



**“EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL  
PERFORMANCE DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL VALLE DEL  
CAUCA”.**

**TRABAJO FINAL PROYECTO DE GRADO II.**

**PRESENTADO POR:**

**JUAN CAMILO PÉREZ SANDOVAL.**

**JHON RIDDERSTAP AGUDELO.**

**ASESOR DE INVESTIGACIÓN:**

**ANGELA MARÍA BEDOYA URREGO.**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS.**

**MERCADEO INT. Y PUBLICIDAD & ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2014.**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	8
3. OBJETIVOS .....	9
3.1 Objetivo general.....	9
3.2 Objetivos específicos .....	9
4. JUSTIFICACIÓN.....	10
5. MARCO TEÓRICO .....	11
6. METODOLOGÍA.....	19
6.1 Diseño de la encuesta:.....	20
6.2 Prueba piloto:.....	20
6.3 Resultados de la prueba piloto:.....	20
6.4 Observaciones realizadas por los encuestados respecto a las preguntas:.....	21
7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS DE LA PRUEBA PILOTO. 22	
8. CONCLUSIONES.....	51
9. RECOMENDACIONES.....	52
10. BIBLIOGRAFÍA. ....	53
11. ANEXOS .....	55
12.1 Encuesta realizada .....	55

## LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Género de la persona que respondió la encuesta. ....	22
Tabla No. 2. Tipo de empresa .....	22
Tabla No. 3. Tamaño de la empresa .....	23
Tabla No. 4. Pregunta 1: “Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo” .....	23
Tabla No. 5. Pregunta 2: “Para organizar el trabajo que se les asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía” .....	24
Tabla No. 6. Pregunta 3: “Los equipos de trabajo realizan actividades concretas dentro del proceso de producción” .....	24
Tabla No. 7. Pregunta 4: “Los equipos de trabajo están formados por personal especializado” .....	25
Tabla No. 8. Pregunta 5: “Cada miembro de un equipo de trabajo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo” .....	25
Tabla No. 9. Pregunta 1: “Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente al reclutamiento interno” .....	26
Tabla No. 10. Pregunta 2: “Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos” .....	27
Tabla No. 11. Pregunta 3: “En la contratación se prima la experiencia y adecuación al puesto del candidato” .....	27
Tabla No. 12. Pregunta 4: “El ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes” .....	28
Tabla No. 13. Pregunta 5: “La empresa utiliza preferentemente para sus empleados contratos indefinidos” .....	29
Tabla No. 14. Pregunta 6: “Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre la empresa (puesto a desempeñar, estructura organizativa, etc.” .....	29

Tabla No. 15. Pregunta 1: “La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua” .....	30
Tabla No. 16.Pregunta 2: “La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras” .....	31
Tabla No. 17. Pregunta 3: “Trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia” .....	32
Tabla No. 18. Pregunta 4: “La empresa se orienta al trabajo en grupo” .....	32
Tabla No. 19. Pregunta 5: “La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia” .....	33
Tabla No. 20. Pregunta 6: “Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir” .....	33
Tabla No. 21.Pregunta 1: “La empresa tiene diseñados planes de carrera o de sustitución” .....	34
Tabla No. 22. Pregunta 2: “La empresa ofrece posibilidades de promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales” .....	35
Tabla No. 23. Pregunta 3: “Las promociones se basan en criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación, etc.)” .....	36
Tabla No. 24. Pregunta 4: “A los empleados se les informa de sus expectativas de carrera” .....	36
Tabla No. 25. Pregunta 5: “A los empleados se les hace responsables del desarrollo de sus competencias” .....	37
Tabla No. 26. Pregunta 1: “La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica” .....	38
Tabla No. 27. Pregunta 2 “Se hace énfasis en cómo los empleados desarrollan las tareas y en cómo son sus actitudes” .....	38
Tabla No. 28. Pregunta 3: “La evaluación del rendimiento se centra únicamente en los grupos de trabajo” .....	39
Tabla No. 29. Pregunta 4: “La evaluación del rendimiento se basa en resultados a mediano y largo plazo” .....	40
Tabla No. 30. Pregunta 5: “La evaluación del rendimiento se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional” .....	40

Tabla No. 31. Pregunta 6: “Los empleados participan en su evaluación”. (Autoevaluación).....	41
Tabla No. 32. Pregunta 7: “Los empleados son informados de los resultados de su evaluación”.....	42
Tabla No. 33. Pregunta 1: “Se retribuye por encima de la media del mercado”.....	43
Tabla No. 34. Pregunta 2: “El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado”.....	43
Tabla No. 35. Pregunta 3: “La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos”... ..	44
Tabla No. 36. Pregunta 4: “Los incentivos se basan exclusivamente en el rendimiento del grupo”.....	44
Tabla No. 37. Pregunta 5: “Se ofrecen incentivos a largo plazo”.....	45
Tabla No. 38. Pregunta 6: “Se ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios”.....	46
Tabla No. 39. Pregunta 8: “Los incrementos en la retribución del empleado se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades”.....	46
Tabla No. 40. Pregunta 8: “Los incrementos en la retribución del empleado se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades”.....	47
Tabla No. 41. Resumen de las Estadísticas:.....	48
Tabla No. 42. Coeficiente de Correlación de Pearson: .....	49
Tabla No. 43. Estadística del performance. ....	49

## RESUMEN

El presente trabajo se desarrollo con el objetivo de conocer las estrategias, mecanismos y características principales de la gestion de los recursos humanos, aplicadas a las empresas manufacturesas del valle del cauca. Dejando como constancia una prueba piloto que ayudara a las empresas a conocer sus principales amenazas y debilidades no solo en la parte de la gestión de los recursos humanos sino en la gestion de la innovacion y del conocimiento.

**Palabras clave:** Gestión de los recursos humanos, innovación, conocimiento, empresas manufactureras del Valle del Cauca, prueba piloto y performance.

## 1. INTRODUCCION

Las organizaciones empresariales han sufrido en las últimas décadas cambios profundos derivados del entorno dinámico al que se ven sometidas, cambios resultantes de la evolución de los sistemas sociales, económicos y políticos, que son cada vez más inestables. Han tenido que modificar radicalmente sus estrategias o estilos de planificación, dado que los escenarios futuros son cada vez más imprevisibles. En este nuevo contexto, las empresas se deben esforzar para ser más competitivas (Universidad Empresa, 2011).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y trayendo a colación el significado de la gestión de los Recursos humanos por el cual se entiende como: “los mecanismos que permiten atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa”. (Álvarez, 1996).

Se pretende con el presente estudio analizar las características que tiene el mercado manufacturero del Valle del Cauca en cuanto a la gestión de los Recursos Humanos. Pese a que la mayoría de las investigaciones en RRHH ha procurado demostrar que son el capital más valioso en una organización, su estudio se ha analizado con detalle en grandes empresas y, en menor medida, en las pymes (Henemam & Tanskey, 2000) (Huselid M. L., 1995) (Hoque, 2005). Es por esto que se desea profundizar en el conocimiento de los recursos humanos de las empresas de la región vallecaucana que en su mayoría son pequeñas y medianas, con el fin de posibilitarles unos resultados que den a conocer las amenazas y debilidades en cuanto a este ítem, para posteriormente convertirse en empresas más competitivas a nivel nacional e internacional.

## 2. DEFINICION DEL PROBLEMA

Actualmente en la industria colombiana especialmente en la Industria Manufacturera del Valle del Cauca no se han realizado estudios que permitan establecer el impacto real de la gestión de los recursos humanos en el performance de la organización dentro de su mercado objetivo. A pesar de que se realicen estrategias para la administración del talento humano y que alguno de sus resultados son medibles a través de indicadores, no se tiene claridad sobre como de manera estructural una decisión sobre retribución al personal o en capacitación genere por ejemplo un mayor o menor flujo de caja. La intención de esta investigación es establecer como autores europeos y de otras regiones del mundo, han podido realizar estudios sobre esta problemática del presente estudio, y poder contextualizarse a la situación colombiana para brindar herramientas que puedan ayudar a las empresas de la región vallecaucana para realizar una gestión más efectiva en términos económicos y productivos.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Analizar el impacto de la gestión de recursos humanos en el performance de las empresas de la industria manufacturera del Valle del Cauca.

#### **3.2 Objetivos específicos**

1. Analizar el grado de relevancia de la gestión de los recursos humanos en las empresas del valle del cauca.
2. Analizar las prácticas de actividades relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos de las empresas del valle del cauca.
3. Identificar las características de la Gestión de los Recursos Humanos realizadas en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

#### **4. JUSTIFICACION.**

En los últimos años, la gestión de talento humano se ha convertido en una parte vital en la administración de las compañías. Desafortunadamente no se ha estudiado a profundidad sobre el impacto real de las políticas, metodologías y procedimientos sobre la innovación, procesos de selección, los planes de carreras, trabajo en equipo, políticas de retribución, formación y evaluación del rendimiento dentro de las organizaciones.

El objetivo de este proyecto de grado es embarcarse en la identificación de las características de la gestión de los Recursos Humanos en la industrias manufactureras del valle del Cauca y como estas se interrelacionan para inferir sobre el performance financiero y productivo de una serie de compañías de la región.

