



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS RECURSOS HUMANOS EN COLOMBIA Y  
VALLE DEL CAUCA

NATALIA ESPINOSA TRUJILLO  
SEBASTIAN BOTERO VINAZCO  
MARCO TEÓRICO-PROYECTO DE GRADO II

ASESOR DE INVESTIGACIÓN:  
ÁNGELA MARÍA BEDOYA URREGO

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI

2016



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS RECURSOS HUMANOS EN COLOMBIA Y  
VALLE DEL CAUCA

NATALIA ESPINOSA TRUJILLO  
SEBASTIAN BOTERO VINAZCO

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI

2016

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>2. EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>7</b>
<b>3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN COLOMBIA.....</b>	<b>9</b>
<b>4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL VALLE DEL CAUCA....</b>	<b>13</b>
<b>5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....</b>	<b>14</b>
<b>6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN COLOMBIA.....</b>	<b>17</b>
<b>7. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL VALLE DEL CAUCA .....</b>	<b>19</b>
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>22</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>25</b>

## **RESUMEN**

Los constantes cambios que se generan en el mundo contemporáneo han influido de manera significativa en las organizaciones, generando la necesidad de transformar los métodos administrativos. Un ejemplo de esto, son la creación e implementación de las áreas de recursos humanos y generación del conocimiento, las cuales hoy en día desempeñan un papel muy significativo en el desempeño de las organizaciones. Tanto la gestión de los recursos humanos como la gestión del conocimiento pueden influir positivamente como negativamente en las organizaciones, es decir que pueden significar el crecimiento o deterioro de las mismas dependiendo de cómo lo implementen las empresas. El crecimiento de estos dos términos ya mencionados ha tenido gran auge a nivel mundial y ha significado, para las empresas que lo han acogido, mayor eficiencia y competitividad en sus mercados. Es por esto que analizar la gestión de la industria manufacturera en Colombia y del Valle del Cauca respecto a la administración de las áreas mencionadas se ha convertido en un factor clave para medir desempeño de las mismas. Comprendiendo en primer lugar el proceso evolutivo de las mismas, destacando los cambios mas relevantes y como se ha pasado de lo operativo a lo estrategico y con ello las fallas generadas en los mercados debido a las practicas empleadas anteriormente. El presente estudio tendrá como finalidad dar a conocer cómo operan las organizaciones en Colombia y el Valle, cuales son sus principales falencias y los retos que enfrentan en la actualidad para ser empresas competitivas y eficientes. Además, de comprender la interconexión y dependencia de estas áreas para el desarrollo integral de la gestión con el fin de generar ventaja competitiva.

**Palabras clave:**

Gestión de los recursos humanos, Gestion del conocimiento, Colombia, Valle del Cauca, Organizaciones.

**1. INTRODUCCIÓN**

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, originando cambios en los enfoques teóricos y en los métodos productivos. Con dichos cambios surgen nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones o necesidades. Como por ejemplo el término gestión del conocimiento y gestión de los recursos humanos, los cuales trabajaremos en el presente escrito. Estos juegan un papel crucial en el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones donde su principal activo y ventaja competitiva es el capital humano.

Para comenzar, la gestión humana es uno de los campos empresariales que durante los últimos años han tenido los mayores cambios: de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida (Beer, 1997 ). Esta evolución ha conllevado mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en generadoras de valor para sus compañías (Group, 2008). Cabe resaltar que, estos cambios o mejoras de la gestión humana han estado acompañados por una gran oleada de generación de conocimientos e intercambio de información tanto al interior de la compañía como entre ellas, a lo cual se le conoce como gestión del conocimiento.

Ahora, un informe de la consultora Ernst & Young (1998), afirma que la gestión del conocimiento se basa en la premisa según la cual el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar informaciones corporativas atribuyéndoles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier local a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados y, finalmente, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores.

Es claro que el conocimiento es una fuente de información que provee capacidades para que las empresas generen innovación, sin embargo el conocimiento no es fácil de adquirir y mucho menos es fácil de manejar para nuestro conveniencia, es por esto que según Etzioni Amitai (1979), el dilema estructural más importante es la tensión inevitable impuesta a la organización por el uso del conocimiento. Todas las unidades sociales, afirma, utilizan el conocimiento, pero las organizaciones usan más conocimientos y de manera más sistémica que las demás unidades sociales. Además, la mayor parte del conocimiento es creado en las organizaciones y pasado de generación en generación, es decir, es preservado por las organizaciones.

