

**EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL PERFORMANCE
DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL VALLE DEL CAUCA**

Por:

Julián Parra Leroy y Jonathan Pérez Castaño

PROYECTO DE GRADO II

Director de proyecto:

Ángela Bedoya

Universidad Icesi

**Facultad de ciencias administrativas y económicas
Administración de empresas**

Santiago de Cali

2014

RESUMEN

Las empresas actuales se encuentran dentro de un proceso de mejoramiento constante, de crecimiento y consolidación del estatus en el mercado mediante estrategias de desarrollo organizacional basadas en el recurso humano, quien es el principal autor dentro del proceso de crecimiento y desarrollo de las actividades de la empresa.

Dentro de la administración estratégica de la empresa, el desarrollo del conocimiento hace fundamental el mejoramiento de los procesos, procedimientos, estrategias de mercadeo, innovación y desarrollo de nuevos negocios.

Lo anterior permite suponer que hay conexión o interrelación entre la gestión del conocimiento y el impacto que este genera en el rendimiento de la organización y como todo este proceso dentro de cada una de las organizaciones se manifiesta debido a que se encuentra muy reciente este tema y el interés de las empresas crece cada día entorno a este tema, pues , siempre que se trate sobre mejorar el rendimiento de la empresa, las organizaciones estarán dispuestas a ahondar e indagar para implementar dentro de sus procesos de capacitación de los programas de recursos humanos.

PALABRAS CLAVE

Gestión, conocimiento, performance, innovación, recursos humanos, desarrollo, grado de relevancia, estrategia, Valle del Cauca, entorno

TABLA DE CONTENIDO	
1. INTRODUCCIÓN	5
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
3. OBJETIVOS	8
3.1. OBJETIVO GENERAL	8
3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO	8
4. JUSTIFICACIÓN	9
5. MARCO TEÓRICO	11
6. METODOLOGÍA	17
7. RESULTADOS	28
7.1 análisis cualitativo de la prueba piloto	28
7.2 análisis cuantitativo de los datos de las Encuestas	41
7.2.1 prueba de hipótesis	45
7.2.2 reporte de estadísticas descriptivas	46
7.2.3 análisis en cuanto a la descripción de las características de la gestión del conocimiento en las empresas del estudio.	43
8. CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	58

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Matriz de correlaciones	45
Tabla 2 – Estadísticas Descriptivas.	46
Tabla 3 – Siempre es prioritaria la capacitación de las personas	47
Tabla 4 – Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas.	47
Tabla 5 – Siempre se hacen esfuerzos por que aprendamos unos de otros.	48
Tabla 6 – Todos nos actualizamos de forma permanente	48
Tabla 7 – Todos estamos informados de los resultados de la empresa	49
Tabla 8 – Se reconoce y estimula la creatividad y la innovación.	50
Tabla 9 – Se suele incorporar nuevos conocimientos a la Actividad productiva	50
Tabla 10 –Se suelen utilizar resultados de investigación.	51
Tabla 11 – Se aprende de la interacción con el entorno	51
Tabla 12 – Trabajamos pensando en los cambios del futuro	52
Tabla 13 – Estamos atentos a los cambios del entorno	52
Tabla 14 – Se usan de forma permanente las TIC	53
Tabla 15 – Se realiza capacitación para mejorar la destreza en la realización del trabajo.	54
Tabla 16 – Se realiza capacitación para apoyar el desarrollo integral de los trabajadores.	55
Tabla 17 – Se realiza un proceso sistemático para identificar con que conocimiento o con que capacidades se cuenta en la empresa	55
Tabla 18 – Se mantiene disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos organizacionales.	56
Tabla 19 – Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con sus actividades de trabajo.	57
Tabla 20 – Se estimula de forma sistemática en todas las dependencias, la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el desempeño laboral.	57

1. INTRODUCCIÓN

Para iniciar una breve introducción sobre el concepto de Gestión del Conocimiento, podemos partir de la siguiente definición *“El conocimiento es el recurso estratégico clave de las organizaciones mejor adaptadas a una economía globalizada, donde los activos intangibles (propiedad intelectual, reputación, imagen, proximidad al mercado y empatía con el cliente, capacidad de innovación, implicación y compromiso de los empleados, creatividad, etc.) son especialmente importantes para desarrollar ventajas competitivas. (Teece, 1998).*

En este orden de ideas, el conocimiento es uno de los pilares fundamentales de desarrollo organizacional y de las personas al interior de cada una de las empresas, siendo cada uno de ellos quienes aportan y complementan toda la información implícita y tácita en un solo método renovable mediante la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es la encargada de recopilar, almacenar, clasificar, ordenar y mejorar los procesos de aprendizaje dentro de la organización, encargándose de que cada uno de los integrantes de la organización sea artífice de su conocimiento y comparta la información con los demás integrantes. *“La gestión del conocimiento (GC) es la articulación de políticas específicas a optimizar la utilidad del conocimiento como recurso estratégico.” (Oltra, 2006).*

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas tienen como factor fundamental el desarrollo económico y crecimiento dentro de su mercado cumpliendo diferentes metas planteadas mediante la administración estratégica de la alta gerencia. El crecimiento, entendido como el mejoramiento del capital de trabajo, el capital humano y el capital tecnológico, se encuentra relacionado con cada una de las áreas de la empresa como la producción, mercadeo y ventas, I+D, etc., donde el eje transversal de cada una de ellas es el conocimiento de los empleados, considerado como el capital más importante para el desarrollo de todo lo mencionado anteriormente.

Retomando lo anterior, el conocimiento es parte fundamental dentro del desarrollo tanto económico e industrial, como el personal y profesional de los empleados de la organización, pues, desde esta consideración de las empresas, es donde se inicia la construcción planes de mejoramiento dentro de los procesos y procedimientos, y da a las personas la capacidad de formarse constantemente para su proyección laboral y profesional.

En consecuencia, la gestión del conocimiento ocupa un papel importante dentro de las empresas, debido a los objetivos planteados por la misma, dentro de los cuales se encuentran: el manejo de la información de los proceso de trabajo de cada uno de los empleados, los planes de trabajo para cada una de las áreas de la organización y la transferencia del conocimiento obtenido cuando se relaciona el conocimiento tácito y explícito.

Para la industria manufacturera, los procesos son fundamentales, puesto que, son ellos quienes fabrican directamente los productos y están gran parte del tiempo pendientes de todos estos procesos; para ellos es importante que sus empleados se encuentre en un plan de constante de actualización y aprendizaje de cada una de las tareas de la empresa y no enfocarse únicamente en su área de trabajo. Este conocimiento puede darse de forma interna (los empleados más antiguos

enseñan a los nuevos, los empleados de otras áreas pueden capacitar en su trabajo a otras personas de la empresa) o de forma externa (cursos, actualizaciones, seminarios) y es importante que este conocimiento se vea reflejado en el rendimiento de la organización mediante la gestión del mismo para que todo conocimiento obtenido o generado durante el proceso sea usado en pro del mejoramiento. Es importante la gestión del conocimiento porque le permite a las empresas organizar planes de capacitación y mejoramiento para los empleados, actualizar proceso dentro de la organización que genere un mayor rendimiento.

Para finalizar, planteamos la siguiente pregunta haciendo hincapié en la importancia de la gestión del conocimiento en las empresas dentro de su proceso de mejoramiento continuo y capacitación de sus empleados en los procesos de la empresa y en el desarrollo de nuevo conocimiento que aporte al crecimiento organizacional: *¿Cuál es el impacto de la gestión del conocimiento en el performance de las empresas manufactureras del valle del cauca?*

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general:

Analizar el impacto de la gestión del conocimiento en el performance de las empresas manufactureras del valle del Cauca.

3.2 Objetivos específicos:

1. Analizar el grado de relevancia de la gestión del conocimiento en las empresas del valle del cauca.
2. Analizar las prácticas de actividades relacionadas con la capacitación y la gestión del conocimiento de las empresas del valle del cauca.
3. Identificar las características de la Gestión del Conocimiento realizadas en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

4. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, el mundo requiere que todas las experiencias y datos sean recolectados y ordenados para un mejor entendimiento, todo esto con el fin de potencializar los recursos y de transmitir a las demás personas dentro de las organizaciones los conocimientos relacionados con el ámbito empresarial de su entorno.