De esta forma se abarca un tema trascendental para la administración de empresas, que está enmarcado dentro de los temas de investigación y de información de la universidad ICESI.

## 5. MARCO TEORICO

Al desarrollar el siguiente proyecto de grado, primero debemos tener en cuenta aspectos claves a manejar, la industria manufacturera y los Recursos Humanos. La industria manufacturera puede conocerse como la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. (Viscaino, 1992-2007).

Está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes).

De acuerdo con los productos que se elaboran en ellas, la industria manufacturera se clasifica en 9 divisiones: a) productos alimentos; b) bebidas y tabaco; c) textiles, prendas de vestir e industria del cuero; d) industria de la madera y productos de madera; e) papel, productos del papel, imprentas y editoriales; f) sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos; g) productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón; i) industrias metálicas básicas, productos metálicos, maquinaria y equipo y otras industrias manufactureras (Viscaino, 1992-2007).

Contextualizando la industria manufacturera en la región del Valle del Cauca podemos decir que tras un complicado inicio de año, comenzó a presentar importantes señales de recuperación en el segundo trimestre al registrar un crecimiento real del 2,4 %. En el primer trimestre del 2013, el sector había experimentado un preocupante desplome del 8 %. La reactivación estuvo jalonada por subsectores como los de confecciones, productos farmacéuticos y bebidas, lo mismo que por el aprovechamiento de los tratados de libre comercio, TLC, en especial con EE.UU. El crecimiento de esos sectores entre abril y junio fue de 24,6%,12% y 26,7%, respectivamente, según reveló el Boletín Económico Regional, BER, del Banco de la República en Cali. El crecimiento del 24,6 % es superior al de otras zonas del país. Hoy el 80 % de prendas de vestir

fabricadas en el Valle para la exportación van al mercado estadounidense. Con base en esas cifras todo apunta a que el 2013 finalizará con resultados aún mejores, tanto que el consumo de energía ha crecido en 8 %.

Otro subsector que se ha dinamizado es el de maquinaria y aparatos eléctricos, en especial por las mayores exportaciones de baterías y cables eléctricos. Su crecimiento fue de 17 % en el segundo trimestre. Se confía en que subsectores como los de papel y cartón, caucho y plástico, así como los de hierro y acero, sigan avanzando en sus indicadores, lo cuales son ahora menos negativos que los del 2012.

Asimismo, fue significativo el avance en la industria de bebidas, la cual se benefició del incremento en la demanda interna debido a las condiciones favorables del clima y por la celebración de eventos en Cali como los WORLD GAMES. Hubo una caída en la producción de otros químicos (-5,4 %), debido principalmente a menores exportaciones de la industria sucroquímica, al reducirse ostensiblemente las ventas hacia Estados Unidos, tanto por menor demanda como por la menor oferta disponible del sector, en especial de su materia prima básica que es la caña.

El sector azucarero del Valle empezó a recuperarse a partir de agosto último. En ese mes, la molienda de caña aumentó en 13 % y fue de 2,33 millones de toneladas. Asimismo, la producción del granulado fue en ese mismo mes de 260.259 toneladas. Cabe recordar que en el primer semestre la producción había sido inferior en 16 %, respecto a la del 2012. (PAIS, 2012).

Con lo anterior se puede observar como el Valle del Cauca tiene un gran impacto en la economía general de Colombia, tratando varias de las divisiones de la industria manufacturera que se plantearon. El presente trabajo busca el mejor aprovechamiento de todas las industrias, con el objetivo de que la empresa actual este cada vez más a la vanguardia en los procesos tecnológicos y de desarrollo, dos grandes conceptos que ayudan a una empresa a diferenciarse entre las demás y brinda la posibilidad para ellas de ser más competitiva en el mercado o segmento en el cual se encuentra. Para esto se realizan diferentes actividades orientadas a la innovación, una cuestión estrechamente ligada al proceso de gestión del conocimiento, relacionada también con

la Gestión de los Recursos Humanos, que buscan protegerse de la obsolescencia tecnológica y de la imitación por parte de los competidores mediante la renovación de su conocimiento, a fin de actualizar sus capacidades para innovar (Teece, 1998, 2000, 2002). Más en este tiempo donde pequeñas y medianas empresas buscan surgir en la actual competitiva economía pero necesitan diferenciarse notablemente ante grandes competidores que no solo provienen de Colombia, sino de todo el mundo y con más relevancia las diferentes naciones con las cuales se ha hecho un tratado o acuerdo comercial.

Diferentes autores han tenido la oportunidad de realizar estudios encaminados a conocer a fondo este tipo de relación Antonio José Carrasco Hernández Profesor de Organización de Empresas, Universidad de Murcia y Alicia Rubio Bañón Profesora de Organización de Empresas, Universidad de Murcia. Un estudio empírico con más de 370 empresas españolas ha ayudado a obtener una mejor información que corrobore dicha relación. Es aquí donde cabe aclarar que aunque fue un estudio netamente en empresas españolas, se quiere con este trabajo enfatizar la investigación en las empresas manufactureras colombianas más específicamente en las del Valle del Cauca.

Se puede entender entonces que la relación entre la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación cumple un papel fundamental en los Recursos Humanos de una organización y en el crecimiento, desarrollo y constante cambio en el ámbito laboral de una empresa. El cambio se debe a un proceso innovador que depende tanto de la determinación de las necesidades de conocimiento de la empresa como de su aplicación efectiva en la consecución de los objetivos corporativos establecidos. Es decir, depende del desarrollo de prácticas de gestión del conocimiento relacionadas con su exploración y explotación (March J.G, 1991, 1993).

Las actividades de exploración hacen referencia a aquellas actuaciones encaminadas a la obtención de conocimiento a través de fuentes internas, externas o de la combinación de ambas. En esta línea, las empresas pueden plantearse adquirir externamente el conocimiento tecnológico mediante la contratación de investigadores (Almeida y Cols, 1999, 2004).

Pero, una vez que dicho conocimiento ha sido adquirido, necesita ser transferido e integrado con el conocimiento existente para crear nuevo conocimiento que se aplicara en la obtención de productos y procesos (Cols & Zack, 1999). Por tanto, parece existir consenso respecto a que un uso eficiente del conocimiento externo necesita de una base interna de conocimiento tecnológico que permita absorber e implementar el adquirido (Levinthal & Cols, 1993). Así pues, la combinación de conocimiento interno y externo puede resultar en nuevo conocimiento valioso (M.H, 1999), que adquirido individualmente por el personal empresarial no se puede quedar así, debe transformarse en conocimiento organizativo para tener un efecto más eficiente. Es decir, las personas deben estar en capacidad de compartirlo y articularlo con la intención de aplicarlo en la creación de nuevos productos y procesos (Nonaka, 1995; 1996). Una tarea muy difícil de desarrollar, puesto que, la integración del conocimiento de los recursos humanos (RRHH) internos y externos puede ser problemática debido a los costes de oportunidad y de adaptación que supone, así como por la existencia de barreras que afectan negativamente a la transmisión del conocimiento (Lanski, Prusak, Goh, & Michalova, 2000; 2001; 2002; 2002).

Siguiendo en el contexto anterior, el impacto real que la Gestión de Recursos Humanos tiene sobre el rendimiento de las organizaciones ha sido un motivo de estudio de una gran serie de autores dado que siempre ha existido la idea de que hay una correlación directa entre ésta, La Gestión de los Recursos Humanos y los resultados organizativos.

(Beugelsdijk, 2008), 2008, dice que *“Las políticas de Recursos Humanos que son estratégicamente orientadas hacia el fomento de la creatividad, promueven la habilidad de la empresa para generar innovación, contribuyendo así a la ventaja competitiva sostenible”*.

El creciente interés académico por el conocimiento en las organizaciones nace del interés por analizar sus factores de éxito, que se da en un contexto híper-competitivo y globalizado (Grand, 2002).

Los factores de éxito que van más allá de la rentabilidad de las organizaciones, plantean términos como productividad, buen nombre, competitividad, preferencia del cliente y uno que es primordial en los últimos tiempos que es ser considerado una de las mejores empresas para trabajar.

También (Gupta, 1993), dice que: *"la gente, no los productos, son los principales activos de una empresa innovadora"*. Por lo tanto Hoy en día, las habilidades y el conocimiento de recursos humanos son la clave del éxito en R&D (Pearson, 1993).

Además, es ampliamente aceptado que la capacidad de innovación de la empresa está estrechamente vinculada a su capacidad de gestionar, mantener y crear conocimiento (Levinthal C. a., 1990). Sin embargo, las organizaciones no pueden crear conocimiento sin los individuos, que por lo tanto, desempeñan un papel fundamental en los procesos de creación de conocimiento e innovación (Takeuchi, 1995).

Esto se logra por medio de un buen intercambio de conocimiento lo cual permite llegar por medio de una buena gestión de recursos humanos a cumplir con los objetivos que las empresas se trazan. Es por esto que el conocimiento es considerado como un recurso clave de la organización en el siglo 21 y el "movimiento" de la gestión del conocimiento se ha alertado a las organizaciones a que deberían explotar más estratégicamente este conocimiento (Grant, 2002) (Kogut, 1992)

Así, las empresas se sienten atraídas por la idea de que se puede obtener una ventaja competitiva mediante la administración astuta de su base de conocimientos y, en particular, por la transferencia de conocimientos a través de las personas, grupos y unidades organizativas.