En este orden de ideas, el presente texto pretende dar un panorama de la situación actual de las empresas colombianas, en especial del Valle del Cauca, en cuanto a la gestión humana y gestión del conocimiento. Es decir evaluar en qué situación se encuentran las organizaciones de la región del Valle en cuanto se refiere a recursos humanos y generación de conocimiento y analizar su capacidad de dar solución a los cambios y exigencias que demanda el mercado en cuestiones laborales por medio de la implantación de áreas de

recursos humanos y gestión del conocimiento. Además de analizar el enlace y relación entre ambos conceptos, resaltando la relevancia de su implementación conjunta. Para lograr esto se analizará primero la evolución de los recursos humanos y posteriormente la gestión del mismo para Colombia y el Valle del Cauca, luego se dará una explicación del concepto gestión del conocimiento para luego continuar haciendo un análisis de la gestión del mismo en Colombia y el Valle del Cauca, y para terminar se darán las conclusiones.

## **2. EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Con respecto a la evolución del concepto, en la década de los 90 los países de América Latina se caracterizan por presentar fallas en la existencia de “reclutamiento innecesario y otras políticas de personal no correctas, multiplicidad de organizaciones y posiciones, una delimitación inadecuada de sus funciones, compresión de los sueldos y salarios, declinación de los salarios reales, escasez de empleados y de habilidades en ciertos campos, especialmente escasez de personal en localidades remotas o en áreas donde se requiere tratar con demasiadas personas o público, falta de visión estratégica por parte de las organizaciones públicas, infraestructura inadecuada y corrupción. Una de las principales iniciativas adoptadas para corregir las fallas mencionadas anteriormente, fueron implementar servicios civiles modernizados, en base a mecanismos de selección meritocráticos, flexibilidad y transparencia. No obstante, la posibilidad de cambiar políticas y sistemas de RR.HH. es restringida debido a la influencia directa que tienen los sindicatos y los gobiernos sobre decisiones de gestión empresarial. (SULBRANT, José en: Oyarce, 2010)

Así el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto. Hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano.

Actualmente, el modelo de “producción ajustada, aligerada, o de alto rendimiento” (Learn Production) aporta a la organización, el diseño, análisis y descripción de cargos, tiene como prioridad el incremento de la productividad, y la creación de condiciones para la competitividad y el empleo, reconoce que es necesario prestar mayor atención a la vida laboral y familiar.” Alahama, R.

Los sistemas de producción ajustada, de alto rendimiento o Learn Production son más productivos y tienen sus objetivos en los costos, la calidad, y el tiempo. Se basan en la flexibilidad de las tareas, la identificación con el objetivo de la calidad total y el mejoramiento continuo y también pretenden atender las necesidades de los trabajadores.

La producción ajustada o de alto rendimiento se basa en:

- Rotación de puestos.
- Gestión de calidad total.
- Existencias justo a tiempo.
- Trabajo en equipo.
- Delegación de mayor responsabilidad.
- Toma de decisiones que pasa de las estructuras de dirección a los grupos constituidos.
- Integración de funciones con el objetivo de incrementar la calidad.



- Incremento continuo de la productividad.
- Respuestas acordes a las exigencias de las nuevas tecnologías.
- La participación en los beneficios.
- Estabilidad en el empleo.
- Remuneración en función de las competencias.
- Las calificaciones.
- Programas de socialización para infundir valores de la organización.

Mediante lo anterior y los enfoques de sistemas, círculos de calidad, la calidad total, la dirección integrada por proyectos, el sistema de gestión global, de la gestión de procesos, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la organización de redes, de coordinaciones de las comunicaciones y las decisiones dinámicas, organizaciones que aprenden y las últimas tendencias de organizaciones inteligentes y de redes del trabajo llevan a estructuras totalmente flexibles y cambiantes, a la innovación.

### **3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN COLOMBIA**

Algunos estudios reflejan una serie de vacíos en el desarrollo de las áreas de gestión humana en Colombia: la dificultad de los gerentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento del negocio y, menos aún, en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el área de gestión humana (Price Waterhouse, 2002 en: Hernández, Valencia & Giraldo, 2010).