Cada uno de los conocimientos que traen consigo las personas es importante para el crecimiento empresarial y de cada empleado, sabiendo que es vital para su formación profesional y experiencia de trabajo, conformando un grupo de ideas resultantes de la experiencia directa entre sus conocimientos previos y la experiencia en el puesto de trabajo, esto permite generar nuevo conocimiento sobre la empresa y los diferentes puestos de trabajo; a las personas debe apasionarle, debe gustarle el conocimiento, tener la disposición para aprender nuevas cosas y para compartir con los demás aquellas que ya saben.

Para validar lo anterior, tomaremos en cuenta las siguientes ideas:

“Las personas deben querer usarla, esto es, estar suficientemente motivadas y comprometidas con los objetivos de la Gestión del Conocimiento.”. (McKenzie et a., 2001).

Por otro lado, se deben tener en cuenta las ideas y los conceptos de los empleados quienes ayudan al mejoramiento de los planes de gestión del conocimiento en la empresa, como lo sostiene el siguiente autor:

“Aspectos tales como las percepciones de los empleados acerca de la estrategia de gestión del conocimiento, la alineación de valores culturales, la complejidad de los procesos de interacción personal, la sutileza dinámica de transferencia del conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995), incrementan enormemente la profundidad y complejidad de los aspectos organizativos de la gestión del conocimiento.”. (Oltra, 2006)

Por otro lado, los diferentes tratados de libre comercio existentes (y los que están

en curso) son un factor importante para darle mayor importancia a la gestión del conocimiento dentro de los estándares internacionales en los diferentes ámbitos empresariales (Calidad, NIIF). Muchas empresas incluidas dentro de los tratados de libre comercio que incursionan en el país, se encuentran asentadas en el Valle del Cauca lo cual hace primordial para estas empresas establecer un plan de contingencia dentro de sus organizaciones para obtener, generar y renovar el conocimiento en procesos y procedimientos.

La importancia de la gestión del conocimiento, con respecto a los tratados de libre comercio, se ve reflejada en la importancia de saber sobre los mercados a los cuales las empresas pueden dirigirse, la cultura que enfrentan y los nuevos estándares de calidad que deben manejar para incursionar en estos nuevos mercados. Traemos a colación la siguiente cita:

Los Tratados de Libre Comercio son acuerdos de carácter comercial bilateral o multilateral con una regulación flexible de intercambio de bienes y servicios, cuya finalidad es generar mayor nivel de desarrollo económico e incremento de los flujos comerciales e inversiones dentro y fuera de las fronteras estatales (Ministerio de Comercio, 2013).

El impacto de los tratados de libre comercio debe ser primordial para los líderes de las empresas para estar a la par y ser competitivos con las demandas de los países como lo sostiene el siguiente autor:

“Los empresarios se están focalizando en el emprendimiento y la innovación con el fin de aprovechar este espacio y adecuar sus empresas para atender la creciente demanda de Estados Unidos por bienes y servicios colombianos” (Sergio Díaz-Granados, 2013).

Finalmente, este proyecto busca establecer cuál es el grado de relevancia y qué lugar ocupa la gestión del conocimiento dentro de las empresas manufactureras del Valle del Cauca.

5. MARCO TEÓRICO

Gestión del conocimiento como componente del impacto en el performance de la industria manufacturera del valle del cauca

Para empezar a desarrollar el marco teórico sobre la gestión del conocimiento, nos centraremos en primera instancia en relacionar los conceptos de la industria, el performance, la gestión de recursos humanos y la gestión de la innovación, con la gestión del conocimiento estudiando, como este conocimiento impacta en la producción y buen desarrollo de la industria manufacturera en el Valle del Cauca.

Las industrias manufactureras se componen desde las micro-empresas (panaderías, tiendas) hasta las grandes multinacionales (empacadoras, Embotelladoras, ensambladoras), estas son las que dan paso al desarrollo de la economía del país por la contribución a generación de empleos en el sector industrial ayudando a optimizar su PIB.

Las empresas manufactureras están compuestas por 8 divisiones que son:

1. productos alimenticios
2. bebidas y tabaco
3. textiles, prendas de vestir, cuero y marroquinería
4. industria de madera
5. papel, productos de papel, imprentas y editoriales
6. sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos
7. productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados de petróleo y carbón
8. industrias metálicas básicas, productos metálicos, maquinaria y equipo

Iniciaremos este estudio tomando como referencia los grandes estudios realizados alrededor de este tema.

Epistemología (del griego, episteme, 'conocimiento'; logos, "Teoría"), es la rama de la filosofía que trata de los problemas filosóficos que rodean a la denominada teoría del conocimiento. La epistemología se ocupa de la definición del saber y de

los conceptos relacionados, de la fuentes, de los criterios, de los tipos de conocimiento posible y del grado con el que cada uno resulta cierto; así como de la relación exacta entre el que conoce y el objeto conocido.

Los precursores Clásicos de la Teoría del Conocimiento se remontan a Protágoras (480-411 A.c.) quien afirmaba que: *“El hombre es la medida de todas las cosas, de las que son en cuanto que lo son y de las que no lo son en cuanto que no lo son”*.(Protágoras,460 A.c)

A Platón (428-347 A.c.), quien afirmaba: *“la existencia de un mundo de ideas, invariables e invisibles sobre las que es posible adquirir un conocimiento certero.”* (Platón, 390Ac.)

Pero es hasta Aristóteles (384-322 A.c.), que el conocimiento se ve como: *“una adquisición vía directa, mediante la abstracción, o de forma indirecta deduciendo nuevos datos de aquellos ya sabidos, mediante las reglas de lógica”*. Estas reglas, fueron expuestas sistemáticamente por él, por primera vez, como ayuda para superar las trampas teóricas de los sofistas.(Aristoteles,350 Ac.)

Entre los fundadores medievales se pueden mencionar filósofos como Valentine Fromm (1601-1675) con su obra *“Gnosteología”*, de 1631, a J. Micraelius (1597-1658) con *“Lexicon philosophicum terminorum pilosophis usitatorum”*, de 1653 y a Geor Gutke (1589-1634) con *“Habitus primorum principiorum seu intelligentiae”*, de 1666.

Como se puede observar el conocimiento, como teoría formal, parte de los estudios medievales de la *“Gnosteología”* como una de las disciplinas en que se dividía la Metaphysica. Durante algún tiempo, la tendencia fue usar el vocablo *“gnoseología”*, que fue empleado por primera vez en el siglo XVII, con preferencia al de *“epistemología”*, luego, por tendencias escolásticas, se usó gnoseología en el sentido general de *“teoría del conocimiento”* y *“epistemología”* como la disciplina que estudia los fundamentos de verdad que hacen objetivo el conocimiento, con lo que se fundamenta la existencia y el principio del conocimiento científico, diferenciándolo del *“saber”*, como algo que se conoce sin tener la certeza de su veracidad.

Es importante señalar que estas formas de utilizar los términos “gnoseología” y “epistemología” para referirse a distintas ramas del estudio del conocimiento ha sido más frecuente en español, italiano, alemán y francés, que en el inglés, por lo que en este último idioma se usan los vocablos “*gnoseología*” y “*epistemología*” indistintamente. (Ferrater, 2002: II. p.1470)

Actualmente, el estudio del conocimiento se ha apartado de la línea “*recta*” de la investigación gnoseológica, sobre todo en los estudios con el *enfoque organizacional* (BA Fuentes, 2010 pp.104-105), y desde dicha visión Davenport y Prusak (1998: p.6), señalan que el conocimiento se produce en y entre seres humanos ya que aunque un ordenador pueda captar y transformar datos en información, sólo el ser humano puede convertir estos datos y esa información en conocimiento.

