

TESIS DOCTORAL

**EL IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO
COMPROMISO EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS
MANUFACTURERAS DEL VALLE DEL CAUCA: UN ANÁLISIS DEL
PAPEL MEDIADOR DE LA INTENSIDAD EN LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO Y DE LA INNOVACIÓN**

Presentada Por :

ANGELA MARIA BEDOYA URREGO

Directores de Tesis:

Doctor Joaquín Alegre Vidal, Ph.D.

Doctor Víctor Oltra Comorera, Ph.D.



**UNIVERSIDAD DE VALENCIA
PROGRAMA DE DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
DEPARTAMENTO DIRECCIÓN EMPRESAS
JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS
Valencia - Mayo de 2017**

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus sentimientos de gratitud de manera muy profunda:

A Dios, por haberme elegido para cumplir varias misiones durante mi vida y por darme la fuerza necesaria para ir las cumpliendo; entre ellas la de realizar y finalizar con alegría este doctorado a través del cual me ha hecho el maravilloso regalo de adquirir nuevos conocimientos, los cuales en agradecimiento a la vida misma, pondré al servicio de la humanidad, la sociedad y la academia.

A mis profesores Joaquín Alegre y Víctor Oltra, directores de este proyecto, por su paciencia, orientación, apoyo y permanente motivación en cada uno de nuestros encuentros, durante este proceso.

Al rector de la Universidad Icesi, Doctor Francisco Piedrahita, por su apoyo a través de su política de formación y desarrollo profesoral.

A los profesores Héctor Ochoa y Silvio Borrero de la Universidad Icesi, por creer en mí, por darme la oportunidad de hacer realidad uno de mis sueños profesionales, por su apoyo y palabras de aliento en las etapas críticas de este proyecto.

A mis profesores de la Universidad de Valencia, José Plá, Cristina Villar, Lorenzo Revuelto, Ana Redondo, Francisco Balbastre, Teresa Canet, Francisco Puig, Anastasio Urra, Joaquín Camps, Rafael Fernández, Fidel León, Roberto Luna, Manuela Pardo, por su orientación y acompañamiento en el camino hacia el conocimiento de la Dirección de Empresas.

Al profesor Joaquín Aldás, de la Universidad de Valencia, por compartir sus conocimientos y brindarme su ayuda de manera incondicional.

A la Universidad de Valencia, por el apoyo a través de las becas de estancia, que facilitaron la realización de este proyecto.

A los estudiantes de la Universidad Icesi, que me acompañaron durante la realización de este proyecto, a través de su preparación como futuros investigadores.

A las empresas participantes de este proyecto, por contribuir al desarrollo de esta investigación y por compartir sus experiencias de Gestión Administrativa.

A mis seres queridos, madre, esposo, hijas, hermanos y hermanas, sobrinos, quienes me acompañaron en el camino de este doctorado desde sus inicios hasta ahora que alcanzo la meta soñada: finalizar la tesis doctoral.

A la familia de mi esposo, por su interés y acompañamiento en la culminación de esta etapa de mi vida.

A mis compañeros de doctorado, por las experiencias compartidas y los momentos vividos en cada una de nuestras clases.

A mis amigos, amigas y compañeros de trabajo, quienes de una u otra forma me acompañaron y animaron a seguir adelante.

DEDICATORIA

A mi Madre, María del Socorro, quien- con su ejemplo, su presencia, su silencio y dulces palabras- me enseñó a tener la fe puesta en Dios, a romper barreras para alcanzar mis sueños, a amar la academia y el buen vivir.

A mi Esposo, Fabián, Mi Rey, por ser mi cómplice, por caminar siempre a mi lado y por llenar mi vida de felicidad, profundo amor, apoyo y comprensión.

A mis hijas Ana María y Diana Carolina, porque son el tesoro más preciado de mi vida: la misma esencia y razón de mi vivir.

A mis hermanos y hermanas, quienes ayudaron en mi formación y me han acompañado en todas las etapas de mi vida.

A mis sobrinos y sobrinas.