A partir de los anteriores planteamientos podemos deducir como nuestra hipótesis de investigación: *"Existe una asociación positiva entre el performance y las Gestión de los Recursos Humanos en la empresas de la Industria Manufacturera del valle del Cauca"*.

Ahora bien, no es suficiente con establecer que existe una relación directa, se debe entrar a indagar que factores se conjugan en esta relación y qué posibilidades hay de caracterizar de manera empírica la lógica del impacto que una serie de decisiones

tiene, en la manera de administrar el recurso humano, y pueden desencadenar en la generación de valor para las empresas.

Para lograr que la hipótesis tenga valor, hay que establecer una serie de factores que hacen exitosa la administración del talento humano. Entre los factores que se deben caracterizar se pueden mencionar:

- **Planes de carrera**, Es el diseño de cada carrera, dentro de un proyecto global de empresa, que armonice demandas y ofertas dentro de su desarrollo a corto, a medio y a largo plazo (Huselid M. ).
- **Políticas de retribución**, Una buena forma de hacerlo es estableciendo una Política de Compensaciones que reconozca los desempeños esperados. Para esto, podemos manejarlo como parte del Buen de Desempeño o como un incremento de Sueldo, ambas son alternativas. (Huselid M. ).
- **Trabajo en equipo**, Trabajar en equipo el cual consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común (Huselid M. ).
- **Contratación** El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso (Administración de los recursos humanos).
  - La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más

adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. (Administración de los recursos humanos).

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre al cargo (Administración de los recursos humanos).

- **Formación:** En la empresas es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas (Administración de los recursos humanos).

- **Evaluación del Rendimiento** Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial

de desarrollo (Administración de los recursos humanos).

Finalizando y de acuerdo a los planteamientos mencionados anteriormente, se puede establecer que la innovación en los RRHH es una actividad esencialmente económica, empresarial y social, que es resultado de una disciplina ordenada, rigurosa, de aprovechamiento de las oportunidades que se generan por cambios que suceden dentro y fuera de la organización. Es necesario que los empresarios, que deseen transformar y mejorar su organización, deban implementar buenas prácticas de Recursos Humanos, creando valores nuevos y satisfacciones diferentes, que les ofrezcan oportunidades de éxito y reconocimiento en el sector en el que se desempeñen. Así pues, las pequeñas medianas y grandes empresas pueden cumplir con su propósito de diferenciación y reducir cualquier tipo de inconveniente ante la alta competitividad que se presenta en nuestra región con respecto al mercado económico nacional e internacional.

## 6. METODOLOGIA.

Para el trabajo realizado se utilizó una escala, la cual puede definirse como una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En este caso el fenómeno será el impacto de los recursos humanos en el performance de las empresas de la industria Manufacturera del Valle Del Cauca (Construcción de una escala de actitudes tipo Likert.)

La escala que se escogió para el proyecto de grado es “La escala de Likert”, un método desarrollado por Rensis Likert en 1930; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones que se escogieron califican al objeto de actitud que se está midiendo y expresa una relación lógica, además son frases que no exceden las 20 palabras, lo que es recomendable en este tipo de encuestas (Construcción de una escala de actitudes tipo Likert.). En este caso la afirmación incluye palabras y expresa una sola relación lógica. Las alternativas de respuesta o puntos de la escala son cinco e indican cuánto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente. Teniendo en cuenta que solo debe de marcarse una sola opción, dado que si marca dos no será válida.

La técnica de recogida de información ha sido la entrevista personal, dirigida al director general de la empresa o gerente del departamento de recursos humanos. Por medio de un consistente cuestionario, previamente estructurado, de preguntas cerradas.

### **6.1 Diseño de la encuesta:**

Nuestro grupo de investigación, decidió construir un cuestionario de preguntas encaminadas a evaluar las prácticas de recursos humanos que actualmente se aplican en las empresas de la industria manufacturera del Valle del Cauca, cuestionario debía ser respondido por Director General de la empresa. Para la construcción del cuestionario se comenzó por indagar en la literatura existente, como los autores estudiosos de la gestión de los recursos humanos y performance organizacional, habían medido las variables de interés en nuestro estudio (Chiva, 2009). Encontramos que el Doctor Joaquín Alegre, propone una pregunta para medir el performance de la empresa *Califique en una escala de 1 a 5 el rendimiento o performance de la empresa durante el último año.* Adicionalmente consideramos de importancia incluir en nuestro cuestionario, indicadores financieros que nos pudieran dar más claridad sobre el performance organizativo. De igual forma se tuvo en cuenta autores como Antonio José Carrasco Hernández profesor de Organización de Empresas, Universidad de Murcia y Alicia Rubio Bañón profesora de Organización de Empresas, Universidad de Murcia César, del paper: *“Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito”*.

Estos últimos realizaron un estudio donde midieron la Gestión de los Recursos Humanos a partir de una serie de preguntas que consideramos de interés en nuestro estudio, fue así como decidimos adoptar la escala de estos autores, realizando un adaptación de las preguntas a nuestro contexto.

### **6.2 Prueba piloto:**

Se realizó la prueba piloto para el cuestionario, incluyendo un total de 30 empresas del Sector de la Industria Manufacturera de la Región, el cuestionario fue respondido en algunas de ellas por el propietario de la empresa, en otras por el Gerente General y en otras por la persona encargada de los recursos Humanos. *Se adjuntará la encuesta o prueba piloto realizada a las empresas. (Ver anexo.)*

### **6.3 Resultados de la prueba piloto:**

El tiempo promedio de duración de la encuesta fue de 30 minutos, teniendo un rango de tiempo entre 10 minutos y 2 horas aproximadamente, todo depende de los

comentarios que los empresarios iban haciendo en la medida que iban respondiendo las preguntas.

Algunos comentarios fueron:

- “La encuesta tiene preguntas muy interesantes que lo ponen a pensar a uno en la gestión de los recursos humanos que se viene realizando en la empresa”.
- La impresión de la encuesta es muy positiva, quedo satisfecho por ella y pido una copia para tener en cuenta los aspectos que se tratan allí.
- “Propongo que para la próxima encuesta envíe por internet ya que de esta forma se ahorraría tiempo y desgaste del encuestador”.
- “La encuesta es un poco extensa aunque indaga aspectos importantes”.
- “La empresa, está en proceso de implementar planes de carrera y política de retribución”.
- “Las preguntas son bastantes y cualquier persona si no es del área administrativa es difícil de entender”.
- “Bastante extensa la encuesta”.

#### **6.4 Observaciones realizadas por los encuestados respecto a las preguntas:**

La pregunta #3 del módulo de formación dice “La formación trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia en los empleados”. Un encuestado no entendió la palabra tan técnica como polivalencia. Se tuvo que explicar al encuestado el término polivalencia.

Los empresarios fueron muy reacios a responder las preguntas sobre los indicadores financieros que median el performance, siempre hubo disculpas como por ejemplo:

*“No estoy autorizado para dar información sobre este aspecto a pesar de ser un directivo”.*

*“La información la puedes encontrar en las bases de datos financieras existentes”.*

## 7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS DE LA PRUEBA PILOTO.

A continuación encontraremos los resultados obtenidos por la prueba piloto que se le realizó a las 30 empresas manufactureras del Valle del Cauca.

Para comenzar diremos que la encuesta fue respondida en un 43% por encuestados del género Femenino y un 57% por el Género Masculino, tal como se observa en el cuadro No. 1.

**Tabla No. 1. Género de la persona que respondió la encuesta.**

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	13	43,3
Válido Masculino	17	56,7
Total	30	100,0

De las empresas incluidas en la prueba piloto el 17% fueron multinacionales y el 83% fueron nacionales. Ver tabla 2.

**Tabla No. 2. Tipo de empresa**

Tipo de empresa	Frecuencia	Porcentaje
Multinacional	5	16,7
Válido Nacional	25	83,3
Total	30	100,0

El 47% de las empresas fueron pequeñas, el 33% medianas y el 20% restante fueron empresas grandes. Ver tabla No. 3.

**Tabla No. 3. Tamaño de la empresa.**

Tamaño de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Grande	6	20,0
Mediana	10	33,3
Pequeña	14	46,7
Total	30	100,0

En lo referente al análisis para las prácticas de los recursos humanos, el análisis será por cada una de las preguntas y, al final, se hará un análisis para cada uno de los módulos tratados para la gestión de los recursos humanos.

### **MÓDULO 13. TRABAJO EN EQUIPO.**

**Tabla No. 4. Pregunta 1: “Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo”.**

Pregunta 1: “Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo”.	Porcentajes y promedio.
• Totalmente en desacuerdo	3.3 %
• Parcialmente en desacuerdo	13.3 %
• Indiferente	43.3 %
• Totalmente de acuerdo	40 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>4.1</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 43,3 % respondió estar parcialmente de acuerdo y el 40% totalmente de acuerdo en que las actividades y funciones que se realizan en cada una de ellas se orientan hacia el trabajo en equipo.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 4.1 lo que quiere decir que están **parcialmente de acuerdo con la afirmación**: “Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo”.

