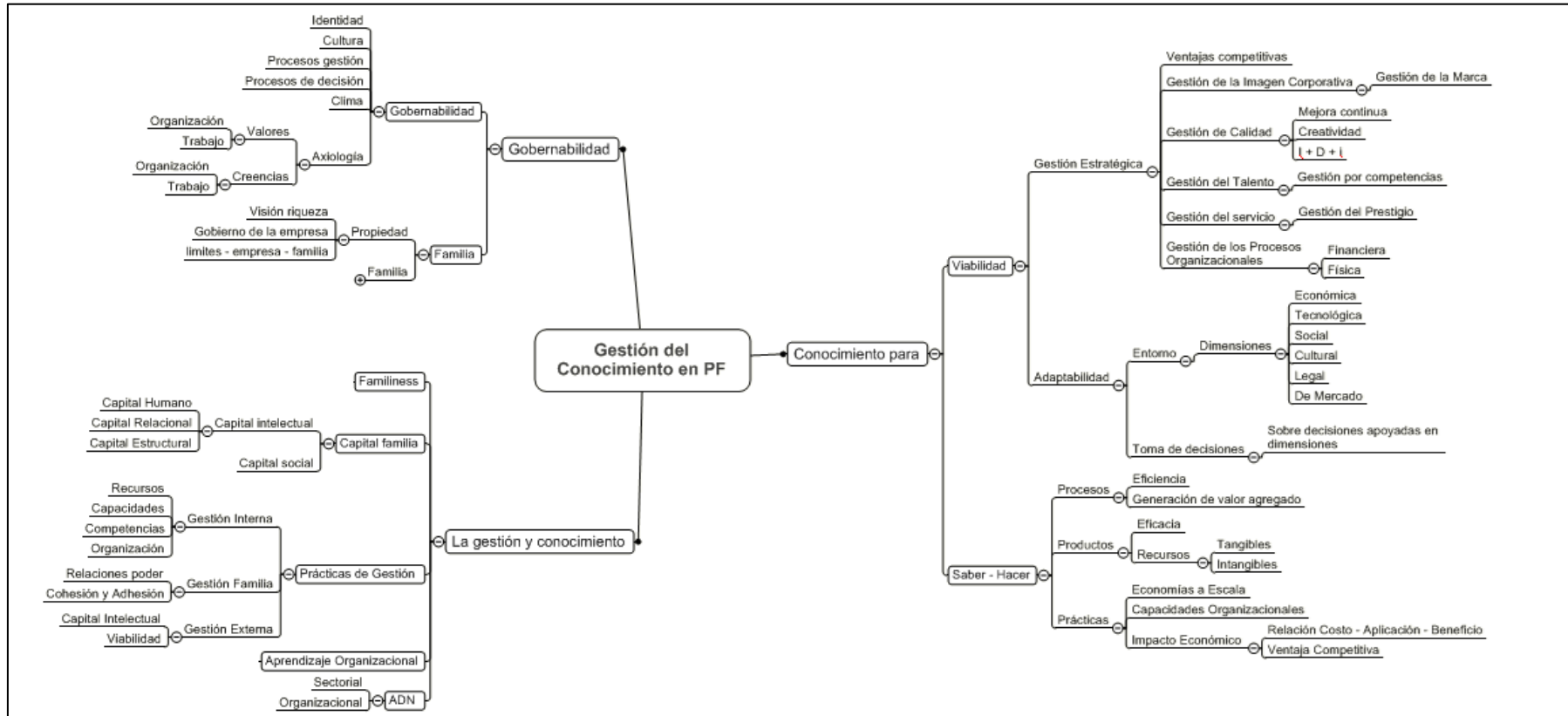
139. Poza, E. 2005. *Empresas Familiares*. México: Thomson.
140. Prahalad, C., Hamel, G., Doz, y Bettis, A. 2006. *Estrategia corporativa*. Barcelona: Deusto.
141. Prigogine, Ilya. "¿El fin de la ciencia?". En: Fried, D. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Paidós. 37 - 66.
142. Puchol, L., et. Al. 2003. *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos.
143. Rabanal, N. et. Al. 2003. *El entorno económico actual*. Madrid: Thomson.
144. Ribeiro, L. 2007. *El poder de la Complejidad*. Barcelona: Urano.
145. Riesco, M. 2006. *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Díaz de santos.
146. Rivero, S. 2002. *Claves y pautas para comprender e implantar la Gestión del Conocimiento*. Bilbao: Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao.
147. Rodríguez, A. 2003. "La Realidad De La Pyme Colombiana, Desafío Para El Desarrollo, Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial". Bogotá: FUNDES Colombia.
148. Rodríguez, J. 2002. *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México: Thomson.
149. Rodríguez, J. 2005. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson.
150. Rodríguez, J. 2006. *Dirección moderna de organizaciones*. México: Thomson.
151. Román, R. 2009. "Una Perspectiva Heterodoxa sugerida para el estudio de las Empresas Familiares en Colombia". *Estudios Gerenciales*, 101-129.
152. Romero, L. 1999. "Familia vs. Negocios". *Revista Dinero*. Bogotá.
153. Romero, L. 2006. "Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia – empresa". *Revista EAN*, 131 - 142.
154. Romero, L. 2009 "Las Empresas Familiares en Colombia: características y desafíos". En: Rueda, J. *Entorno y gestión de la Empresa Familiar: Una perspectiva internacional*. Bogotá: Universidad de La Salle. 83-91.
155. Romero, R. 1998. "El desarrollo del conocimiento y el manejo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. A propósito de la discusión sobre el Taylorismo". *Revista Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26-38.