No obstante, el desempeño del área de gestión humana ha ido incrementándose en los últimos años, ya que numerosos estudios identificaron la influencia de la gestión en recursos humanos sobre la efectividad organizacional y la necesidad de reconfigurar la orientación de los mismos, es decir pasar de lo operativo a lo estratégico. Un estudio reciente, realizado en una muestra de empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, concluyó que las áreas de gestión humana sí generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social. (Calderón, 2008 en: Hernández, Valencia & Giraldo, 2010)

Por otra parte, el proceso de selección es diferente según el tamaño de la empresa, por medio de diversos estudios se ha observado que en términos generales, las grandes empresas emplean criterios socioculturales y técnicos, mientras que en las pymes predominan los centrados en la referenciación, las entrevistas y las certificaciones.

Actualmente, muchas empresas están implementando modelos de gestión por competencias, cultura organizacional, gerencia de procesos, gestión del conocimiento y aprendizaje, responsabilidad social, flexibilidad laboral y gestión del cambio. Además, se establecieron cinco temas críticos para una agenda colombiana de gestión humana: gerencia de la responsabilidad social corporativa, gestión del talento, gestión de la globalización, gestión de la diversidad y gestión del balance vida-trabajo, considerados

El rol y la filosofía de gestión humana en las empresas se han modificado; en consecuencia, se le exige más a quien dirige el área. Esto se refleja en la amplitud de las competencias, se encontraron las siguientes competencias para ese nuevo rol: además de las laborales propias

de la gestión humana, se requiere una gran capacidad para establecer sistemas de comunicación efectiva, competencia formadora capacidad de liderazgo y dirección de personas, habilidades para hacer diagnósticos de necesidades y formular planes y proyectos que ofrezcan retroalimentación y acompañamiento a sus empleados. (Hernández, Valencia & Giraldo, 2010)

Por otro lado, dado el alto valor que la formación tiene para la productividad y la competitividad de las organizaciones, las empresas han entendido que se debe ir más allá del entrenamiento para el puesto de trabajo y se está empleando como mecanismo de potenciación del individuo a futuro y como medio de retención de talentos; es una práctica asociada con la evaluación del desempeño y los planes de carrera. (Hernández, Valencia & Giraldo, 2010).

Ahora, los principales retos que enfrenta la gestión humana, se dividen en ocho. El más importante de hoy y hacia el futuro es la atracción y retención del talento; esto implica buscar nuevas perspectivas para el reclutamiento, la formación, la visibilización, el acompañamiento y la compensación apropiada. No menos importante es el segundo reto: la preparación para gestionar unas generaciones muy distintas a las que tradicionalmente hemos conocido. El tercer reto tiene que ver con la capacidad del área de gestión humana para percibir los mensajes del entorno y hacer una apropiada lectura de ellos; es responderse qué está cambiando en el contexto que afecte la gestión interna. Por otra parte, el cuarto reto de gestión humana es salirse de esa zona de confort del experto administrativo y convertirse en un facilitador de la transformación de la organización, en un arquitecto de la estructura y la organización, con capacidad de influir positivamente en el

gran entorno en el que se mueve la organización. Como quinto reto se plantea modificar la creencia bastante generalizada de que las áreas de gestión humana son un centro de costos y no un centro de inversión; en otras palabras, es necesario demostrar que efectivamente cuenta con la capacidad para generar ventaja competitiva a través de la gente. Un sexto reto, que no es nuevo, es el desarrollo del compromiso de la gente con la organización, lo cual implica trascender la mirada económica de la relación persona organización, esto es, vincularla con el propósito institucional y facilitar la construcción de su capital humano — entendido como conocimientos, habilidades y destrezas, que le refuerzan su empleabilidad—; pero también facilitar la construcción de capital en relación al interior de la empresa, pues esto se convierte en un factor de retención. Considerando que la formación de directivos es un tema en deuda de la academia, le corresponde a la empresa este séptimo reto, y claramente debe ser gestión humana la responsable de este rol.

Un pilar fundamental en términos de recurso humano son los jefes inspiradores que motiven, empoderen y acompañen a su equipo. Por último, el octavo reto de gestión humana es saldar su deuda en la formulación y gestión de indicadores, que les permita conocer sus impactos, evaluar su efectividad y conducir adecuadamente sus decisiones. Se debe tratar de medir aquello que desde gestión humana impacte en el desempeño de la organización. (Hernández, Valencia & Giraldo, 2010).