Uno de los pioneros y considerados padre fundador de la Gestión del Conocimiento, Pablo L. Belly, define la Gestión del Conocimiento como "que cada uno en la empresa sepa lo que el otro conoce con el objeto de mejorar los resultados del negocio" (*Belly, 2005*)

Como se puede intuir, el conocimiento es parte esencial del ser humano y aunque no se ha podido definir en rigor, las investigaciones sobre el papel que juega dentro de las organizaciones y las economías tiene un amplio repertorio de consecuencias en la *teoría de la dirección* y más ampliamente en la *teoría económica*.

Para acercarnos un poco más a la definición sobre la gestión del conocimiento podemos tomar como referencia el siguiente fragmento.

“La **Gestión del Conocimiento** es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual aumente en forma significativa, con el objetivo de generar ventajas competitivas. Es la función que planifica, coordina y controla el flujo del conocimiento.

Es el proceso mediante el cual se adquiere, genera, almacena, comparte y utiliza el conocimiento, la información, ideas y experiencias para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización. Es Compartir para Aprender. Aprender y nuevamente Compartir. Compartir para volver a Aprender y alimentar, una y otra vez la espiral interminable del conocimiento.” (*Azuaje, 2013*)

En el Valle del Cauca, el proceso con la gestión del conocimiento es el siguiente:

Empezaremos tomando apreciaciones sobre el concepto de gestión del conocimiento:

“Cuando hablamos de gestión del conocimiento en las organizaciones, nos referimos a un proceso o una situación que permita transferir los conocimientos o experiencias de una persona o grupo de personas, a otras personas pertenecientes a una misma organización u empresa.”. (Rodríguez, 2011)

*“Cuando hablamos de conocimiento nos referimos a algo más que datos e información, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el conocimiento es la experiencia que se adquiere gracias a la práctica y la observación. Este a su vez se puede diferenciar de dos tipos de conocimiento en la organización, el conocimiento **explícito** y el conocimiento **tácito**, el conocimiento explícito se puede almacenar y recuperar, se encuentra disponible en forma de procedimientos, informes, conclusiones, manuales, y documentación en general; el conocimiento tácito, son las experiencias y vivencias de las personas que no se pueden codificar.”*

Tomando como referencia las anteriores definiciones podemos concluir que la gestión del conocimiento es un proceso continuo es decir un ciclo y un círculo de conocimiento en el cual se puede pasar la información de una persona a otra y enriquecerse de esta información. Durante este proceso se incluyen nuevos conocimientos, bien sea por asesorías externas (recomendaciones, cursos, diplomados, seminarios) o por la misma experiencia de cada uno de los colaboradores de la organización que lo que hace es dar sus conocimientos y experiencias a otros para que estos hagan las tareas y procesos más eficazmente.

Desde este punto, podemos definir dos tipos de gestión del conocimiento: Gestión del Conocimiento Externo (condiciones de mercado, oportunidades y amenazas) y la Gestión del Conocimiento Interno (Capacidad de la empresa, flujos de caja, inventarios) que son cruciales a la hora de tomar decisiones importantes para la empresa. Este tipo de gestión del conocimiento (interna y externa) debe ser

considerada en conjunto para obtener resultados óptimos tanto en procesos internos con los colaboradores, como en decisiones de ventas y negociaciones con clientes.

El conocimiento es considerado como un recurso clave de la organización en el siglo 21 y el "movimiento" de la gestión del conocimiento ha alertado a las organizaciones a que deberían explotar más estratégicamente este aspecto internamente para el beneficio de sus actividades (Grant, 1996 ; Kogut y Zander, 1992).

Las empresas que se encuentran dentro de un proceso de mejoramiento y desarrollo de su capital humano, tienen como principal meta la obtención de beneficios mediante los procesos de gestión en innovación (GI), gestión de los recursos humanos (GRH) y la gestión del conocimiento (GC). Además del crecimiento y la formación de un capital humano tienen como objetivo crecer y proyectarse dentro de la organización con la finalidad de complementar su carrera empresarial.

De acuerdo con autores como Oltra (2011), la importancia de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones se hace cada día más intensa y cobra mayor fuerza en los procesos de innovación; por ejemplo, argumenta este autor que *“Una adecuada gestión del conocimiento (GC) resulta fundamental para innovar con éxito en el globalizado, complejo y dinámico entorno empresarial actual.”* (Oltra Comorera V. , 2011). Citado por Bedoya (2012)

Otras consideraciones como las hechas por *López-Cabrales, Perez-Luño, Valle (2007)*: *ha sido considerable el incremento de los éxitos haciendo análisis en la innovación y el cambio organizacional. Anand, Gardner & Morris (2007)*, dan a conocer la importancia de este tema en las organizaciones y como este tipo de funciones hacen que internamente se desarrolle una cultura de aprendizaje sobre los procesos y procedimientos. De lo que podríamos sacar como primera hipótesis

En el momento actual que impera la globalización, una alta competitividad, un desarrollo tecnológico, una reducción de vida de los productos y crisis a nivel mundial, la gestión del conocimiento es clave para lograr el éxito sostenible de la empresa.

El conocimiento está adquiriendo valor como eje funcional dentro del desarrollo y la rentabilidad de las organizaciones en el departamento del Valle del Cauca en cada uno de los sectores, puesto que, se da valor agregado a cada procesos y/o productos que viene con la innovación que se lleva a cabo dentro de la producción o de los productos, en las tecnologías de desarrollo de nuevos productos, en los canales de distribución y en las estrategias de ventas. En los métodos de realización arraigados principalmente en el conocimiento como motor de desarrollo de nuevas ideas para el mejoramiento de los negocios, viéndose reflejado estos en los estados financieros de la empresa.

Por otro lado, se tiene en cuenta cual es el conocimiento que tienen cada uno de los colaboradores de la organización y como este puede ser aprovechado para el mejoramiento y complementación de los procesos de la organización. Los autores (Donnellon 1996; Jackson,1992; Nonaka & Takeuchi,1995; Thompson, 2003) argumentan lo siguiente: *“Siguiendo los argumentos, el tipo de conocimiento de los empleados, experiencias y habilidades que han sido consideradas como recursos importantes para el mejoramiento de productos y servicios existentes o para la generación de nuevas ideas (innovación), que, en consecuencia, ayudan a lograr ventajas competitivas.”*

Para el caso del Valle del Cauca, tomamos como referencia el crecimiento que tuvo el departamento en el 2011 donde pueden apreciarse los campos de inversión de las empresas para desarrollo que potencializarían el crecimiento y a la generación de empleo en el sector manufacturero.

Al realizar la revisión del marco teórico, nos hemos planteado la siguiente hipótesis para las Industrias Manufactureras del Valle del Cauca.

H1. *“Existe una asociación positiva entre la Gestión del Conocimiento y el performance de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.”*

6. METODOLOGIA

Para medir la gestión del conocimiento e identificar las características de este en las empresas de la industria manufacturera del Valle del Cauca, se construyó una encuesta tomando como base variables medidas por otros autores como César Augusto Bernal Torres, Álvaro Turriago Hoyos y Hernán Darío Sierra Arango del paper *“Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial”* y Juan Oscar Ollivier Fierro y Ana Ordóñez Parada del paper *“La influencia de la gestión del conocimiento en la innovación en empresas mexicanas”*.

Adicionalmente para medir el performance se realizaron una serie de preguntas de indicadores financieros de las empresa, adicionalmente, se incluyo una pregunta donde se pedía al director que calificara en una escala de 1 a 5 el performance de la organización en el último año, esta pregunta fue extraída de una investigación del Doctor Joaquín Alegre, quien argumenta que la calificación que los gerentes dan al performance está altamente correlacionado con los indicadores financieros de una empresa.

Cabe anotar que en el cuestionario definitivo, se incluyeron otros módulos de interés sobre datos sociodemográficos de las empresas y módulos de la Gestión de la Innovación y la Gestión de los Recursos Humanos, ya que nuestro estudio hace parte de una investigación que relaciona estas tres variables, a nosotros nos ha correspondido el análisis solamente de la parte referente a la gestión del Conocimiento. Es importante mencionar también que antes de aplicar la encuesta a los encuestados, fuimos previamente entrenados para el trabajo de campo, estudiando de manera muy profunda cada una de las preguntas, para ello tuvimos una reunión donde cada pregunta fue analizada en su forma, significado, en su contenido y en la la intencionalidad de la pregunta.