**Tabla No. 5. Pregunta 2: “Para organizar el trabajo que se les asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía”.**

<b>Pregunta 2: “Para organizar el trabajo que se les asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Parcialmente en desacuerdo	20.0 %
• Indiferente	13.3 %
• Parcialmente de acuerdo	50.0 %
• Totalmente de acuerdo	16.7 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.63</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 50 % respondió estar parcialmente de acuerdo pero el 20% está parcialmente en desacuerdo lo que puntualmente para esta pregunta se debe tener algún tipo de cuidado, es decir, las empresas vallecaucanas se deben preocupar más por la autonomía que tienen los equipos de trabajo al momento en que se les asigna alguna tarea.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.63 lo que quiere decir que **las empresas son indiferentes de acuerdo con la afirmación:** “Para organizar el trabajo que se les asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía”.

**Tabla No. 6. Pregunta 3: “Los equipos de trabajo realizan actividades concretas dentro del proceso de producción”.**

<b>Pregunta 3: “Los equipos de trabajo realizan actividades concretas dentro del proceso de producción”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	3.3 %
• Indiferente	10.0 %
• Parcialmente de acuerdo	53.3 %
• Totalmente de acuerdo	33.3 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>4.1</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 53 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que los equipos de trabajo realizan actividades concretas de producción.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 4.1 lo que quiere decir que **las empresas están parcialmente de acuerdo con la afirmación:** “Los equipos de trabajo realizan actividades concretas dentro del proceso de producción”.

**Tabla No. 7. Pregunta 4: “Los equipos de trabajo están formados por personal especializado”.**

<b>Pregunta 4: “Los equipos de trabajo están formados por personal especializado”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	3.3 %
• Parcialmente en desacuerdo	16.7 %
• Indiferente	20.0 %
• Parcialmente de acuerdo	40.0 %
• Totalmente de acuerdo	20.0 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.40</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 40 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que los equipos de trabajo están formados por personal especializado.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.40 lo que quiere decir que **las empresas están parcialmente de acuerdo con la afirmación:** “Los equipos de trabajo están formados por personal especializado”.

**Tabla No. 8. Pregunta 5: “Cada miembro de un equipo de trabajo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo”.**

<b>Pregunta 5: “Cada miembro de un equipo de trabajo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	3.3 %

• Parcialmente en desacuerdo	3.3 %
• Indiferente	3.3 %
• Parcialmente de acuerdo	56.7 %
• Totalmente de acuerdo	33.3 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>4.13</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 56.7 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que cada miembro de un equipo de trabajo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 4.13 lo que quiere decir que las empresas están parcialmente de acuerdo con la afirmación: “Cada miembro de un equipo de trabajo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo”.

#### **MÓDULO 14. CONTRATACIÓN.**

**Tabla No. 9. Pregunta 1: “Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente al reclutamiento interno”.**

<b>Pregunta 1: “Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente al reclutamiento interno”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	6.7 %
• Parcialmente en desacuerdo	10 %
• Indiferente	23.3 %
• Parcialmente de acuerdo	33.3 %
• Totalmente de acuerdo	26.7 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.63</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 33.3 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que la empresa al cubrir vacantes o nuevos puestos recurre preferentemente al reclutamiento interno.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.63 lo que quiere decir que **las empresas son indiferentes con la afirmación**: “Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente al reclutamiento interno”.

**Tabla No. 10. Pregunta 2: “Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos”.**

<b>Pregunta 2: “Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	6.7 %
• Parcialmente en desacuerdo	6.7 %
• Indiferente	13.3 %
• Parcialmente de acuerdo	33.3 %
• Totalmente de acuerdo	40.7 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.93</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 40.7 % respondió estar totalmente parcialmente de acuerdo en que los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.93 lo que para esta pregunta puntualmente, aunque un mayor porcentaje se concentra en estar de acuerdo, **los resultados arrojan que las empresas son indiferentes ante la afirmación**: “Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos”.

**Tabla No. 11. Pregunta 3: “En la contratación se prima la experiencia y adecuación al puesto del candidato”.**

<b>Pregunta 3: “En la contratación se prima la experiencia y adecuación al puesto del candidato”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	3.3 %

• Indiferente	10 %
• Parcialmente de acuerdo	40 %
• Totalmente de acuerdo	46.7 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>4.27</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 46.7 % respondió estar totalmente de acuerdo en que la contratación se prima la experiencia y adecuación al puesto del candidato.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 4.27 lo que quiere decir que **las empresas están parcialmente de acuerdo con la afirmación**: “En la contratación se prima la experiencia y adecuación al puesto del candidato”.

**Tabla No. 12. Pregunta 4: “El ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes”.**

<b>Pregunta 4: “El ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	3.3 %
• Parcialmente en desacuerdo	13.3 %
• Indiferente	23.3 %
• Parcialmente de acuerdo	26.7 %
• Totalmente de acuerdo	33.3 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.73</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 33.3 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que los equipos de trabajo están formados por personal especializado. Lo que quiere decir que para este ítem las empresas vallecaucanas presentan aun falencias y no han dedicado estrategias para la implementación de un sistema que

ayude a identificar el candidato adecuado para según la cultura organizacional de la empresa.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.73 lo que quiere decir que **las empresas son indiferentes de acuerdo con la afirmación:** “Los equipos de trabajo están formados por personal especializado”.

**Tabla No. 13. Pregunta 5: “La empresa utiliza preferentemente para sus empleados contratos indefinidos”.**

<b>Pregunta 5: “La empresa utiliza preferentemente para sus empleados contratos indefinidos”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	20 %
• Parcialmente en desacuerdo	10 %
• Indiferente	16.7 %
• Parcialmente de acuerdo	16.7 %
• Totalmente de acuerdo	36.7 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.40</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 36.7 % respondió estar totalmente de acuerdo en que la empresa utiliza preferentemente para sus empleados contratos indefinidos

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.40 lo que quiere decir que las empresas son indiferentes, que es importante recalcar, dado que aunque una mayoría está totalmente de acuerdo, hay más empresas que prefieren el contrato definido, que para el empleado puede reflejarse en incertidumbre.

**Tabla No. 14. Pregunta 6: “Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre la empresa (puesto a desempeñar, estructura organizativa, etc.”**

<b>Pregunta 6: “Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre la empresa (puesto a desempeñar, estructura organizativa, etc.)”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Parcialmente en desacuerdo	6.7 %
• Indiferente	13.3 %
• Parcialmente de acuerdo	33.3 %
• Totalmente de acuerdo	46.7 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>4.20</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 46.7% respondió estar parcialmente de acuerdo en que una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre la empresa (puesto a desempeñar, estructura organizativa, etc.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 4.2 lo que quiere decir que **las empresas están parcialmente de acuerdo con la afirmación:** “Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre la empresa (puesto a desempeñar, estructura organizativa, etc.”

## **MÓDULO 15. FORMACIÓN.**

**Tabla No. 15. Pregunta 1: “La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua”.**

<b>Pregunta 1: “La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	3.3 %
• Parcialmente en desacuerdo	20 %
• Indiferente	13.3 %
• Parcialmente de acuerdo	36.7 %
• Totalmente de acuerdo	26.7 %

• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.63</b>
-----------------------------------	-------------

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 36.7 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que la empresa forma a sus empleados de forma habitual y continúa.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.63 lo que quiere decir que las empresas son indiferentes de acuerdo con la afirmación: “La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua”. Pero para esta pregunta puntualmente, hay que tener en cuenta que aun las empresas les hacen falta formar a sus empleados de forma continua dado que un porcentaje mayor no aplica todavía este tipo de estrategia.

**Tabla No. 16.Pregunta 2: “La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras”.**

<b>Pregunta 2: “La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Parcialmente en desacuerdo	26.7 %
• Indiferente	10 %
• Parcialmente de acuerdo	33.3 %
• Totalmente de acuerdo	30 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.67</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 33.3 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que la formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.67 lo que quiere decir que **las empresas son indiferentes de acuerdo con la afirmación:** “Los equipos de trabajo están formados por personal especializado”. Dado a lo anterior, se debe tener presente que aún hay mayoría de empresas que no planifican con antelación y según las necesidades futuras, puesto que el promedio de respuesta es muy bajo.

**Tabla No. 17. Pregunta 3: “Trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia”.**

<b>Pregunta 3: “Trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	6.7 %
• Parcialmente en desacuerdo	13.3 %
• Indiferente	20 %
• Parcialmente de acuerdo	33.3 %
• Totalmente de acuerdo	26.7 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.60</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 33.3 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que se trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.60 lo que quiere decir que **las empresas son indiferentes de acuerdo con la afirmación:** “Trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia”.

**Tabla No. 18. Pregunta 4: “La empresa se orienta al trabajo en grupo”.**

<b>Pregunta 4: “La empresa se orienta al trabajo en grupo”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	6.7 %
• Indiferente	10 %
• Parcialmente de acuerdo	50 %
• Totalmente de acuerdo	33.3 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>4.03</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 50 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que la empresa se orienta al trabajo en grupo.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 4.03 lo que quiere decir que las empresas están parcialmente de acuerdo con la afirmación: “La empresa se orienta al trabajo en grupo”.