Finalmente, con respecto a la evaluación del desempeño laboral, aun muchas empresas usan métodos de evaluación informal mediante la observación directa del jefe inmediato, o por análisis de quejas, reclamos o problemáticas reportadas (Calderón, Naranjo, Álvarez, 2007) estas forma de evaluación del desempeño no son apropiadas, pues no permiten determinar

de forma real los resultados del trabajo de colaborador. En la evaluación 360° se propone que haya una evaluación por parte del supervisor, los compañeros, los clientes (en caso de aplicar) los subordinados y el concepto de la misma persona. A diferencia de la evaluación tradicional en la que es el supervisor o jefe inmediato quien la realiza y posteriormente hace la retroalimentación (Rosero, 2015).

#### **4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL VALLE DEL CAUCA**

El departamento del Valle del Cauca se destaca por su participación en la agroindustria y en mercados como el de caña de azúcar, biocombustibles, café y guadua. Y ha sido uno de los más destacados en la formación de profesionales capacitados, lo que se traduce en desarrollo de innovación en sus sectores productivos. (Saavedra, 2012)

En el Valle del Cauca, las instituciones de educación superior titularon, entre 2001 y 2010, un total de 143.864 personas en áreas como Economía, Administración y Contaduría, en las que se concentró el 34,5% de los graduados. Por su parte, el 12% de los graduados se capacitó en áreas relacionadas con la industria manufacturera (cadena de pulpa, papel y cartón, cuero, confecciones especializadas, industria farmacéutica) y el 29% en temas vinculados con el sector de servicios (logística, salud, cirugía plástica y estética, software y tecnologías de la información). (Saavedra, 2012)

Los retos actuales que presenta el Valle del Cauca son: subcontratación, como uno de los principales retos dado que muchas empresas han optado por este mecanismo como una señal de modernidad económica y competitividad, para tener una mayor flexibilidad en la gestión de recursos humanos y optimizar la estructura de costos de la empresa, pero también trae

consigo grandes riesgos para los trabajadores como la inestabilidad laboral, el sentido de pertenencia frente a la organización y la falta de protección en seguridad social. La medición de la efectividad de los recursos humanos es un tema nuevo e interesante que se encuentra entre los tres más importantes asuntos para la empresa, debido a que acentúa la necesidad que tiene la organización de medir sus resultados, no sólo en términos de gestión operacional, sino también en términos de visión estratégica para la empresa y por último, la compensación es uno de los tres asuntos más importantes hoy debido a factores de flexibilización salarial, situación económica de las empresa y la competitividad global en la lucha por atraer y retener a los mejores empleados.(Joyas, 2015)

## **5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Para comenzar, El término gestión del conocimiento no es un término ampliamente conocido y comprendido a nivel nacional, además de que no es sencillo dar una definición concisa del mismo y menos identificar con claridad sus ventajas. Es por esto que para definir qué es la gestión del conocimiento primero necesitamos saber la importancia del conocimiento dentro de las organizaciones. El conocimiento es la fuente de información más importante para las empresas, con él se puede generar innovación, crear o mejorar métodos de producción, solucionar problemas, generar eficiencia, analizar mercados, entre otros. Dicho conocimiento es considerado un elemento crucial para las organizaciones a través de la sistematización del mismo en búsqueda de la eficiencia; una organización no se puede concebir sin información, pues la misma palabra de organizar implica conocer e informar. Weber consideró la importancia de la información documentada en las organizaciones; Gulik, por su parte, asumió la importancia de que el jefe informe a través

de documentos a sus trabajadores; mientras que Simon, aseguro que la organización era un sistema de información. El primero de estos, más adelante, reconoció a la dirección administrativa burocrática, como la dominación basada en el profesionalismo, el saber y la independencia.

Ahora, si tomamos en cuenta el mercado globalizado al que se enfrenta las empresas tiene mucho sentido que se haga importante crear y preservar el conocimiento dentro de las organizaciones para poder conseguir posicionarse y permanecer viva en dicho mercado. Evidentemente, para ello es necesario disponer de una serie de recursos, una buena administración, ser ágil, producir con calidad y, por encima de todo, ser innovadora, en pocas palabras tener una buena gestión del conocimiento. La capacidad de tener nuevas ideas es fundamental para las organizaciones del siglo XXI. Dicha premisa ha sido investigada y evidenciada por diferentes estudios, los cuales llegan a resultados similares como lo veremos a continuación.