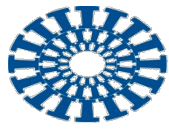
A cada una de las preguntas de los diferentes cuestionarios utilizados para la realización del cuestionario de investigación, se les realizó ajustes acorde a las experiencias y necesidades planteadas por nuestra investigación y al mercado del valle del cauca, algunas, fueron revisadas y adecuadas acorde a las exigencias o limitaciones del país donde se aplicarían las encuestas.

Para comprobar el entendimiento del cuestionario diseñado se realizó una prueba

piloto, en la cual se sostenía una entrevista con personal directivo de cada una de las treinta empresas manufactureras de Santiago de Cali de tamaño pequeño, mediano y grande.

Posteriormente, se diseñó una base de datos en la cual se consignaron los datos obtenidos de esta prueba piloto tanto de la encuesta, como de las observaciones realizadas por parte de cada uno de los encuestados y de lo observado por parte de los encuestadores.

Adjuntamos la encuesta realizada a las empresas.



UNIVERSIDAD
ICESI

ENCUESTA

**IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
Y GESTIÓN EN LA INNOVACIÓN EN EL PERFORMANCE DE LAS EMPRESAS
MANUFACTURERAS EN EL VALLE DEL CAUCA.**

INFORMACIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA

Fecha de realización de la encuesta: DD/MM/AA _____

Razón social de la organización (nombre): _____

Sector Económico: _____. Años de actividad de la organización: _____

Naturaleza de la organización: S. A. _____. Ltda. _____. otra _____.

Cargo actual que desempeña el entrevistado: _____

Nombre del entrevistado: _____

Género: (1.Femenino, 2. Masculino)

Nivel de estudio del entrevistado (1.Primaria, 2.Bachillerato, 3.Tecnología, 4. Pregrado, 5.Postgrado)___

Tipo de empresa (1. Multinacional, 2. Nacional) _____

Tamaño de la empresa (1. Grande, 2. Mediana, 3.Pequeña) _____

E-mail: _____

INSTRUCCIONES:

A continuación, usted encuentra una serie de enunciados relacionados con los procesos administrativos realizados por las organizaciones, objeto de estudio que durante el último año han tenido impacto en los 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:

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.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Siempre es prioritaria la capacitación de las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Siempre se hacen esfuerzos porque aprendamos unos de otros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Todos nos actualizamos de forma permanente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Todos estamos informados de los resultados de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se reconoce y estimula la creatividad y la innovación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Se suele incorporar nuevos conocimiento a la actividad productiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Se suelen utilizar resultados de investigación (interna y externa).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Se aprende de la interacción con el entorno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Trabajamos pensando en los cambios del futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Estamos atentos a los cambios del entorno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Se usan de forma permanente las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PRÁCTICA DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Se realiza 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"/>
2. Se realiza capacitación para apoyar el desarrollo integral de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Se realiza un proceso sistemático para identificar con qué conocimiento o con qué capacidades se cuenta en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Se mantiene 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"/>
5. Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

experiencias y sus conocimientos relacionados con sus actividades de trabajo.					
6. Se estimula de forma sistemática en todas las dependencias 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"/>

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

INNOVACIÓN EXPLORATORIA.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Se aceptan 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"/>
2. Inventamos nuevos productos y servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 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"/>
4. 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"/>
INNOVACIÓN EXPLOTADORA.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Frecuentemente mejoramos el suministro de productos y servicios existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Frecuentemente implementamos pequeñas adaptaciones a los productos y servicios existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 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"/>
4. Mejoramos nuestra eficiencia en el suministro de productos y servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se expanden servicios para clientes existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 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"/>
FORMALIZACIÓN.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Existen manuales de procedimientos escritos para afrontar cualquier situación que se presente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 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"/>
3. Se tienen registros escritos del desempeño de todos los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Difícilmente son confrontados los empleados al violar alguna regla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Hay descripciones de los cargos de toda la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. 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"/>
2. Una persona que quiere tomar sus propias decisiones es rápidamente desmotivada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 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"/>
4. 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"/>
5. 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"/>
EXPERIMENTACIÓN.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Las personas reciben apoyo y estímulo cuando presentan nuevas ideas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La iniciativa recibe a menudo una respuesta favorable, de modo que las personas se sienten motivadas a generar nuevas ideas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONECTIVIDAD.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. 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"/>
2. Los 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"/>
3. 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"/>
4. 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"/>

5. 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"/>
DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. 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"/>
2. Los encargados y los jefes facilitan la comunicación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El trabajo en equipo es una práctica común.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los directivos 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"/>
5. Existe compromiso afectivo percibido del empleado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Existe confianza del directivo en los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DINAMISMO DEL ENTORNO.					
	1	2	3	4	5
1. 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"/>
2. Nuestros clientes regularmente preguntan por nuevos productos y servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. En nuestro mercado objetivo, los cambios ocurren continuamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Nada ha cambiado en nuestro mercado, en un año.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Los volúmenes de los productos y servicios a entregar cambia rápida y frecuentemente en nuestro mercado objetivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTERACCIÓN CON EL ENTORNO					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Se tienen competidores relativamente fuertes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La competencia en nuestro mercado objetivo es extremadamente alta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 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"/>
CAMBIOS DE LA ORGANIZACIÓN					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5

1. Se cambia la manera tradicional de hacer las cosas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 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"/>
3. Se motiva a que diferentes empleados de la empresa trabajen conjuntamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

TRABAJO EN EQUIPO.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN :	1	2	3	4	5
1. Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Para organizar el trabajo que se les asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Los equipos de trabajo realizan actividades concretas dentro del proceso de producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los equipos de trabajo están formados por personal especializado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Cada miembro de un equipo de trabajo 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"/>
CONTRATACIÓN.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN :	1	2	3	4	5
1. 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"/>
2. Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. En cuanto a la contratación se da importancia a la experiencia y adecuación al puesto del candidato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 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"/>
5. Se utiliza preferentemente para sus empleados contratos indefinidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 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"/>
FORMACIÓN.					

EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. 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"/>
2. 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"/>
3. La formación trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia en los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La empresa se orienta al trabajo en grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 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"/>
6. 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.

EN NUESTRA ORGANIZACIÓN :	1	2	3	4	5
1. Se tienen diseñados planes de carrera o de sustitución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Se ofrece posibilidades de promoción ò ascenso en diferentes áreas o ámbitos profesionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Las promociones o ascensos 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"/>
4. 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"/>
5. 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"/>

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

EN NUESTRA ORGANIZACIÓN :	1	2	3	4	5
1. 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"/>
2. Se hace énfasis en cómo los empleados desarrollan las tareas y en cómo son sus actitudes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La evaluación del rendimiento se centra únicamente en los grupos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La evaluación del rendimiento se basa en resultados a mediano y largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La evaluación del rendimiento 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"/>
6. Los empleados participan en su	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

evaluación. (Autoevaluación).					
7. 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"/>
POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN.					
EN NUESTRA ORGANIACION :	1	2	3	4	5
1. Se retribuye por encima de la media del mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 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"/>
3. La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 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"/>
5. Se ofrecen incentivos a largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Se permite participar en la fijación de los componentes de su salario a los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 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"/>

PERFORMANCE O RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

No.	DESCRIPCION	VALOR
1.	Número de empleados temporales en promedio mensual durante el último año. (Dic. 31 /2013).	
2	Número de Empleados Fijos en promedio mensual durante el último año. . (Dic. 31 /2013).	
3	Número de empleados directivos durante el último año. (Dic. 31 /2013).	
4	Número de empleados no directivos durante el último año. . (Dic. 31 /2013).	
5	Utilidad Neta en el último año de operaciones. (Dic. 31 /2013).	
6	Total de Activos en el último año de operaciones. (Dic. 31 /2013).	
7	Patrimonio en el último año de operaciones. (Dic. 31 /2013).	
8	Ventas Netas en el último año de operaciones. (Dic. 31 /2013).	
9	Utilidad Operativa en el último año. (Dic. 31 /2013).	
10	Califique en una escala de 1 a 5 el rendimiento o performance de la empresa durante el último año.	