**Tabla No. 19. Pregunta 5: “La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia”.**

<b>Pregunta 5: “La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	13.3 %
• Parcialmente en desacuerdo	16.7 %
• Indiferente	16.7 %
• Parcialmente de acuerdo	30 %
• Totalmente de acuerdo	23.3 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.33</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 30 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que la empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.3 lo que quiere decir que las empresas son indiferente de acuerdo con la afirmación: “La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia”. Lo que hace reconocer que las empresas vallecaucanas poco utilizan el método de rotar puestos para que los empleados adquieran más experiencia.

**Tabla No. 20. Pregunta 6: “Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir”.**

<b>Pregunta 6: “Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	16.7 %
• Parcialmente en desacuerdo	20 %
• Indiferente	16.7 %
• Parcialmente de acuerdo	33.3 %
• Totalmente de acuerdo	13.3 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.07</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 33 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que los equipos de trabajo están formados por personal especializado.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.07 **lo que quiere decir que las empresas son indiferentes de acuerdo con la afirmación:** “Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir”. Lo que quiere decir que la mayoría de las empresas vallecaucanas todavía no tienen implementado planes donde los empleados tengan participación en las decisiones a tomar.

#### **MÓDULO 16. PLANES DE CARRERA.**

**Tabla No. 21.Pregunta 1: “La empresa tiene diseñados planes de carrera o de sustitución”.**

<b>Pregunta 1: “La empresa tiene diseñados planes de carrera o de sustitución”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	16.7 %
• Parcialmente en desacuerdo	26.7 %
• Indiferente	20 %
• Parcialmente de acuerdo	16.7 %
• Totalmente de acuerdo	20 %

• <b>Promedio de calificación</b>	<b>2.97</b>
-----------------------------------	-------------

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 26 % respondió estar parcialmente en desacuerdo en que la empresa tiene diseñados planes de carrera o de sustitución.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 2.97 lo que quiere decir que las empresas están parcialmente en desacuerdo con la afirmación: “La empresa tiene diseñados planes de carrera o de sustitución”. Con lo anterior se puede identificar que los planes de carreras para los empleados de la mayoría de las empresas vallecaucanas encuestadas, aun no se tienen en cuenta.

**Tabla No. 22. Pregunta 2: “La empresa ofrece posibilidades de promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales”.**

<b>Pregunta 2: “La empresa ofrece posibilidades de promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	6.7 %
• Parcialmente en desacuerdo	16.7 %
• Indiferente	16.7 %
• Parcialmente de acuerdo	26.7 %
• Totalmente de acuerdo	33.3 %
• Promedio de calificación	3.63

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 33.3 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que la empresa ofrece posibilidades de promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.63 lo que quiere decir que **las empresas son indiferentes de acuerdo con la afirmación:** “La empresa ofrece posibilidades de promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales”.

**Tabla No. 23. Pregunta 3: “Las promociones se basan en criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación, etc.)”.**

<b>Pregunta 3: “Las promociones se basan en criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación, etc.)”.</b>	<b>Porcentajes y promedio</b>
• Totalmente desacuerdo	6.7 %
• Parcialmente en desacuerdo	13.3 %
• Indiferente	26.7 %
• Parcialmente de acuerdo	23.3 %
• Totalmente de acuerdo	30 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.57</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 26 % respondió estar indiferente acuerdo a que las promociones se basan en criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación, etc.)”. Lo que es preocupante dado a que la mayoría de las empresas no basan sus promociones en criterios cualitativos.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.57 lo que quiere decir que **las empresas están parcialmente de acuerdo con la afirmación:** “Las promociones se basan en criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación, etc.)”.

**Tabla No. 24. Pregunta 4: “A los empleados se les informa de sus expectativas de carrera”.**

<b>Pregunta 4: “A los empleados se les informa de sus expectativas de carrera”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	13.3 %
• Parcialmente en desacuerdo	23.3 %

• Indiferente	16.7 %
• Parcialmente de acuerdo	20 %
• Totalmente de acuerdo	26.7 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.23</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 26 % respondió estar totalmente de acuerdo en que a los empleados se les informa de sus expectativas de carrera.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.23 lo que quiere decir que **las empresas son indiferentes de acuerdo con la afirmación:** “A los empleados se les informa de sus expectativas de carrera”. Debido a lo anterior se estima que la mayoría de las empresas vallecaucanas encuestadas aún no tienen unas estrategias que motiven a los empleados en cuanto a sus expectativas como miembro de ellas.

**Tabla No. 25. Pregunta 5: “A los empleados se les hace responsables del desarrollo de sus competencias”.**

<b>Pregunta 5: “A los empleados se les hace responsables del desarrollo de sus competencias”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente desacuerdo	10 %
• Parcialmente en desacuerdo	10 %
• Indiferente	23.3 %
• Parcialmente de acuerdo	26.7 %
• Totalmente de acuerdo	30 %
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.57</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 30 % respondió estar parcialmente de acuerdo en que a los empleados se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.57 lo que quiere decir que **las empresas son indiferentes de acuerdo con la afirmación:** “A los empleados se les hace responsables del desarrollo de sus competencias”.

#### **MODULO 17. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.**

**Tabla No. 26. Pregunta 1: “La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica”.**

<b>Pregunta 1: “La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	3,3%
• Parcialmente en desacuerdo	13,3%
• Indiferente	16,7%
• Parcialmente de acuerdo	40%
• Totalmente de acuerdo	26,7
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3,73</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 40 % respondió estar totalmente parcialmente de acuerdo en que la evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica.

El promedio de calificación es de 3.73 lo cual indica que **para las empresas fue indiferente este tema ante la afirmación:** “La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica”. Indica entonces que se debe evaluaciones de manera más periódica permitiendo a las empresas saber más sobre cómo están en el mercado y frente a su competencia.

**Tabla No. 27. Pregunta 2 “Se hace énfasis en cómo los empleados desarrollan las tareas y en cómo son sus actitudes”.**

<b>Pregunta 2 “Se hace énfasis en cómo los empleados desarrollan las tareas y en cómo son sus actitudes”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	3.3%
• Parcialmente en desacuerdo	3.3%
• Indiferente	26.7%
• Parcialmente de acuerdo	43.3%
• Totalmente de acuerdo	23.3%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.80</b>

De lo anterior se puede observar que el 43.3% de las empresas está parcialmente de acuerdo y al 26.7% le es indiferente lo cual nos permite concluir que aunque existe un énfasis en como los empleados desarrollan sus tareas debe mejorarse la implementación de seguimiento a los empleados es por esto que la clasificación promedio es de 3.80.

Lo que conlleva a que para **la mayoría de las empresas encuestadas fue indiferente ante la afirmación:** “Se hace énfasis en cómo los empleados desarrollan las tareas y en cómo son sus actitudes”.

**Tabla No. 28. Pregunta 3: “La evaluación del rendimiento se centra únicamente en los grupos de trabajo”.**

<b>Pregunta 3: “La evaluación del rendimiento se centra únicamente en los grupos de trabajo”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	16.7%
• Parcialmente en desacuerdo	26.7%
• Indiferente	20%
• Parcialmente de acuerdo	30%
• Totalmente de acuerdo	6.7%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>2.83</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 30 % respondió estar parcialmente de acuerdo en la evaluación del rendimiento se centra únicamente en los grupos de trabajo.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 2.83 lo que quiere decir que **las empresas están parcialmente en desacuerdo con la afirmación:** “La evaluación del rendimiento se centra únicamente en los grupos de trabajo”. Con lo que se puede concluir que las empresas no centran su evaluación únicamente a los grupos de trabajo sino que las compañías también buscan una evaluación individual del personal.

**Tabla No. 29. Pregunta 4: “La evaluación del rendimiento se basa en resultados a mediano y largo plazo”.**

<b>Pregunta 4: “La evaluación del rendimiento se basa en resultados a mediano y largo plazo”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	3.3%
• Parcialmente en desacuerdo	16.7%
• Indiferente	20%
• Parcialmente de acuerdo	40%
• Totalmente de acuerdo	20%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.57</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 40% de las compañías están parcialmente de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo. Esto indica puntualmente que las empresas tiene un sistema de evaluación que se mide a mediano y largo plazo.

Pero que aún hace falta implementar esta estrategia en otras empresas puesto que el promedio de calificación fue de 3.57 lo que quiere decir que **las empresas son indiferentes con la afirmación:** “La evaluación del rendimiento se basa en resultados a mediano y largo plazo”.

**Tabla No. 30. Pregunta 5: “La evaluación del rendimiento se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional”.**

<b>Pregunta 5: “La evaluación del rendimiento se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	3.3%
• Parcialmente en desacuerdo	16.7%
• Indiferente	16.7%
• Parcialmente de acuerdo	46.7%
• Totalmente de acuerdo	16.7%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.57</b>

En esta pregunta puede notarse que el 46.7% y el 16.7 de las empresas están parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, lo que permite afirmar que las empresas tienen como objetivo conocer de manera más precisa lo que hace el trabajador y así evaluar su rendimiento.

El promedio de valuación fue de 3.57 esto indica que **varias de las empresas del Valle del Cauca son indiferentes a este tema:** “La evaluación del rendimiento se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional”. Por lo tanto deben implementar nuevas gestiones y así poder tener más información sobre las habilidades y deficiencias del personal.