A la memoria de mi padre, quien siempre me acompaña.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	21
INTRODUCCION.....	29
CAPÍTULO 1	
Marco Teórico y Planteamiento de Hipótesis	41
1.1 Gestión de Recursos Humanos.....	41
1.1.1 Perspectivas relacionadas con las Prácticas de Recursos Humanos.....	43
1.1.2 Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso.....	48
1.1.3 PRHAC seleccionadas para el estudio.....	54
1.2 Intensidad en la Gestión del Conocimiento	56
1.2.1 Actividades desarrolladas en la organización para fomentar la GC.....	63
1.3 Innovación.....	68
1.3.1 Tipos de Innovación.....	70
1.4 Conexión entre las diferentes prácticas administrativas del estudio.....	72
1.4.1 Relación entre las PRHAC y la IGC	72
1.4.2 Relación entre las PRHAC y la Innovación	73
1.4.3 Relación entre la IGC y la Innovación	74
1.4.4 Relación entre las PRHAC, IGC y la Innovación con el Desempeño.....	76

1.4.5 Resumen de las hipótesis y las relaciones entre las variables del estudio	78
--	----

CAPÍTULO 2

Metodología.....	85
2.1 Contexto del estudio	85
2.2 Enfoque del estudio	116
2.3 Alcance del estudio	117
2.4 Diseño del estudio	118
2.5 Población objetivo.....	119
2.6 Diseño del muestreo.....	120
2.6.1 Tamaño de la muestra	120
2.6.2 Selección de las Unidades Muestrales	121
2.7 Variables incluidas en el estudio	121
2.7.1 Variables sociodemográficas de caracterización de la empresa.....	121
2.7.2 Variable Desempeño	123
2.7.3 Variable Innovación	124
2.7.4 Variables que miden las PRHAC	126
2.7.5 Variables que miden la IGC	130
2.8 Instrumento de medición	133

2.9 Estudio empírico - Prueba piloto.....	133
2.9.1 Resultados de la prueba piloto.....	136
2.10 Construcción del modelo a validar en el estudio	139
2.10.1 El paso del modelo teórico al modelo de ecuaciones estructurales.....	139
2.10.2 Características del modelo	147
2.11 Estudio Empírico – Desarrollo.....	152
2.11.1 Diseño del Instrumento de medición.....	152
2.11.2 Recolección de la Información.....	154
2.11.3 Construcción de base de datos y control de calidad	155
2.11.4 Procesamiento de la información	155
 CAPITULO 3	
Resultados	161
3.1 Análisis Descriptivo.....	161
3.1.1 Caracterización de las empresas del estudio.....	161
3.1.2 Datos sociodemográficos del respondiente	164
3.1.3 Caracterización de las variables principales del estudio	165
3.1.4 Resumen descriptivo de las variables del estudio y las variables control .	178
3.2 Validación de las escalas de medida utilizadas en el estudio.....	181
3.2.1 Validación para la escala de Desempeño	182

3.2.2	Validación para la escala de IGC	184
3.2.3	Validación para la escala que mide la Innovación	188
3.2.4	Validación para la escala que mide las PRHAC	191
3.3	Test de Harman	195
3.4	Validación del modelo	196
3.4.1	Validación de las escalas de medida – Modelo de primer orden	196
3.4.2	Validación del Modelo de primer orden	203
3.4.3	Validación del modelo estructural de primer orden.	207
3.4.4	Validación del modelo estructural de segundo orden	208
3.4.4.3	Validación de multicolinealidad	212
3.4.5	Validación del modelo estructural de segundo orden	212
3.5	Validación de las hipótesis	218
 CAPÍTULO 4		
 Conclusiones.....		
		231
4.1	Conclusiones a nivel descriptivo de las empresas del estudio.....	231
4.1.1	Caracterización de las empresas del estudio.....	231
4.1.2	Caracterización de las personas que respondieron la encuesta	237
4.2	Conclusiones acerca de la validación de las escalas del estudio	238
4.2.1	Escala para medir el Desempeño	238

4.2.2	Escala para medir la Innovación	239
4.2.3	Escala para medir la IGC	240
4.2.4	Escala para medir las PRHAC.....	241
4.3	Conclusiones acerca de las hipótesis del estudio	241
4.4	Implicaciones para la teoría	255
4.5	Recomendaciones	262
4.5.1	En lo referente a las personas que trabajan en la organización	263
4.5.2	En lo referente a la Gestión del Conocimiento	264
4.5.3	En lo referente a la Innovación.....	265
4.6	Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.	267
	BIBLIOGRAFÍA.....	269
	ANEXO 1. Encuesta aplicada en el estudio	287

Lista de Tablas

Tabla 1. Prácticas de Recursos Humanos que algunos estudiosos de la administración han considerado que afectan el Desempeño organizacional o los resultados de la Innovación	51
Tabla 2. Prácticas de Recursos Humanos seleccionadas para el estudio.....	53
Tabla 3. Algunas definiciones de la GC	59
Tabla 4. Actividades de la GC encontradas en la literatura revisada	64
Tabla 5. Hipótesis y relaciones vinculadas al modelo teórico.....	79
Tabla 6. Crecimiento económico.....	93
Tabla 7. Crecimiento Industria Manufacturera.....	98
Tabla 8. Escalafón mundial de competitividad IMD.....	105
Tabla 9. Simulación para el tamaño de muestra	121
Tabla 10. Variables de caracterización del entrevistado	122
Tabla 11. Variables de caracterización de la empresa.....	122
Tabla 12. Variables que miden el Desempeño	123
Tabla 13. Variables que miden Innovación	124
Tabla 14. Variables que miden las PRHAC	127
Tabla 15. Variables que miden la IGC	131
Tabla 16. Estructura general de la encuesta	133
Tabla 17. Variables incluidas en la prueba piloto para medir el Desempeño	135
Tabla 18. Comentarios realizados por los encuestados en la prueba piloto	136