Para (Mendes, 2002), en esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir. Por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, por más nuevas que sean las investigaciones en el área de inteligencia artificial, hasta hoy no se han conseguido computadores que piensen como seres humanos, capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad.

Para Garvin (1998), la gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que engloba generar, recoger, asimilar y

aprovechar el conocimiento, con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que la gestión del conocimiento resulta altamente ventajosa, ya que según lo menciona Garzón Castrillon & Farfán Buitrago (2006, p.7), con ello se logra:

- Alinear los objetivos individuales, proporcionar canales efectivos de comunicación iguales para todas las partes.
- Identificar en donde se centra la fuente de conocimiento y como convertirla y distribuirla para la generación de capital intelectual.
- Realizar investigaciones y desarrollo de actividades que le dan una concepción de permanente innovación y mejora de cada uno de los procesos que se realizan.
- Establecer mecanismos de seguimiento que midan los resultados del conocimiento que se genera.
- Hacer más eficiente y asertivo los procesos de toma de decisiones y ejecución de los mismos, utilizando todos los recursos que posee optimizando así su rendimiento y capacidad de respuesta.
- Multiplicar el conocimiento, al llevarlo de lo individual a lo colectivo.
- Crear ventaja competitiva a través de la generación de estrategias de negocios orientadas al conocimiento.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se puede dar una definición sobre qué es gestión del conocimiento. Como afirma (Garzón Castrillon & Farfán Buitrago, 2006) “es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito



(know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo”. En pocas palabras, es la capacidad de generar nuevo conocimiento a partir de la interiorización de datos o de información, que deberá ser comunicado para así permitir generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico.

## **6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN COLOMBIA**

En Colombia se ha indagado sobre este tema y en una investigación realizada por (Echeverry & López Trujillo, 2012) en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira y Armenia hallaron avances en el desarrollo de las competencias para la gestión del conocimiento y la implantación de procesos. Por otra parte, también hallaron que “no se está haciendo gestión desde la estructura de políticas, planes, programas y proyectos, falta avanzar en la apropiación y uso de prácticas y hay una deficiencia en la aplicación de herramientas tecnológicas para gestionar el conocimiento”.

Dada las condiciones que las empresas deben enfrentar en la actualidad, tales como: mercados abiertos y competitivos. Es necesario que las firmas desarrollen estrategias que les permita obtener nuevos recursos y mejorar su productividad. Teniendo en cuenta este contexto, las organizaciones y empresas tienen la exigencia de generar y fortalecer las

ventajas competitivas, sostenibles y sustentables para responder, adaptar y sostenerse; y lo han hecho basados en diversos enfoques que van desde la gestión del conocimiento (Rubiano, Sanabria Aguirre, & Arias Cnte, 2010), la innovación y las TI (Romero, Mathison, & Rojas, 2009) y el mejoramiento continuo (Meisel, Bermeo, & Oviedo, 2006) entre otros.

Ahora bien, una efectiva gestión del conocimiento, tal como lo plantea Rodríguez (2002), genera la verdadera ventaja competitiva de una organización y de un país, ya que en esta reside su capacidad de gestionar sus procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento.

En el contexto colombiano se tiene que se están implementando elementos para la gestión del conocimiento pero desde la definición de políticas, planes, programas y proyectos específicos está incompleto su desarrollo. Esto puede observarse incluso en empresas de diversos tamaños, las cuales no cuentan con políticas de incentivos para la generación de conocimiento en sus empleados ni mucho menos con planes, programas o proyectos encaminados hacia el mismo. Esto ha dificultado aún más el desarrollo y crecimiento de la gestión del conocimiento al interior de las empresas, ya que este mismo debe ser impulsado desde el nivel jerárquico más alto y extender la motivación hacia todos los empelados.

En lo referente a las competencias se avanza en la identificación del empresario, de la necesidad de formación y aprendizaje de sus empleados y el uso de herramientas que permitan mejorarse en el ámbito tecnológico.

Por esta razón, podemos afirmar que las empresas colombianas aún tienen mucho por mejorar, y sin desmeritar ni mucho menos los avances que ha tenido, se pueden dar propuestas encaminadas hacia este fin.