**Tabla No. 31. Pregunta 6: “Los empleados participan en su evaluación”. (Autoevaluación).**

<b>Pregunta 6: “Los empleados participan en su evaluación”. (Autoevaluación).</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	13.3%
• Parcialmente en desacuerdo	13.3%
• Indiferente	16.7%
• Parcialmente de acuerdo	23.3%
• Totalmente de acuerdo	33.3%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.5</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores podemos observar que el 33.3% y 23.3% de las empresas están de parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo en que los empleados participen en la autoevaluación, pero de la misma forma hay un 16.7%, 13.3% y un 13.3% que indican que están indiferentes parcial y totalmente en desacuerdo esto indica que las empresas deben considerar involucrar más a los empleados en sus autoevaluaciones

El promedio de evaluación fue de 3.50 lo que permite afirma que **las empresas son indiferentes** ante la afirmación: “Los empleados participan en su evaluación”.

**Tabla No. 32. Pregunta 7: “Los empleados son informados de los resultados de su evaluación”.**

<b>Pregunta 7: “Los empleados son informados de los resultados de su evaluación”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	6.7%
• Parcialmente en desacuerdo	20%
• Indiferente	16.7%
• Parcialmente de acuerdo	30%
• Totalmente de acuerdo	26.7%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.50</b>

De acuerdo a los resultados anteriores se puede observar que el 30% de las empresas está parcialmente de acuerdo en que se brinde información sobre los resultados de las autoevaluaciones

Así mismo **hay un gran número de empresas que le es indiferente ante la afirmación:** “Los empleados son informados de los resultados de su evaluación”. Dado que el promedio de calificación es de 3.5.

## MODULO 18. POLITICAS DE RETRIBUCION.

Tabla No. 33. Pregunta 1: “Se retribuye por encima de la media del mercado”.

Pregunta 1: “Se retribuye por encima de la media del mercado”.	Porcentajes y promedio.
• Totalmente en desacuerdo	10%
• Parcialmente en desacuerdo	20%
• Indiferente	36.7%
• Parcialmente de acuerdo	13.3%
• Totalmente de acuerdo	20%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.13</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 36.7% respondió estar indiferente de acuerdo en que se retribuye por encima de la media del mercado.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.13 lo que quiere decir que **las empresas son indiferentes de acuerdo con la afirmación:** “Se retribuye por encima de la media del mercado”.

Tabla No. 34. Pregunta 2: “El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado”.

Pregunta 2: “El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado”.	Porcentajes y promedio.
• Totalmente en desacuerdo	10%
• Parcialmente en desacuerdo	20%
• Indiferente	20%
• Parcialmente de acuerdo	33,3%
• Totalmente de acuerdo	26.7%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.27</b>

Con los resultados anteriores se puede observar que aunque el 33.3% de las compañías está parcialmente de acuerdo a que los salarios estén determinado por los conocimientos y habilidades de los empleados hay una gran parte de las compañías que no lo consideran necesario.

Esto quiere decir que no todas las empresas necesitan personas especializadas, solo para los cargos que lo requieran. Por tanto con una calificación de 3.27 **se puede afirmar que las empresas encuestadas son indiferentes ante la afirmación:** “El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado”.

**Tabla No. 35. Pregunta 3: “La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos”.**

<b>Pregunta 3: “La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	6.7%
• Parcialmente en desacuerdo	20%
• Indiferente	16.7%
• Parcialmente de acuerdo	30%
• Totalmente de acuerdo	26.7%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.50</b>

Con lo anterior se puede observar que un 30% de las empresas se encuentran parcialmente de acuerdo en que las empresas utilizan incentivos para llegar a sus objetivos por medio de la política salarial.

El promedio de calificación es de 3.5 lo que permite concluir **que las empresas son indiferentes ante la afirmación:** “La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos”.

**Tabla No. 36. Pregunta 4: “Los incentivos se basan exclusivamente en el rendimiento del grupo”.**

<b>Pregunta 4: “Los incentivos se basan exclusivamente en el rendimiento del grupo”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	23.3%
• Parcialmente en desacuerdo	23.3%
• Indiferente	10%
• Parcialmente de acuerdo	30%
• <b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>13.3%</b>
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>2.87</b>

Con los resultados anteriores se puede observar que un total del 46.6% de las empresas se encuentran parcial y totalmente en desacuerdo en que Los incentivos se basan exclusivamente en el rendimiento del grupo.

Con un promedio de 2.87 se puede afirmar que **la mayoría de las empresas encuestadas se encuentran parcialmente en desacuerdo ante la afirmación:** “Los incentivos se basan exclusivamente en el rendimiento del grupo”.

**Tabla No. 37. Pregunta 5: “Se ofrecen incentivos a largo plazo”.**

<b>Pregunta 5: “Se ofrecen incentivos a largo plazo”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	10%
• Parcialmente en desacuerdo	16.7%
• Indiferente	20%
• Parcialmente de acuerdo	26.7%
• Totalmente de acuerdo	26,7%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.43</b>

Con los resultados anteriores se puede observar que las empresas se encuentran bastante divididas en cuanto a los incentivos a largo plazo, esto debido a las diferentes políticas que maneja cada empresa y de esta manera el tiempo de cada estímulo.

El promedio de calificación es de 3.43 esto quiere decir que **las empresas son indiferentes ante la afirmación:** “Se ofrecen incentivos a largo plazo”.

**Tabla No. 38. Pregunta 6: “Se ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios”.**

<b>Pregunta 6: “Se ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	13.3%
• Parcialmente en desacuerdo	13.3%
• Indiferente	20%
• Parcialmente de acuerdo	16,7%
• Totalmente de acuerdo	36,7%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.5</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 36,7 % respondió estar totalmente de acuerdo en que las empresas ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.5 lo que quiere decir que **las empresas son indiferentes ante la afirmación:** “Se ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios”.

**Tabla No. 39. Pregunta 8: “Los incrementos en la retribución del empleado se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades”.**

<b>Pregunta 7: “Se permite participar en la fijación de los componentes de su salario a los empleados”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	30%

• Parcialmente en desacuerdo	26.7%
• Indiferente	10%
• Parcialmente de acuerdo	16,7%
• Totalmente de acuerdo	16,7%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>2.63</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 30 % de las empresas encuestadas respondió estar totalmente en desacuerdo en que se permite participar en la fijación de los componentes de su salario a los empleados.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 2.63 lo que quiere decir que **las empresas están parcialmente en desacuerdo ante la afirmación:** “Se permite participar en la fijación de los componentes de su salario a los empleados”.

**Tabla No. 40. Pregunta 8: “Los incrementos en la retribución del empleado se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades”.**

<b>Pregunta 8: “Los incrementos en la retribución del empleado se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades”.</b>	<b>Porcentajes y promedio.</b>
• Totalmente en desacuerdo	16.7%
• Parcialmente en desacuerdo	13.3%
• Indiferente	16.7%
• Parcialmente de acuerdo	33.3%
• Totalmente de acuerdo	20%
• <b>Promedio de calificación</b>	<b>3.27</b>

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el 33.3 % de las empresas encuestadas respondió estar parcialmente de acuerdo en que los incrementos en la retribución del empleado se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

El promedio de calificación para esta pregunta es de 3.27 lo que quiere decir que **las empresas son indiferentes ante la afirmación**: “Los incrementos en la retribución del empleado se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades”.

### Conclusiones

Basados en los resultados obtenidos la principal conclusión al igual que en el aspecto anterior es que la indiferencia predomina. Dada la primicia de que el desconocimiento puede ser la mayor causa de esta situación, se debe trabajar en procesos de implementación de normas asociadas a la retribución.

Como la retribución es un proceso meramente interno, trabajos como el que estamos desarrollando son lo que permiten observar que a una mayor inversión en salario puede generar mayores beneficios económicos. Es deber de cada empresa establecer métodos para medir retornos sobre la inversión en políticas de retribución basadas no solo en rendimientos sino en conocimientos y antigüedad.

**Tabla No. 41. RESUMEN DE LAS ESTADISTICAS:**

	Promedio Total para el trabajo en equipo	Promedio Total para la Contratacion	Promedio Total para la Formacion	Promedio Total para los Planes de Carrera	Promedio Total para la Evaluacion del Rendimiento	Promedio Total para las Políticas de Retribucion
Media	3,8933	3,8611	3,5556	3,3933	3,5000	3,2000
Mediana	3,8000	3,8333	3,5833	3,2000	3,7857	3,2500
Moda	3,80	4,50	3,17 <sup>a</sup>	5,00	3,86	2,50 <sup>a</sup>
Desv. típ.	,76426	,79881	,85695	1,19710	,92867	,99167
Mínimo	1,20	1,67	1,83	1,00	1,57	1,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

### RESULTADOS DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS:

**La hipótesis planteada fue:**

*“Existe una asociación positiva entre la Gestión de los Recursos Humanos y el performance en las empresas de la Industria manufacturera del Valle del Cauca”.*

Al probar las hipótesis se encontraron los siguientes resultados:

**Tabla No. 42. Coeficiente de Correlación de Pearson:**

		Promedio Total para el trabajo en equipo	Promedio Total para la Contratacion	Promedio Total para la Formacion	Promedio Total para los Planes de Carrera	Promedio Total para la Evaluacion del Rendimiento	Promedio Total para las Políticas de Retribucion
PERFORMANCE	Correlació	,184	,297	,283	,445	,319	,233
	P-value	,330	,111	,130	,014	,086	,216
	n	30	30	30	30	30	30

Como se puede observar solo resultado ser estadísticamente significativa a un nivel de significancia del 5%, la asociación entre los planes de carrera y el performance de la organización, con un p-value de 0,014 y un coeficiente de correlación de 0.45, lo cual nos puede dar indicios de que la asociación aunque es estadísticamente significativa está a un nivel moderado o medio, es decir no existe una alta asociación entre el performance y los planes de carrera, pero tampoco esta asociación es tan baja. Las demás hipótesis no resultaron ser estadísticamente significativa.