Comentarios varios:

7.RESULTADOS

Haciendo un análisis y tomando apuntes sobre lo sucedido alrededor del desarrollo de la encuesta para cada una de las empresas hemos dividido los resultados en dos grandes grupos: Resultados cualitativos de la entrevista con el encuestado y Resultados cuantitativos de las variables medidas.

Resultados Cualitativos se muestran a continuación:

7.1. Análisis Cualitativo de la prueba piloto

Empresa 1.

Cargo: Jefe Gestión Recursos Humanos

Duración de la encuesta: Treinta y tres minutos.

Descripción de la empresa

Es una empresa dedicada a la fabricación recubrimientos de resistencia química y mecánica para sus áreas de producción; vinilos, esmaltes y estuco plástico también hacen parte de su catálogo de productos.

Observaciones:

- La encuesta se realizó en la sede principal de la empresa el día 24 de Abril de 2014 en Cali.
- El entrevistado pregunto enfáticamente sobre el nivel de la tesis, quien la desarrollaba y en qué universidad se desarrollaba y se procedió a dar explicación sobre cada uno de los puntos a tratar, de quien era la tesis y cuál era su enfoque, quien estaba a cargo, el tipo de trabajo de la profesora.
- Mencionó que la encuesta estaba bastante larga por la cantidad de hojas y por ser ambos lados.
- Hizo énfasis constante en la revisión de la forma en la cual se realiza o está redactada la pregunta, pues en algunas de ella, mencionó que no entendía lo

que se preguntaba. Se ubicó especialmente en dos preguntas, ubicadas en la sección de “grado de relevancia de la gestión del conocimiento”, puntualmente la número 4: “*Todos nos actualizamos de forma permanente*” donde se enfocó puntualmente en el tiempo en el que se hacía la pregunta. La pregunta número 5: “*Todos estamos informados de los resultados de la empresa*” quien se refiere a la forma en la cual se plantea la pregunta. En ambas preguntas se explicó con respecto a la empresa y el entorno en el cual se desarrolla la misma, luego de esto, logró comprender mejor la pregunta.

En mi criterio, debe enfocarse más la pregunta a una temática en particular.

- También comento sobre las escalas de calificación diciendo que estas pueden prestarse para responder sobre lo que se espera que sea en la empresa y no sobre el estado actual de la empresa frente a cada una de las preguntas; de igual forma, hizo una sugerencia para que estas fueran evaluadas y se realizara un ajuste con la calificación de “*Siempre, casi siempre, casi nunca, nunca*” diciendo: “Esto hace la evaluación más certera con respecto al objetivo de la investigación”.
- Sobre los resultados financieros menciono que la persona encargada no se encontraba en el momento para poder obtener esa información.
- Regresa constantemente a revisar la escala de medición
- Tiene dudas sobre el segmento de plan de carrera en la pregunta número 1: “*Se tienen diseñados planes de carrera o de sustitución.*”, se explica que este plan de carrera consiste en el crecimiento de cada uno de los empleados dentro de la organización y de su formación profesional para que en un futuro próximo se tomen decisiones acertadas sobre su crecimiento profesional dentro o fuera de la empresa. El entrevistado logra comprender con mayor facilidad la pregunta y procede a responder.
- Tiene dudas sobre la pregunta número 1: “*Se retribuye por encima de la media del mercado*” de la sección Política de retribución. Se explica que consiste en el pago de salarios que se realiza a los empleados y que el termino media está relacionado con el mercado y si se tiene una retribución mayor que la que

obtienen los empleados de otras empresas. El entrevistado logra entender con dificultad la pregunta, pero la contesta.

Aconsejaría que esta pregunta se realizara en otras palabras o fuese un poco más entendible con términos menos técnicos y más comprensible para la personas.

Empresa 2

Cargo: Gerente

Duración de la encuesta: Veintidós minutos.

Descripción de la empresa

INSEX de Colombia es una empresa dedicada a la fabricación de insumos químicos para la limpieza del hogar como específicos, desmanchadores, etc.

Observaciones:

- La encuesta se realizó en las oficinas de la empresa ubicadas en Cali el día 24 de Abril del 2014.
- Durante la encuesta no se presentó ninguna pregunta ni comentario por parte del encuestado.

Empresa: 3

Cargo: Representante legal

Duración de la encuesta: Dieciséis minutos.

Descripción de la empresa

Es una empresa que fabrica artículos y repuestos para mangueras y bolsas plásticas de todas las referencias y necesidades.

Observaciones:

- La encuesta se realizó el día 3 de Mayo de 2014 en la sede de la empresa ubicada en el sector de santa rosa en la ciudad de Cali.
- La persona no realizó preguntas ni observaciones durante la encuesta.
- Durante la encuesta, la entrevistada se veía en la obligación de atender a diferentes clientes que arribaban al local, lo cual se veía reflejado en el tiempo de la encuesta.

Empresa: 4

Cargo: Jefe Recursos Humanos

Duración de la encuesta: Dieciséis minutos.

Descripción de la empresa

Es una empresa dedicada al diseño de diferentes pautas publicitarias en diferentes medios (volantes, botones, plotter) para campañas de mercadeo, impresión, fotocopia de documentos y diseño de imágenes y cubiertas para libros.

Observaciones:

- La encuesta se realizó en horas de la mañana el día 5 de Mayo del 2014 en las instalaciones de la empresa.
- La persona encuestada no realizó comentarios durante la entrevista.
- Al final de la entrevista, la persona pregunto si este trabajo de investigación sería para hacer algún mejoramiento dentro de la organización, aludiendo a experiencias anteriores con diferentes grupos de otras universidades quienes realizaron mejoramiento en la parte de producción de la empresa.

Empresa: 5

Cargo: Gerente

Duración de la encuesta: Treinta y siete minutos.

Descripción de la empresa

Empresa dedicada a la fabricación de diferentes artículos en alambre (Parrillas, jaulas, porta escobas).

Observaciones:

- La encuesta se realizó en la sede principal de la organización el día 8 de mayo del 2014 en la ciudad de Cali.
- Durante la prueba la persona, a medida que se leían cada una de las preguntas daba una breve explicación de cómo se hacía en la empresa o como se llevaba a cabo este proceso, o hacía mención de la importancia de cada una de las preguntas dentro de la misma.

Empresa: 6

Cargo: Gerente general

Duración: inicia: 11:30 am termina: 12:03 am

Observaciones:

- El señor encuestado es egresado de la universidad Icesi y fue docente de la universidad por unos años.
- Le pareció muy interesante los aspectos que estábamos evaluando en las organizaciones pues él hace unos pocos años atrás había comenzado a implementarlos
- Él ha desarrollado cursos internos para capacitar internamente a sus empleados dotándolos de todo lo que la compañía necesita.
- Los empleados son accionistas de la empresa con un 10 % de ganancia sobre la utilidad que se genere anualmente
- Se tiene todo por escrito y antes de que el empleado ingrese ya sabe muy bien que va hacer cuál es su posibilidad de ascenso cuales son los posibles cursos a mejores y cuál es su salario mensual
- La comunicación interna de la organización es punto clave de esta lo mismo que su detallado ordenamiento
- “ La empresa no trabaja en grupo sino en equipo” pregunta 14 p.4
- La evaluación del rendimiento de la empresa no solo se centra en los grupos de trabajo sino en la empresa como un conjunto en si
- Aquí tanto un directivo como un empleado puede hacer un llamado de atención de cualquier índole pues todos somos accionistas de la empresa y todos queremos verla progresar.
- El señor Duvan me dio un pequeño tour para mostrarme como se realizaban los empaques para muchas de las industrias del valle del cauca como productos de colombina, ingenios Manuelita, Carvajal con solo partículas pequeñas de polietilenos en donde me indicaba que parte de la empresa estábamos pasando y cuáles eran los cambios que se habían hecho y que se iban a realizar.
- Esta empresa se dedica a fabricar los empaques y bolsas para diferentes industrias dentro del Valle del Cauca.