“Se propone a las empresas incorporar la gestión del conocimiento para innovar mediante el manejo direccionado de procesos de conocimiento (identificar, compartir, generar, retener y aplicar conocimiento), formando al capital humano en gestión de la información y la documentación, en gestión de la innovación y el cambio, en gestión del aprendizaje organizacional, en diseño de herramientas digitales y en gestión de la comunicación. Las empresas deben avanzar en el uso y la apropiación de TIC de nueva generación como web social y web semántica, herramientas para el trabajo colaborativo, herramientas de vigilancia en ciencia y tecnología y ciber-aplicaciones (e-salud, e-negocios, e-gobierno, e-ecología, e-agricultura, e-empleo, e-educación y e-ciencia). Estas tecnologías digitales permiten gestionar información y conocimiento potenciando lo local y regional en un marco global”.(Echeverry & López Trujillo, 2012, pág. 168)

## **7. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL VALLE DEL CAUCA**

El Valle del Cauca no ha sido ajeno a los cambios tecnológicos y a los avances producto de la gestión del conocimiento, por el contrario ha tenido avances en este ámbito aunque no han sido muy significativos. Se ha hecho uso de las experiencias y de todos los datos recolectados a nivel mundial con el fin de potencializar los recursos y transmitir a las demás personas dentro de las organizaciones los conocimientos recolectados. Sin embargo, para que esto sea efectivo es necesario que las personas involucradas en la organización

tengan motivaciones para generar nuevos conocimientos a partir de experiencias previas, y de igual forma tengan motivaciones para transmitir dicho conocimiento dentro de la organización. “Las personas deben querer usarla, esto es, estar suficientemente motivadas y comprometidas con los objetivos de la Gestión del Conocimiento.” (McKenzie et al., 2001). En la práctica, todavía existen varios gerentes o dueños de empresas del Valle del Cauca que no tienen como política u objetivo empresarial el desarrollo de las motivaciones del conocimiento para los empleados. Lo anterior se evidencia en las Pymes donde el empresario vallecaucano se escuda “en la falta de dinero” ignorando la importancia y beneficios que esto le podría generar.

Por otra parte, los diferentes tratados de libre comercio son un factor clave dentro de la gestión del conocimiento; muchas empresas que incursionan dentro de los tratados de libre comercio en el país, se encuentran ubicadas en el Valle del Cauca por lo que es fundamental para estas empresas establecer un plan de contingencia que le permita obtener, generar y renovar el conocimiento. Así mismo, la gestión del conocimiento es importante para las firmas al momento de hacerle frente a un tratado de libre comercio, ya que por medio de éste pueden obtener información sobre las nuevas empresas o productos que entrar al mercado, su calidad, forma de producción, entre otros, que les permiten crear planes de mejoramiento para no quedar por fuera de la competencia, así como también les permite obtener información sobre los mercados extranjeros, su demanda y necesidades para así evaluar oportunidades en el extranjero. La pregunta fundamental aquí es si las empresas del Valle están en realidad aprovechando dichas fuentes de información para generar conocimiento o en su defecto mejorarlo, para lo cual se tendrá como respuesta que

muchas empresas del sector no saben cómo responder adecuadamente a la mayor competencia e incluso no sabrían identificar sus oportunidades y amenazas. Esto se debe a que en las organizaciones todavía se ve de forma muy marcada las relaciones patriarcales entre los altos mandos y los operarios, lo cual dificulta la comunicación entre las partes limitando que los trabajadores sólo se dediquen a cumplir sus funciones básicas; impidiendo así que las empresas aprovechen el conocimiento de sus trabajadores o que sus trabajadores puedan compartir información vital. Sumado a esto está la poca relevancia que, para los empresarios de las pymes, tiene la formación de sus empleados por medio de capacitaciones o inversiones en estudios especializados.

Uno de los pioneros y considerados padre fundador de la Gestión del Conocimiento, Pablo L. Belly, define la Gestión del Conocimiento como "que cada uno en la empresa sepa lo que el otro conoce con el objeto de mejorar los resultados del negocio" (Belly, 2005). Teniendo esto en cuenta, podemos decir que las empresas que se encuentran dentro de un proceso de mejoramiento y desarrollo de su capital humano, tienen como principal meta la obtención de beneficios mediante los procesos de gestión en innovación, gestión de los recursos humanos y la gestión del conocimiento. Además del crecimiento y la formación de un capital humano tienen como objetivo crecer y proyectarse dentro de la organización con la finalidad de complementar su carrera empresarial.