**Tabla No. 43. Estadística del performance.**

		PERFORMANCE
N	Válidos	30
	Perdidos	0
Media		3,65
Mediana		4,00
Moda		4
Desv. Típ.		,902
Mínimo		1
Máximo		5
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Teniendo en cuenta los anteriores resultados, con una media de 3.65 y una desviación estándar de 0.9, la mayoría de las empresas consideraron según los planteamientos de la encuesta, ser indiferentes ante el performance que cada una desarrolla en el último año. Lo que significativa que el desempeño y la realización de actividades relacionadas con la estrategia, control de gestión y la inteligencia de negocios es poco relevante, o según su criterio tienen conocimiento pero poco es aplicado en el día a día de la organización.

## **8. CONCLUSIONES.**

Finalmente se puede concluir que el papel de la gestión del Recurso Humano en el contexto de las empresas manufactureras Vallecaucanas tiene un gran valor productivo para la calidad y el buen funcionamiento de cada una de ellas, pero que lamentablemente por falta de políticas al interior las empresas no se ha podido gestionar de manera adecuada puntos fundamentales como la contratación adecuada, trabajo en equipo y políticas de retribución; ítems fundamentales para que las empresas puedan ser competitivas y alcanzar sus metas. Por otra parte se evidencio que las empresas están empezando a desarrollar planes de carreras dado a los resultados arrojados por la encuesta realizada. La importancia de un adecuado manejo de los procesos de la gestión del Recurso Humano dentro de las organizaciones hace que estas sean sólidas para enfrentar un mercado cambiante y a la globalización, más aun cuando el país viene enfrentando un tratado de libre comercio con EEUU y que más adelante se piensan firmar entre 3 y 4 tratados más. Las empresas manufactureras del Valle deberán apostar más a la inversión en conocimiento, innovación, gestión del recurso humano junto con la implementación de maquinarias y políticas económicas apoyadas por el gobierno nacional y regional, para así, sean empresas más sobresalientes generando mayores ingresos y mejor capital humano, de tal manera que se pueda competir a nivel internacional.

## 9. RECOMENDACIONES.

El Valle del Cauca es uno de los departamentos más ricos de Colombia, no sólo por su dotación de recursos naturales renovables y su tejido empresarial, sino por su capacidad productiva, diversidad de producción y capital humano. El departamento ha logrado desarrollar su capacidad productiva en casi todas las ramas de la actividad económica, especialmente en los sectores industrial, agroindustrial y de servicios. Es además, una de las regiones del país que ha alcanzado un mayor grado de integración de sus procesos productivos, dentro de los cuales se destaca el 'clúster' del azúcar (PAÍS).

Por lo anterior se debe ser líderes en lo que concierne a la gestión de los Recursos Humanos, puesto que, gracias a este importante ítem podremos posicionarnos a nivel nacional como uno de los departamentos más importantes en cuanto a PIB per cápita, dado que el Valle del Cauca posee una gran cantidad de industrias manufactureras con las cuales puede lograrlo, y es gracias a esta importante gestión que las empresas pueden tener la capacidad de competir a un nivel más alto, un nivel internacional. Cabe destacar que las empresas Vallecaucanas en su gran mayoría son PYMES y por lo tanto debe haber un tercero que participe y pueda empujarlas, este puede ser el gobierno nacional o regional, los cuales pueden implementar diferentes estrategias que les posibiliten el conocimiento y desarrollo de estas prácticas.

## 10. BIBLIOGRAFÍA.

- (Heneman, T. y., Williamson, 2., Huselid, 2., Leung, 2., Tanskey y Heneman, 2., Gulbro et al., 2., & Bacon y Hoque, 2. (s.f.).
- Administración de los recursos humanos. (s.f.).  
[www.upanama.org/ovasrhh/administracion\\_recurso\\_humano.pdf](http://www.upanama.org/ovasrhh/administracion_recurso_humano.pdf).
- Almeida y Cols, C. y. (1999, 2004). localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *management science*, págs. 905-917; vol 45; num7.
- Álvarez, J. y. (1996). Factores de éxito y riesgo en las PYMES. *Diseño de implementación de un modelo para la mejora de la competitividad en economía industrial*, págs. 310, 149-161.
- Beugelsdijk. (2008). PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN: UNA REVISIÓN TEÓRICA.
- Chiva, R. &. (2009). Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management. *The journal Product Innovation Management*, págs. 424-440.
- Cols, K. y., & Zack. (1999). Managing Coldfield Knowledge. *sloan management Review*. Vol. 40 núm 4., págs. 45-58.
- Construccion de una escala de actitudes tipo Likert. (s.f.).  
[www.mtas.es/insht/ntp\\_015.htm-28k](http://www.mtas.es/insht/ntp_015.htm-28k).
- Empresa, U. (enero-junio de 2011). Universidad empresa. págs. 44-83.
- Grand, R. &. (2002). Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techiques and application (Fourth Edition). Boston: Ma, Blackwell Publisher.
- Grant, K. y. (2002). Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techiques and application (Fourth Edition). Boston: Ma, Blackwell Publisher.
- Gupta, A. a. (1993). "Managing human resources for innovation and creativity", *Research Technology Management*, Vol. 36. págs. 41-80.
- Henemam, R., & Tanskey, J. y. (2000). "Human Resource Management practices in small and medium size enterprises: Unanswered questions and future research perspectives". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 1, núm. 25., págs. 11-26.

- Huselid, M. (s.f.). "Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 3, núm. 38, págs. 635-672.
- Huselid, M. L. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 3, págs. 635-672.
- Kogut, B. y. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*. Vol. 3, núm. 3., págs. 60-73.
- Lanski, S., Prusak, D. y., Goh, & Michalova, H. y. (2000; 2001; 2002; 2002). The International Journal of Human Resource Management.
- Levinthal, C. a. (1990). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos.
- Levinthal, C. y., & Cols, H. y. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, núm 8, págs. 95-112.
- M.H, Z. (1999). Managing Coldfield Knowledge. *sloan management Review*. Vol. 40 núm 4., págs. 45-58.
- March J.G, L. (1991, 1993). Exploration and exploitation in organizational learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 num 8, págs. 95-112.
- Nonaka, I. a. (1995; 1996). The knowledge-Creating Company, Oxford University Press New York.
- PAIS, A. E. (2012). Un Valle de economía sólida. "con un crecimiento del 2,4 %, industria del valle del cauca vuelve a repuntar". .
- PAÍS, E. (s.f.). Un valle de economía solida. <http://www.investpacific.org/node/1349>.
- Pearson, B. y. (1993). Management of human resources.
- Takeuchi, N. I. (1995). The knowledge-Creating Company, Oxford University New York.
- Teece, N. y. (1998, 2000, 2002). Capturing value from knowledge assets. The new Economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, Vol 40, núm. 3, págs. 55-79.
- Universidad Empresa, B. (. (junio de 2011). Universidad Empresa. págs. 44-83.
- Viscaino, J. (1992-2007). La industria manufacturera Colombiana frente a la de trinidad marshalliana.

## 11. ANEXOS

### 12.1 Encuesta realizada



### IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN EN LA INNOVACIÓN EN EL PERFORMANCE MANUFACTURERAS EN EL VALLE DEL CAUCA

#### INFORMACIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA

Ciudad y fecha de realización de la encuesta: \_\_\_\_\_  
 Razón social de la organización (nombre): \_\_\_\_\_  
 Sector Económico: \_\_\_\_\_. Años de actividad de la organización: \_\_\_\_\_  
 Número de empleados directivos \_\_\_\_ y no directivos \_\_\_\_ que laboran en la organización.  
 Naturaleza de la organización: S. A.\_\_\_\_. Ltda.\_\_\_\_. otra\_\_\_\_.  
 Cargo actual que desempeña el entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_  
 E-mail: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

A continuación, usted encuentra una serie de enunciados relacionados con procesos sistemáticos de identificación, registro, compartición, creación y uso de conocimiento realizados por las organizaciones objeto de estudio durante los últimos cinco años de actividad que han tenido impacto positivo en sus resultados financieros y no financieros, Por favor, de manera espontánea, responda, según su percepción, cada uno de los siguientes enunciados en escala de 1 a 5 donde:

Por favor, de manera espontánea, responda, según su percepción, cada uno de los siguientes Enunciados en escala de 1 a 5 donde:

- 1= Totalmente en desacuerdo**
- 2= Parcialmente en desacuerdo**

- 3= Indiferente  
 4= Parcialmente de acuerdo  
 5= Totalmente de acuerdo

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GRADO DE RELEVANCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO					
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
En esta organización siempre es prioritaria la capacitación de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En esta organización siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la organización todos nos actualizamos de forma permanente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la organización todos estamos informados de los resultados de ésta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la organización se reconoce y estimula la creatividad y la innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la organización se suele incorporar nuevos conocimiento a la actividad productiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la organización se suelen utilizar resultados de investigación (interna y externa).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización aprende de la interacción con el entorno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la organización trabajamos pensando en los cambios del futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la organización solemos estar atentos a los cambios del entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la organización se usan de forma permanente las TIC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente bibliográfica: César Augusto Bernal Torres, Álvaro Turriago Hoyos, Hernán Darío Sierra Arango "Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial"- año 2010.