Tabla 19. Comentarios realizados por los encuestadores referentes a la prueba piloto	138
Tabla 20. Constructos incluidos en el modelo del estudio.....	141
Tabla 21. Codificación de los indicadores y constructos del modelo	141
Tabla 22. Esquema general de los componentes del modelo.....	149
Tabla 23. Constructos principales del modelo con sus respectivos factores.....	151
Tabla 24. Resumen de las características de los indicadores y constructos	151
Tabla 25. Estructura de la encuesta diseñada para el estudio	153
Tabla 26. Nivel educativo vs género del respondiente	164
Tabla 27. Cargo del respondiente.....	165
Tabla 28. Estadísticas descriptivas para el Desempeño	166
Tabla 29. Estadísticas descriptivas para la IGC	168
Tabla 30. Estadísticas descriptivas para la Innovación exploratoria.....	171
Tabla 31. Estadísticas descriptivas para la Innovación explotadora	172
Tabla 32. Estadísticas descriptivas del trabajo en equipo.	174
Tabla 33. Estadísticas descriptivas de la contratación.	175
Tabla 34. Estadísticas descriptivas para el desarrollo de personal.....	176
Tabla 35. Estadísticas descriptivas retención de personal	177
Tabla 36. Promedio en la escala aditiva para las variables control del estudio ...	180
Tabla 37. Estadísticas del análisis factorial para el Desempeño	183
Tabla 38. Varianza total explicada para el Desempeño	183
Tabla 39. Dimensión o factor único para medir Desempeño.....	184

Tabla 40. Estadísticas del análisis factorial exploratorio para la escala de IGC ..	185
Tabla 41. Varianza explicada para la IGC.....	185
Tabla 42. Agrupación de los ítems de IGC en tres factores	186
Tabla 43. Indicadores de IGC eliminados de la escala original	187
Tabla 44. Estadísticas del AFE definitivo para la escala de IGC	187
Tabla 45. Dimensiones de la IGC después de realizado el AFE	188
Tabla 46. Estadísticas del AFE para la escala de Innovación.	189
Tabla 47. Varianza total explicada para la Innovación	189
Tabla 48. Dimensiones de la Innovación después de realizado el AFE	190
Tabla 49. Estadísticas del análisis factorial exploratorio para las PRHAC.....	191
Tabla 50. Indicadores de PRHAC eliminados de la escala original.....	192
Tabla 51. Estadísticas del último AFE para las PRHAC.....	192
Tabla 52. Varianza total explicada para la escala de PRHAC.....	193
Tabla 53. Dimensiones de las PRHAC después de realizado el último AFE.....	194
Tabla 54. Test de Harman.....	196
Tabla 55. Dimensión o factor único para medir Desempeño después de la depuración de ítems realizado en PLS	197
Tabla 56. Dimensiones de la Innovación después del proceso de depuración de ítems en el PLS	198
Tabla 57. Dimensiones para la IGC después del proceso de depuración	199
Tabla 58. Dimensiones para las PRHAC después de realizado el proceso de depuración de ítems en PLS.....	200

Tabla 59. Indicadores reflectivos y factores de primer orden del modelo	201
Tabla 60. Estructura definitiva para las escalas de medición del estudio	204
Tabla 61. Indicadores de consistencia interna, fiabilidad y validez convergente de los instrumentos de medida - constructos	205
Tabla 62. Indicadores del factor de inflación de la varianza VIF para cada uno de los constructos independientes de primer orden	206
Tabla 63. Coeficientes path y su grado de significancia estadística	207
Tabla 64. Coeficientes de determinación $R^2_{ajust.}$ para el modelo de medida de primer orden	208
Tabla 65. Indicadores de consistencia interna, fiabilidad	211
Tabla 66. Indicador de validez discriminante del modelo de medida – constructos de segundo orden– criterio de Fornell-Larcker	211
Tabla 67. Indicador de validez discriminante del modelo de medida – constructos de segundo orden según el indicador de HTMT	212
Tabla 68. Indicadores del factor de inflación de la varianza VIF para cada uno de los constructos independientes de segundo orden.....	212
Tabla 69. Coeficientes de determinación R^2 de cada uno de los constructos de segundo orden.....	213
Tabla 70. Criterio de relevancia predictiva Q^2 de cada uno de los constructos de segundo orden que tienen la condición de ser constructos dependientes en las relaciones que se presentan en el modelo	214