Es por esto que el conocimiento ha adquirido valor como eje funcional dentro del desarrollo y la rentabilidad de las organizaciones del Valle del Cauca, específicamente en la industria manufacturera, ya que con ello se da lugar a nuevos procesos y/o productos que vienen con la innovación. Sin embargo, hay un factor predominante que impide que todas las empresas

se acoplen al mejoramiento del capital humano y generen una gestión del conocimiento, la cual es el factor económico. Muchas Pymes de la región, como se ha mencionado anteriormente, no cuentan con los recursos necesarios para desarrollar estos ámbitos, pero como medida principal se presenta desinterés y desconocimiento por parte de los empresarios. Esto se puede comprobar en la práctica, donde se observó que el empresario de la región tiene una falta de interés a contribuir con las investigaciones que se llevan a cabo incluso sabiendo que estas mismas son para beneficio propio del mismo; al momento de brindar información o de colaborar con la recolección de datos por medio de encuestas se analizó que muchas empresas se negaron al diligenciamiento de las encuestas y en muchas otras se logró el diligenciamiento de ésta después de varias llamadas. Para muchos empresarios el término “la gestión del conocimiento” era una palabra totalmente desconocida y la gran mayoría apenas podían hacerse a una idea de la misma, por lo que al momento de abordar al empresario con las encuestas ellos no encontraban mucho sentido resolviendo la misma. En otras ocasiones, a pesar de no tener conocimiento del término el empresario se mostraba abierto y motivado a escuchar la información, resolver la encuesta y contar sus experiencias vividas. Sin embargo a nivel general fue más evidente el desinterés por parte del empresario. Lo que trae como previa conclusión que todavía existe gran desinformación sobre este tema en las organizaciones del Valle del Cauca.

## **8. CONCLUSIONES**

Finalmente, partiendo del hecho de que las prácticas latinoamericanas de recursos humanos tienen su origen y desarrollo en el proceso de industrialización de la región y además se han visto afectadas por las teorías universales dominantes, es decir, aquellas importadas a través

de las prácticas de las multinacionales extranjeras, se tiene como resultado una mezcla de sistemas de administración. Por eso, usualmente, al implantar tales prácticas en su diseño original fallan, además del lento proceso educativo, fracaso de los sistemas de capacitación, malas relaciones laborales, falta de mecanismos de compensación para los trabajadores que salen perjudicados de los procesos de innovación, entre otras causantes del retardado progreso de Colombia, en especial Valle del Cauca en su gestión y desarrollo del recurso humano.

Las prácticas de gestión de recurso humano parece que funcionan mejor si se incluyen múltiples grupos de interés, tanto los poderosos e influyentes como los silenciosos. Reconociendo una relación horizontal empresa–interesado, en lugar de una relación jerárquica de subordinación, es un paso hacia una más completa “teoría de grupos de interés” en la gestión del recurso humano. (Dávila; Elvira, 2009)

En cuanto a la gestión del conocimiento, se trae a colación la desinformación que existe sobre dicho término en los empresarios del Valle del Cauca lo que trae como resultado bajos índices de implementación así como también baja autoevaluación y autocrítica sobre el mismo. Esto en cuanto a las Pymes de la región. A nivel de empresa grande se pueden evidenciar mejoras en la gestión de los recursos humanos y con ellos de la gestión del conocimiento. Este tipo de empresa grande apuesta mucho a la formación de su talento humano y al reclutamiento de un personal cada vez más capacitado. La existencia y desarrollo del plan carrera de sus empleados está muy bien definido y los trabajadores se encuentran motivados a conseguirlo.

Cabe resaltar, que el éxito en la gestión del capital humano y en la gestión del conocimiento está ligado a un buen funcionamiento y desarrollo de los dos términos. Es por esto que las empresas grandes permanecen en el mercado siendo más competitivas y creciendo cada vez más, ya que sus altos mandos comprenden bien la importancia de tener una buena implementación de éstos dos términos ya mencionados. La ejecución de un buen programa de reclutamiento humano así como el desarrollo de sentido de pertenencia y las motivaciones laborales son parte fundamentales para el desarrollo de una buena gestión del conocimiento.