Empresa: 7

Cargo: Gerente general y directora de personal

Duración: inicia: 2:00 pm termina: 5:30 pm

Observaciones:

- El señor Jonás me recibió en el restaurante el rancho de Jonás en el salón de eventos en donde me tenía preparado un video sobre liderazgo y emprendimiento
- Luego de ver este video hablamos un poco y me hablo sobre su historia de vida y como había terminado siendo el dueño del rancho de Jonás y muchas empresas más.
- Le hable sobre el proyecto de grado y la prueba piloto que tenía que realizar porque él pensó que tenía que dar un testimonio de vida como lo venía haciendo en las universidades y me dijo que entonces mejor llamáramos a la directora del personal del restaurante Patricia Franco.
- Le realice la encuesta en voz alta mientras ellos leían también la encuesta para que así Jonás pudiera participar.
- Anotaciones de conversación: -el señor Jonás al irle leyendo cada uno de los ítems caía en cuenta de muchas cosas que podía tener en cuenta para mejorar el desempeño del restaurante como lo fue en cuanto a las prácticas de las actividades relacionadas a la capacitación y gestión del conocimiento de los empleados.
- Otro aspecto que le llamo mucho la atención a Jonás cuando discutía con Patricia fue que no llevaban un registro del desempeño de los empleados sino que más bien era un registro observando cómo era el desempeño de los empleados frente a los clientes y en su entorno mas no un reporte escrito de cómo fue ese desempeño diario y así llevar un registro completo.
- Los incentivos dentro de la empresa son muy tenidos en cuenta porque Jonás tiene la cultura que al que uno trata bien así mismo le tratan su negocio y por esto él dice que si el gana todos ganan por igual. Al final del mes a cada empleado se le da un incentivo extra como días libres,

- Dentro de la empresa no existen planes de carrera ni sustitución ni tampoco una evaluación del rendimiento en general cosa que Jonás apunto en un cuaderno para tener en cuenta.
- Por ultimo en cuanto a la fijación de salarios y aumentos solo se tienen en cuenta por parte del señor Jonás nadie más puede decidir sobre esto.
- Esta empresa es un restaurante típico.

Cargo: Gerente general

Duración: inicia: 8:30 pm termina: 8:48 pm

Observaciones:

- El señor Duvan me atendió en su Casa en horas de la noche en el barrio Ciudad jardín mostro mucho interés desde el principio en la prueba piloto
- Dentro de su estructura organizacional él es quien tiene la última palabra en todo de modo que no se hace consenso para decidir cosas.
- El considera que dentro de la empresa se da una comunicación libre entre jefes y empleados pero considera que a veces estas relaciones de pasan de la raya.
- En cuanto al salario e incentivos que se les brinda se hace un estudio por cada empleado de los logros completados y se le llama una cita para felicitarlo y decirle las buenas noticias.
- La evaluación del rendimiento se lleva siempre por escrito y el señor Duvan es el encargado de analizar esto.
- En cuanto al performance de su empresa considera que en este último año ascendió notablemente dado a una serie de cambios que se realizaron en la parte administrativa.
- Esta empresa presta el servicio de maquinaria y obreros para el area de construcción

Empresa: 9

Cargo: Gerente general

Duración: inicia: 10:00 a.m termina: 10:21 a.m

Observaciones:

- La señora Mónica me atendió en su casa y me pidió una copia de la prueba piloto porque le gustaría realizarla dentro de su empresa a ver que pensaban los empleados.
- Considera que no está muy bien estructurada la práctica de las actividades relacionadas a la capacitación y la gestión del conocimiento pero que va a comenzar a tenerlo más en cuenta.
- La comunicación es muy buena pues le tiene confianza a la señora Mónica para comentarle sobre cualquier asunto.
- Siempre se están inventando nuevos productos que puedan satisfacer al cliente y cambiar un poco el menú
- Cada empleado sabe que tiene que hacer pero no hay en si un manual de procedimientos interno
- La mayoría de las decisiones las toma Mónica
- En cuanto a la charla de pasillo siempre se va a dar y mas aun cuando está bajo de clientes
- La estructura organizacional siempre es la misma
- Para cubrir vacantes a veces se necesita de un capacitación pero ya en la planta central donde se realizan los productos mas no para el personal que atiende en los establecimientos.
- Esta empresa produce masa para hacer arepas y también tiene establecimientos de comercio

Empresa: 10

Cargo: Gerente general

Duración: **inicia:** martes **termina:** jueves

Observaciones:

- Esta encuesta se realizó vía mail donde le envié la prueba Piloto a la señora Luz Stella donde se tomó 2 días para realizarla.
- Sus observaciones fueron que en su empresa en cuanto al performance está haciendo grandes cambios pero que aún se puede hacer mas
- Esta empresa produce postres y ponqués

7.2. Análisis Cuantitativo de los datos recolectados en la prueba piloto.

En el siguiente apartado encontraremos el análisis de los datos arrojados por la prueba piloto, que se realizó a 30 empresas manufactureras del Valle del Cauca. Inicialmente se mostraran los resultados de la hipótesis planteada, posteriormente se realizara un análisis de las estadísticas reportadas por los factores del estudio y posteriormente se hará una análisis de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de la prueba piloto.

7.2.1. Prueba de hipótesis

Al probar la hipótesis planteada:

H1. *“Existe una asociación positiva entre la Gestión del Conocimiento y el performance de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.”*

Observamos que existe una asociación significativa, estadísticamente, al 5% entre el grado de relevancia de la Gestión del conocimiento y el performance de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, con un p-value de 0.010 y un coeficiente de correlación de 0.46, que aunque indica una asociación moderada, es importante para las empresas del estudio.

En cuanto a las prácticas de las actividades relacionadas con la capacitación y la GC, se observa que no existe relación estadísticamente significativa con el performance, pues el p-value reporto un valor de 0.172.

TABLA No. 1 Matriz de correlaciones

		PERFORMANCE
PERFORMANCE	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	30
Promedio Total para el Grado de Relevancia de Gestión del Conocimiento	Correlación de Pearson	,462
	Sig. (bilateral)	,010
	N	30
Promedio Total para Las Practicas de las	Correlación de Pearson	,256
	Sig. (bilateral)	,172

7.2.2. Reporte de Estadísticas Descriptivas.

En cuanto a las estadísticas para los factores que miden en nuestro estudio la gestión del Conocimiento en las empresas de la industria Manufacturera del Valle del Cauca se reportaron los siguientes resultados:

TABLA No. 2. Estadísticas Descriptivas.

	Promedio Total para el Grado de Relevancia de Gestión del Conocimiento	Promedio Total para Las Practicas de las Actividades Relacionadas a la capacitación y GC
Media	3,9583	3,7833
Mediana	3,9167	3,6667
Moda	3,92	4,33
Desv. típ.	,70124	,94195
Mínimo	2,33	1,17
Máximo	5,00	5,00
Percentiles25	3,5000	3,1667
50	3,9167	3,6667
75	4,5208	4,6667

Se observa que la menor puntuación fue para las prácticas de las actividades relacionadas a la capacitación y GC, con un promedio de 3.78, una desviación estándar de 0.94 y un coeficiente de variación del 25% mientras que para el grado de relevancia de la Gestión del Conocimiento en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca se observa un promedio en la calificación de 3.95 puntos, con una desviación estándar de 0.74 y un coeficiente de variación del 19%, lo cual muestra mayor homogeneidad en las calificaciones dadas a este factor por las empresas del estudio.

7.2.3. Análisis en cuanto a la descripción de las características de la gestión del conocimiento en las empresas del estudio.