**PRÁCTICA DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Capacitación para mejorar la destreza en la realización del trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación para apoyar el desarrollo integral de los trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realización de un proceso sistemático para identificar qué conocimiento o qué capacidades cuenta y/o necesita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se registró y se mantuvo disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se motivó a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con sus actividades de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se estimuló de forma sistemática en todas las dependencias de la organización la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el desempeño laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente bibliográfica: César Augusto Bernal Torres, Álvaro Turriago Hoyos, Hernán Darío Sierra Arango "Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial"- año 2010.

**GESTIÓN DE LA INNOVACION**

**INNOVACIÓN EXPLORATORIA**

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Nuestra organización acepta demandas que vayan más allá de los productos y servicios existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Inventamos nuevos productos y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente bibliográfica: Justin T.P. Jansen, Frans A. J. Van den Bosch y Henk W. Volberda (2006) "Innovación exploratoria, innovación explotadora y performance: efectos de los antecedentes organizacionales y moderadores del entorno"

### INNOVACIÓN EXPLOTADORA.

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Frecuentemente mejoramos la provisión de productos y servicios existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regularmente implementamos pequeñas adaptaciones a los productos y servicios existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introducimos productos y servicios ya existentes mejorados para nuestro mercado objetivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejoramos nuestra eficiencia en la provisión de productos y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestra organización expande servicios para clientes existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bajar costos en los procesos internos es un objetivo importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente bibliográfica: Justin T.P. Jansen, Frans A. J. Van den Bosch y Henk W. Volberda (2006) "Innovación exploratoria, innovación explotadora y performance: efectos de los antecedentes organizacionales y moderadores del entorno"

### FORMALIZACIÓN

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Existen procedimientos escritos para lidiar con cualquier situación que se presente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Las reglas y procedimientos ocupan un lugar central en la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se tienen registros escritos del desempeño de todos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difícilmente son confrontados los empleados al violar alguna regla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay descripciones de los cargos de toda la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente bibliográfica: Justin T.P. Jansen, Frans A. J. Van den Bosch y Henk W. Volberda (2006) "Innovación exploratoria, innovación explotadora y performance: efectos de los antecedentes organizacionales y moderadores del entorno"

### CENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Hay poca acción hasta que el supervisor aprueba una decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una persona que quiere tomar sus propias decisiones es rápidamente desalentada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incluso pequeños asuntos deben ser referidos a un superior para tomar una decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miembros de la organización necesitan preguntar a su supervisor antes de hacer cualquier cosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mayoría de las decisiones que toman las personas deben tener la aprobación de su superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente bibliográfica: Justin T.P. Jansen, Frans A. J. Van den Bosch y Henk W. Volberda (2006) "Innovación exploratoria, innovación explotadora y performance: efectos de los antecedentes organizacionales y moderadores del entorno"

### EXPERIMENTACIÓN

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Las personas aquí reciben apoyo y estímulo cuando presentan nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La iniciativa recibe a menudo una respuesta favorable aquí, de modo que las personas se sienten alentadas a generar nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente bibliográfica: Justin T.P. Jansen, Frans A. J. Van den Bosch y Henk W. Volberda (2006) "Innovación exploratoria, innovación explotadora y performance: efectos de los antecedentes organizacionales y moderadores del entorno"

<b>CONECTIVIDAD</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En nuestra organización, hay una amplia oportunidad de "charla de pasillo" entre los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En esta unidad, empleados de los diferentes departamentos se sienten cómodos llamándose los unos a los otros si lo necesitan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los directivos impiden que los empleados discutan temas laborales con gente diferente a sus superiores inmediatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las personas son bastante accesibles las unas de las otras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En esta organización, es fácil hablar virtualmente con cualquier persona que se necesite, independiente de su rango o posición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente bibliográfica: Justin T.P. Jansen, Frans A. J. Van den Bosch y Henk W. Volberda (2006) "Innovación exploratoria, innovación explotadora y performance: efectos de los antecedentes organizacionales y moderadores del entorno"

<b>DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Existe una comunicación libre y abierta dentro de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los encargados y los jefes facilitan la comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

El trabajo en equipo es una práctica común aquí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los encargados en ésta organización implican con frecuencia a los empleados en las decisiones importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe compromiso afectivo percibido del empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe confianza del directivo en los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente bibliográfica: Justin T.P. Jansen, Frans A. J. Van den Bosch y Henk W. Volberda (2006) "Innovación exploratoria, innovación explotadora y performance: efectos de los antecedentes organizacionales y moderadores del entorno"

<b>DINAMISMO DEL ENTORNO</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Los cambios del entorno en nuestro mercado objetivo son intensos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestros clientes regularmente por nuevos productos y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En nuestro mercado objetivo, los cambios ocurren continuamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En un año, nada ha cambiado en nuestro mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En nuestro mercado, los volúmenes de los productos y servicios a entregar cambia rápida y frecuentemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente bibliográfica: Justin T.P. Jansen, Frans A. J. Van den Bosch y Henk W. Volberda (2006) "Innovación exploratoria, innovación explotadora y performance: efectos de los antecedentes organizacionales y moderadores del entorno"

<b>COMPETITIVIDAD DEL ENTORNO</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nuestra unidad organizacional tiene competidores relativamente fuertes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La competencia en nuestro mercado objetivo es extremadamente alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La competencia en precios es sello distintivo de nuestro mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Fuente bibliográfica: Justin T.P. Jansen, Frans A. J. Van den Bosch y Henk W. Volberda (2006) "Innovación exploratoria, innovación explotadora y performance: efectos de los antecedentes organizacionales y moderadores del entorno"

### CAMBIOS DEL ORGANIZACIÓN

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Se cambia la manera tradicional de hacer las cosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se modifica la estructura organizacional periódicamente para un mejor funcionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hace que diferentes funciones de la empresa trabajen conjuntamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente bibliográfica: Justin T.P. Jansen, Frans A. J. Van den Bosch y Henk W. Volberda (2006) "Innovación exploratoria, innovación explotadora y performance: efectos de los antecedentes organizacionales y moderadores del entorno"

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### Trabajo en equipo

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
La organización del trabajo se orienta hacia el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para organizar el trabajo que se le asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Están formados por personal especializado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cada miembro de un equipo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito; Antonio José Carrasco Hernández Profesor de Organización de Empresas, Universidad de Murcia; Alicia Rubio Bañón Profesora de Organización de Empresas, Universidad de Murcia (2007).

<b>Contratación</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente al reclutamiento interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la contratación se prima la experiencia y adecuación al puesto del candidato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa utiliza preferentemente para sus empleados contratos indefinidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre la empresa (puesto a desempeñar, estructura organizativa, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito; Antonio José Carrasco Hernández Profesor de Organización de Empresas, Universidad de Murcia; Alicia Rubio Bañón Profesora de Organización de Empresas, Universidad de Murcia (2007).

<b>Formación</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La empresa se orienta al trabajo en grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planes de carrera					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La empresa tiene diseñados planes de carrera o de sustitución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa ofrece posibilidades de promoción en diferentes áreas o ámbitos profesionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las promociones se basan en criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de innovación, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A los empleados se les informa de sus expectativas de carrera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A los empleados se les hace responsables del desarrollo de sus competencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito; Antonio José Carrasco Hernández Profesor de Organización de Empresas, Universidad de Murcia; Alicia Rubio Bañón Profesora de Organización de Empresas, Universidad de Murcia (2007).

Evaluación del rendimiento					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hace hincapié en cómo los empleados desarrollan las tareas y en sus actitudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se centran únicamente en los grupos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se basa en resultados a medio y largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados participan en su evaluación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados son informados de los resultados de su evaluación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito; Antonio José Carrasco Hernández Profesor de Organización de Empresas, Universidad de Murcia; Alicia Rubio Bañón Profesora de Organización de Empresas, Universidad de Murcia (2007).

<b>Política de retribución</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Se retribuye por encima de la media del mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los incentivos se basan exclusivamente en el rendimiento del grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa ofrece fundamentalmente incentivos a largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa ofrece exclusivamente recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se le permite participar en la fijación de los componentes de su salario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los incrementos en la retribución del empleado se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito; Antonio José Carrasco Hernández Profesor de Organización de Empresas, Universidad de Murcia; Alicia Rubio Bañón Profesora de Organización de Empresas, Universidad de Murcia (2007).