Las principales diferencias que se hallaron a la pregunta ¿por qué las empresas grandes si lo implementan y las pequeñas no? Fue la falta de dinero que es un factor común para los pequeños empresarios. También, está la desinformación que tienen estos empresarios, lo que impide aún más que ellos apuesten a este factor (talento humano). Por otra parte, la falta de políticas que motiven a los empleados a generar conocimiento o innovación por medio de bonificaciones es otro factor que predomina en las pequeñas empresas, lo que trae como resultado la poca innovación de productos o procesos de estas empresas, haciendo que sean cada vez menos competitivas en su entorno. Esto puede dar como explicación del por qué muchas Pymes fracasan en los primeros años o en su defecto en la primera crisis a que se enfrentan.



## 9. BIBLIOGRAFIA

Amitai, E. (1979). *Organizaciones modernas*.

Beer, M. (1997 ). *Human Resource Management*.

Belly, P. (2005). *El Shock del Management*. Mc Graw-Hill.

Calderón Hernández, G. (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Bogotá: Revistascientificasjaveriana.

Calderón Hernandez, G., Naranjo Valencia, J., & Alvarez Giraldo, C. (2009). *Gestión Humana en la Empresa Colombiana: sus características, retos y aportes*. Manizales.

Consulting, A. (2002). *Estudio de tendencias de*. Bogotá.

Coopers, P. W. (2002). *Global Human Capital Survey: informe de avance para Colombia: : mejores prácticas RH-2002*. Bogotá.

E., C. P. (Mayo de 2005). Recursos humanos en America Latina ¿Por que vamos tan lento?  
*TREND MANAGMENT* .

Echeverry, C. E., & López Trujillo, M. (2012). *La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia*.

Elvira, M. M., & Dávila, A. (2005). *Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina*. Madrid: Portal Universia S.A.

Ferrer, B. (s.f.). Recuperado el 25 de 09 de 2016, de Gestión del Talento Humano en Latinoamérica: <http://ufttalentohumano.blogspot.com.co>

Garzón Castrillon, M. A., & Farfán Buitrago, D. Y. (2006). *Gestión del Conocimiento*.

Bogotá: Universidad del Rosario.

Group, B. C. (2008). *Creating people advantage: how to address HR challenges worldwide through* .Boston.

Joyas, J. C. (2015). PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DEL VALLE DEL CAUCA. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8 (3), 113-1248.

Meisel, Bermeo, & Oviedo. (2006). Generación de valor a través de la gestión estratégica del conocimiento, innovación y la mejor. *Scientia et Technica* , 165-170.

Mendes, M. (2002). *O alinhamento estratégico e o ambiente para Gestao do Conhecimento*. Salvador de Bahía.

Romero, Mathison, & Rojas. (2009). Una propuesta de gestión de conocimiento para la pequeña y mediana empresas: un espacio basado. *Revista da Micro e Pequena Empresa* , 120-143.

Rosero, J. M. (2015). *LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS UNA FORMA DE HACERLE FRENTE AL FENÓMENO DE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA*. Bogota.

RUBIANO, M. E., SANABRIA AGUIRRE, S. E., & ARIAS CANTE, M. A. (2010). ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN AGLOMERACIONES EMPRESARIALES. 19-53.

Saavedra, M. F. (2012). *Capital humano para el avance colombiano*. Boletín, Bogota.

- *Elvira, M. M. (2005). Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina. Universia Business Review , 11*
- *E., C. P. (Mayo de 2005). Recursos humanos en America Latina ¿Por que vamos tan lento? TREND MANAGMENT.*
- *Dávila, A. (2006). Retos Emergentes para la Administración de Recursos Humanos en América Latina. Revista de Empresa , 36*
- *Ferrer, B. (s.f.). Recuperado el 25 de 09 de 2016, de Gestión del Talento Humano en Latinoamérica: <http://ufttalentohumano.blogspot.com.co>*
- *Rosero, J. M. (2015). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS UNA FORMA DE HACERLE FRENTE AL FENÓMENO DE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA. Bogota.*
- *Joyas, J. C. (2015). PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DEL VALLE DEL CAUCA. Revista Internacional Administración & Finanzas , 8 (3), 113-124.*
- *Saavedra, M. F. (2012). Capital humano para el avance colombiano. Boletín, Bogota.*