MODULO: GRADO DE RELEVANCIA DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

Pregunta 1: Siempre es prioritaria la capacitación de las personas. **Tabla**

No. 3 Siempre es prioritaria la capacitación de las personas

<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo:	6.7 %
<input type="checkbox"/> Indiferente :	10.0 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	40.0 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	43.3 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	4.2

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, podemos concluir que el 43.3 % de las empresas está totalmente de acuerdo en que la capacitación de las personas siempre es prioritaria.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 4.2, lo que quiere decir que están parcialmente de acuerdo con la afirmación “*Siempre es prioritaria la capacitación de las personas.*”.

Pregunta 2: Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas.

Tabla No. 4 Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas.

<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	3.3 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	13.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	40.0 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	43.3 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	4.23

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, podemos concluir que el 43.3 % de las empresas está totalmente de acuerdo en que el conocimiento que tienen las personas siempre es aprovechado.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 4.23, lo que quiere decir que están parcialmente de acuerdo con la afirmación “*Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas.*”

Pregunta 3: Siempre se hacen esfuerzos por que aprendamos unos de otros.

Tabla No. 5 Siempre se hacen esfuerzos por que aprendamos unos de otros.

<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	3.3 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	13.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	53.3 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	30.0 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	4.1

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, podemos concluir que el 53.3 % de las empresas está parcialmente de acuerdo en que siempre se hacen esfuerzos por aprender unos de otros dentro de la organización.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 4.1, lo que quiere decir que están parcialmente de acuerdo con la afirmación “*Siempre se hacen esfuerzos por que aprendamos unos de otros.*”

Pregunta 4: Todos nos actualizamos de forma permanente.

Tabla No. 6 Todos nos actualizamos de forma permanente.

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	3.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	6.7 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	30.0 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	43.3 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	16.7 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	3.63

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, podemos concluir que el 43.3 % de

las empresas está parcialmente de acuerdo en que la actualización permanente es de todos, mientras que el 30.0 % de las empresas es indiferente ante esta afirmación.

Estos resultados sugieren que la actualización constante de los empleados y la empresa como tal están ligadas al poco interés por mejorar los procesos. El promedio de calificación para esta pregunta fue de 3.63, lo que quiere decir que son indiferentes con la afirmación “*Todos nos actualizamos de forma permanente.*”, teniendo tendencia a estar parcialmente de acuerdo. Este promedio es acorde con los porcentajes en los cuales las empresas se situaron, revelando un punto importante para ser analizado a profundidad.

Pregunta 5: Todos estamos informados de los resultados de la empresa.

Tabla No.7 Todos estamos informados de los resultados de la empresa.

<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	10.0 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	30.0 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	23.3 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	36.7 %
<input type="checkbox"/> Promedio calificación	3.87

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, podríamos concluir que, más de la mitad de las empresas entrevistadas están de acuerdo de una u otra manera con el hecho de estar todos informados sobre los resultados de la empresa.

Solo el 30.0 % de los encuestados manifiestan ser indiferentes ante esta afirmación y que no es relevante que todos lo sepan.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 3.87, lo que quiere decir que son indiferentes y se proyectan a estar parcialmente de acuerdo con la afirmación “*Todos estamos informados de los resultados de la empresa.*”.

Pregunta 6: Se reconoce y estimula la creatividad y la innovación.

Tabla No. 8 Se reconoce y estimula la creatividad y la innovación.

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	3.3 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	30.0 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	30.0 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	36.7 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	3.97

En esta pregunta se ve una distribución muy ecuánime para las opciones indiferente y parcialmente de acuerdo con un 30.0 %, para la opción Totalmente de acuerdo se ajusta un 36.7 % lo cual representa opiniones divididas sobre el concepto de reconocimiento y estímulo a la creatividad e innovación. Sin embargo, más de la mitad de las empresas entrevistadas están de acuerdo de alguna u otra forma con esta apreciación.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 3.97, lo que quiere decir que están en el rango de la opción Indiferente, pero muy cerca de Parcialmente de acuerdo. Podría decirse que las empresas se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación “*Se reconoce y se estimula la creatividad y la innovación.*”

Pregunta 7: Se suele incorporar nuevos conocimientos a la actividad productiva.

Tabla No. 9 Se suele incorporar nuevos conocimientos a la actividad productiva

<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	10.0 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	13.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	53.3 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	23.3 %
<input type="checkbox"/> Promedio de la calificación	3.9

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, podemos concluir que el 53.3 % de

las empresas están parcialmente de acuerdo en que nuevos conocimientos suelen ser incorporados a la actividad productiva.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 3.9, lo que quiere decir que están parcialmente de acuerdo con la afirmación “*Se suelen incorporar nuevos conocimientos a la actividad productiva.*”

Pregunta 8: Se suelen utilizar resultados de investigación (Interna y externa).

Tabla No. 10 Se suelen utilizar resultados de investigación
(Interna y externa).

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	6.7 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	6.7 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	30.0 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	33.3 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	13.3 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	3.3

El 46.6 % de las empresas entrevistadas suelen utilizar los resultados de investigaciones realizadas, mientras que el 43.4 % restante se encuentran en desacuerdo con que estos resultados suelen usarse.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 3.3, lo que quiere decir que son con la afirmación “*Se suelen utilizar resultados de investigación (interna y externa).*”, y dejando en evidencia el poco uso que le dan a datos obtenidos de proceso de investigación dentro de las organizaciones.

Pregunta 9: Se aprende de la interacción con el entorno. **Tabla**

No. 11 Se aprende de la interacción con el entorno.

<input type="checkbox"/> Indiferente	23.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	46.7 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	30.0 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	4.07

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, podemos concluir que el 46.7 % de las empresas está parcialmente de acuerdo en que se aprende de la interacción

con el entorno, el 30.0 % se encuentra totalmente de acuerdo, lo que deja un total de 76.7 % de empresas que se aceptan y están de acuerdo esta premisa.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 4.07, lo que quiere decir que están parcialmente de acuerdo con la afirmación “*Se aprende de la interacción con el entorno.*”.

Pregunta 10: Trabajamos pensando en los cambios del futuro.

Tabla No. 12 Trabajamos pensando en los cambios del futuro.

<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	6.7 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	23.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	30.0 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	40.0 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	4.03

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, podemos concluir que el 40.0 % de las empresas está totalmente de acuerdo en que se trabaja pensando en los cambios del futuro.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 4.03, lo que quiere decir que están parcialmente de acuerdo con la afirmación “*Trabajamos pensando en los cambios del futuro.*”.

Pregunta 11: Estamos atentos a los cambios del entorno

Tabla No. 13 Estamos atentos a los cambios del entorno

<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	3.3 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	10.0 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	46.7 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	40.0 %
<input type="checkbox"/> Promedio de clasificación	4.23

Hay un 86.7 % de aceptación frente a los cambios que se presentan en el entorno por parte de las empresas.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 4.23, lo que quiere decir que están parcialmente de acuerdo con la afirmación “*Estamos atentos a los cambios del entorno.*”.

Pregunta 12: Se usan de forma permanente las TIC

Tabla No. 14 Se usan de forma permanente las TIC

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	6.7 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	3.3 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	16.7 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	33.3 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	40.0 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	3.97

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, podemos concluir que el 73.3 % de las empresas se encuentran a la vanguardia de la tecnología y están de acuerdo en el uso de forma permanente de las TIC en sus negocios.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 3.97, lo que quiere decir que están parcialmente de acuerdo con la afirmación “*Se usan de forma permanente las TIC.*”. Esto no quiere decir que las demás empresas no usen las TIC o tengan

un atraso tecnológico, simplemente su uso es mínimo o reducido de acuerdo al tipo de actividad.

MODULO: PRACTICA DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA CAPACITACION Y GESTION DEL CONOCIMIENTO

Pregunta 1: Se realiza capacitación para mejorar la destreza en la realización del trabajo.

Tabla No. 15 Se realiza capacitación para mejorar la destreza en la realización del trabajo.

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	3.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	10.0 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	20.0 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	33.3 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	33.3 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	3.83

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, podemos concluir que el 66.6 % de las empresas están de acuerdo en que se realiza capacitación para mejorar la destreza en la realización del trabajo.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 3.83, lo que quiere decir que son indiferentes y se aproxima a estar parcialmente de acuerdo con la afirmación “*Se realiza capacitación para mejorar la destreza en la realización del trabajo.*”.