156. Rueda, J. 2009. *Entorno y Gestión de la Empresa Familiar: Una perspectiva Internacional*. Bogotá: Universidad de la Salle.
157. Rueda, J. 2009. "Factores de éxito de las Empresas Familiares en Colombia, Estudio multisectorial sobre los factores internos generadores del éxito corporativo de las medianas y grandes Empresas Familiares Colombianas". En: Rueda, J. *Entorno y gestión de la empresa familiar. Una perspectiva internacional*. Bogotá: Universidad de La Salle. 124-135
158. Saiz, J. 2009. "Claves para el éxito en la gestión de Empresas Familiares. Una reflexión para el caso del Banco Santander". En Rueda, J. *Entorno y Gestión de la Empresa Familiar*. Bogotá: Universidad de La Salle. 13 – 36.
159. Saiz, J. 2009. "Capital intelectual, protocolo y empresa familiar". *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 377 - 388.
160. Saracho, J. 2000. Cómo implantar un programa de Gestión del Conocimiento. Disponible en: [http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/187-como-
implementar-un-programa-de-gestion-del-conocimiento.html](http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/187-como-implementar-un-programa-de-gestion-del-conocimiento.html)
161. Sautu, R., et. Al. 2005. *Manual de Metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO.
162. Serna, H. 2008. *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
163. Serna, H. 2002. *Gerencia de la Calidad del Servicio*. Bogotá: 3R.
164. Serna, H. y Suárez O. 2005. *La Empresa Familiar: Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.
165. Serna, H. 2007. *Alineamiento y ritmo organizacional. Mercado interno. Un imperativo en la gestión empresarial del siglo XXI estrategias-Habilidades gerenciales herramientas en mención*. Bogotá: Panamericana editorial.
166. Sociedades, S. 2001. *Sociedades de Familia en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
167. Sociedades, S. 2004. *Causas de la Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia - Estrategias para prevenir la crisis*. Bogotá: Imprenta Nacional.
168. Sociedades, S. 2005. *Sociedades de Familia en Colombia 2005*. Disponible en: http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SOCIEDADES_DE_FAMILIA_EN_COLOMBIA_1.pdf
169. Soto, E., y Sauquet, A. 2006. *Conocimiento en Organizaciones que aprenden*. México: Thomson.

170. STRATEGOR. 1995. *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa*. Barcelona: Biblio empresa.
171. Tapscott, D. 1996. *La economía digital. Las nuevas oportunidades y peligros en un mundo empresarial y personal interconectado en la red*. Bogotá: Mc Graw Hill.
172. Tarzijan, J. 2008. *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Bogotá: Alfaomega.
173. Taylor, F. 1990. *Principios de Administración Científica*. México: Herrero Hermanos.
174. Thibaut, J. 1994. *Manual de diagnóstico en la empresa*. Madrid: Editorial Paraninfo.
175. Thompson, A. et. Al. 2008. *Administración estratégica. Teoría y caos*. México: McGraw Hill.
176. Tobón, S. 2004. *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.
177. Urbano, D. 2009. "Compromiso y satisfacción de descendientes recién vinculados a la Empresa Familiar. En: Rueda, J. *Entorno y gestión de la Empresa Familia. Una perspectiva internacional*. Bogotá: Universidad de La Salle. 51-55.
178. Vargas, G., et. al 2007. *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. Bogotá: ECOE.
179. Vélez, D. 2005. *Cómo gerenciar bien Empresas de Familia*. Bogotá: FORUM - Universidad de la Sabana.
180. Vélez, D. et. al. 2008. *Dinámica de la Empresa Familiar Pyme. Estudio Exploratorio en Colombia*. Bogotá: FUNDES Internacional.
181. Venter, W. et. Al. 2007. "A Proposed Conceptual Familiness Transmission of Capital Model". *South African Journal of Business Management*, 1 - 14.
182. Von Foerster, Heinz. 2002. "Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden". En: Fried, D. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós, 91 - 114.
183. Von Foerster, Heinz. 1997. "Principios de autoorganización en un contexto socioadministrativo". En: *Cuadernos de Economía*. Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional
184. Von Glasersfeld, E. 2002. "La construcción del conocimiento". En: Fried, D. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós, 115

185. Ward, J. 2006. "Estrategia no convencional: el porqué del alto desempeño de las empresas familiares". En J. Ward, *El éxito en los negocios de familia. Reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Norma. 13-34.
186. Ward, J. 2006. *El éxito en los negocios de familia. Reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Norma.
187. Wheelen, T. y Hunger. D. 2007. *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y caos*. México: Pearson Prectice Hall.
188. Whetten, D., y Cameron, K. 2005. *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
189. Whittington, R. 2002. *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?*. Madrid: Thomson.
190. Zapata, Á., et. Al. 2006. *Organización y Management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Cali: Universidad del Valle.

Anexo 1. Prototipo de Modelo de Gestión del Conocimiento para Pymes Familiares



Fuente: Elaboración propia.