Pregunta 2: Se realiza capacitación para apoyar el desarrollo integral de los trabajadores.

Tabla No. 16 Se realiza capacitación para apoyar el desarrollo integral de los trabajadores.

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	3.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	13.3 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	20.0 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	20.0 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	43.3 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	3.87

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, podemos concluir que el 43.3 % de las empresas está totalmente de acuerdo en que se realiza capacitación para apoyar el desarrollo integral de los trabajadores.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 3.87, lo que quiere decir que son indiferentes pero pueden estar parcialmente de acuerdo fácilmente con la afirmación “*Se realiza capacitación para apoyar el desarrollo integral de los trabajadores.*”.

Pregunta 3: Se realiza un proceso sistemático para identificar con que conocimiento o con que capacidades se cuenta en la empresa.

Tabla No. 17 Se realiza un proceso sistemático para identificar con que conocimiento o con que capacidades se cuenta en la empresa.

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	3.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	10.0 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	30.0 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	36.7 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	20.0 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	3.6

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, podemos concluir que el 36.7 % de

las empresas está parcialmente de acuerdo en que se realiza un proceso sistemático para identificar con que conocimiento o con que capacidades se cuenta en la empresa.

El promedio de calificación para esta pregunta fue de 3.6, lo que quiere decir que las empresas son indiferentes y tienen tendencia a dar importancia a la siguiente afirmación “*Se realiza un proceso sistemático para identificar con que conocimiento o con que capacidades se cuenta en la empresa.*”.

Pregunta 4: Se mantiene disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos organizacionales.

Tabla No. 18 Se mantiene disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos organizacionales.

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	3.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	3.3 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	33.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	33.3 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	26.7 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	3.77

El 60 % de las empresas entrevistadas consideran importante y coinciden en la forma en que se encuentra, oportunamente, la información relevante para la organización para medir y reorganizar las estrategias empresariales para conseguir los objetivos fijados por la compañía.

Pregunta 5: Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con sus actividades de trabajo.

Tabla No. 19 Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con sus actividades de trabajo.

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	3.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	6.7 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	23.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	36.7 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	30.0 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	3.83

El 36.7% de los encuestados consideraron estar parcialmente de acuerdo con la motivación para que las personas compartan con sus compañeros de trabajo sus experiencias, vivencias y conocimientos relacionados con sus actividades de trabajo mientras que tan solo un 3.3% demostraron no estar de acuerdo con esta motivación a compartir con los demás.

Pregunta 6: Se estimula de forma sistemática en todas las dependencias, la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el desempeño laboral.

Tabla No. 20 Se estimula de forma sistemática en todas las dependencias, la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el desempeño laboral.

<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo	6.7 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente en desacuerdo	10.0 %
<input type="checkbox"/> Indiferente	13.3 %
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo	36.7 %
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo	33.3 %
<input type="checkbox"/> Promedio de calificación	3.8

El 70% de las personas encuestadas mostraron una aceptación hacia la estimulación de forma sistemática en todas las dependencias a la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el desempeño laboral con un 36.7% de los encuestados que dijeron estar parcialmente de acuerdo y un 33.3% que señalaron estar totalmente de acuerdo.

8. CONCLUSIONES

- El papel de la gestión del conocimiento al interior las empresas es fundamental para el adecuado desarrollo de los trabajadores y el buen clima organizacional que aporte al conocimiento tanto interno como externo de la organización.
- La importancia de un adecuado manejo de los procesos de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones hacen que estas sean robustas y más sólidas para enfrentar un mercado cambiante y a la globalización.
- Una adecuada implementación de la gestión del conocimiento en las organizaciones se ve reflejada en la satisfacción de los trabajadores con los procesos cuando se tienen en cuenta sus ideas y, de igual manera, se fortalece el “know-how” de cada uno de ellos con respecto al desarrollo de las tareas asignadas.
- Las empresas manufactureras del Valle deberán apostar más a la inversión en conocimiento, innovación, gestión del recurso humano junto con la implementación de maquinarias para ser empresas más sólidas y con porcentajes de éxito mayores generando mayores ingresos y mejor capital humano.
- Las empresas cada día están valorando más el conocimiento como una herramienta de innovación, ganándose su lugar dentro de las prioridades de la empresa en el campo del desarrollo humano de los empleados.
- Hay innovación constante por parte de las empresas en sus procesos, o algunas de ellas, se encuentran dentro del proceso de sistematización apuntando al desarrollo tecnológico como factor generador de conocimiento y factor de desarrollo del rendimiento de los empleados.
- Con respecto al instrumento de medición, aconsejamos cambiar las escalas

de calificación, pues muchas personas presentaron confusión entre lo que esperarían encontrar en la empresa y lo que realmente ven en la organización actualmente.

BIBLIOGRAFÍA

Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406–428. 2007

Archanco, R. (25 de 09 de 2011). www.papelesdeinteligencia.com. Recuperado el 26 de 04 de 2014, de <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>

Azuaje, Yeraldine (2013) <http://foroscatherinecavaniel.forospro.com/?mod=topic&num=39&nforo=1433>

Bedoya Ángela (2012). *Impacto de la gestión de recursos humanos y la gestión Del conocimiento en el performance de las empresas de la industria Manufacturera del Valle del Cauca: El papel mediador de la gestión de la Innovación.*

Belly, Pablo (2005). *El Shock del Management*. Mc Graw-Hill. [ISBN 9701046366](https://www.isbn-international.org/view/title/9780070463666).

Bulmaro Adrián Fuentes Morales (2010): *"La gestión del conocimiento en las Relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el Impacto del conocimiento académico."* Tesis PhD. Universidad Politécnica de Valencia, España.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998): *Working Knowledge: How organizations manage What they know*, Harvard Business School Press, ISBN 1-57851-301-4

Díez Jiménez, D. A., & Zúñiga Palta, A. M. (2011). *Implementación de un modelo de gestión para empresas de servicios*. Cali.

Donnellon, A. (1996). *Cross functional teams in product development: Accommo*

- dating the Structure to the process. Journal of Product Innovation Management*, 10(5), 377–392.
- Ferrater Mora, José (2002): *Diccionario de Filosofía, ed. rev., y act., por Terricbras, Josep-María*, Círculo de Lectores, Travessera de Gràcia, 47-49, 08021 Barcelona, ISBN (OC) 84-226-8967-7.
- Grant, R. *Prospering in dynamically-competitive environment: Organizational capability as Knowledge integration. Organization Science*, v. 7, p. 375-387, 1996
- Oltra Comorera, V. (2011). *La Complejidad del Conocimiento: Retos para su eficaz creación y transferencia en la organización innovadora. Estudios Gerenciales – Universidad Icesi*.
- País, R. d. (07 de 03 de 2012). *El País*. Recuperado el 26 de 02 de 2014, de <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/por-industria-del-valle-del-cauca-crecio-en-2011>
- Pérez-Luño, A., Valle Cabrera, R., & Wiklund, J. (2007). *Innovation and imitation as Sources of sustainable competitive advantage. Management Research*,5(2), 67 - 79, 2007
- Rodríguez, Arlines. (2011). Gestión del conocimiento “On-Line”
<http://www.slideshare.net/arlinesrodriguez/gestion-del-conocimiento-20-072010>
- Jackson, S. (1992) *Team composition in organizational settings: Issues in Managing an increasingly diverse force group*. In S. Worchel, W. Wood, & J. Simpson (Eds.), *Group processes and productivity*. Newbury Park, CA: Sage.

Kogut, B. and Zander, U. *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the Replication of technology*. *Organization Science*, v. 3, p. 383-397, 1992.

López-Cabrales, Perez-Luño, Valle (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford: ford University Press. OECD/Eurostat. (1997). Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data (Synthesis Report No. 2: Country Studies). Paris: Author.

Thompson, L. (2003). *Improving the creativity of organizational work groups*. *Academy of Management Executive*, 17(1), 96–111.