Tabla 71. Cargas factoriales para los ítems que componen el modelo en los diferentes constructos	216
Tabla 72. Coeficientes de regresión obtenidos en el proceso bootstrapping del software Smart-pls-3	219
Tabla 73. Coeficientes de los efectos indirectos de IGC, INNOV en el modelo general.....	221
Tabla 74. Resultado de las hipótesis planteadas.....	222

Lista de Figuras

Figura 1. Resumen de actividades desarrolladas para gestionar el conocimiento organizacional.....	67
Figura 2. Estructura del modelo teórico con sus variables, relaciones directas, relaciones mediadas e hipótesis.....	81
Figura 3. Modelo teórico resumido sobre las relaciones directas entre las PRHAC, IGC y la Innovación en el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.	82
Figura 4. Modelo estructural.....	147
Figura 5. Modelo teórico después de depurado los instrumentos de medición ...	202
Figura 6. Relaciones entre constructos del modelo general.....	209
Figura 7. Constructos del modelo y sus relaciones.	210
Figura 8. Coeficientes path en el modelo.....	220

Lista de Gráficas

Gráfica 1. América Latina y el Caribe: tasa de crecimiento del PIB, 2014.....	91
Gráfica 2. Principales problemas de la industria	99
Gráfica 3. Nivel de Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca	167
Gráfica 4. IGC vs Tamaño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.....	169
Gráfica 5. Calificación promedio para el tipo de Innovación exploratoria y explotadora.....	170
Gráfica 6. Promedio para las PRHAC de las Empresas de la Industria Manufacturera Valle del Cauca	173

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Indicadores que describen las variables de control del estudio.....	163
Cuadro 2. Resumen de las cargas factoriales, agrupadas en los factores que se han establecido desde el AFE	217

RESUMEN

La empresa contemporánea como organismo vivo, como sistema, ubicada en un entorno cambiante, incierto y turbulento, evoluciona al igual que lo hace el universo. Esta evolución empresarial demanda de los gerentes la realización de ajustes permanentes y búsqueda de estrategias de gestión administrativa. Uno de los beneficios que puede traer a la organización la implementación de estrategias de gestión administrativa en tiempos de turbulencia, es principalmente el potenciar el uso eficiente de los recursos con los que cuenta la organización, los cuales cada día se van haciendo más escasos. Potenciar los recursos organizativos, no sólo los tangibles, sino los llamados intangibles (el conocimiento, la capacidad de innovación, el compromiso de los empleados, entre otros) (Oltra, 2006, p.7) permite crear ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991) y garantizar la supervivencia, el crecimiento económico, mejora de la productividad y en general la obtención de buenos resultados.

Algunas estrategias de gestión administrativa, que los estudiosos de la administración consideran de gran importancia en tiempos de turbulencia para la obtención de buenos resultados organizativos y mejora de la productividad, son la implementación de Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso, la Gestión del Conocimiento y la Innovación (Cohen y Levinthal, 1990; Kim et al., 1993; Leonard y Barton, 1995; Verhees y Meulenbergh, 2004; Zenger y Lazzarini, 2004; Freel, 2005; De Jong y Vermeulen, 2006; Radas y Bozic, 2009; Naranjo et al., 2011; Acosta y Fischer, 2013). Estas estrategias de gestión administrativa tienen un mayor o menor efecto en el Desempeño de las organizaciones, dependiendo de la intensidad con que se realicen los procesos inherentes a dichas estrategias, tanto en el interior como en el exterior de las organizaciones. En lo que se refiere al interior, se puede obtener mejores resultados utilizando estrategias que permitan intensificar la Gestión

del Conocimiento, y fomentar la Innovación centrada en la política de recursos humanos (Huselid, 1995; Beugelsdijk, 2008). Las personas y la forma de relacionarse al interior de la organización, juegan un papel clave en los procesos de Gestión del Conocimiento, de Innovación y en especial en el Desempeño de la organización (Ordaz et al., 2011). En la medida en que los empleados se sientan satisfechos, se les brinde la oportunidad de participar en los asuntos organizacionales y se identifiquen con la organización, tendrán más compromiso, serán más creativos y tendrán mayor disposición para compartir el conocimiento, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales (Nonaka y Takeuchi, 1999; Datta et al., 2005). Desde hace varias décadas, las personas que trabajan en la organización y la forma en que son gestionadas ha sido un tema de interés para investigadores (Miles y Snow, 1984; Arthur, 1994; Pfeffer, 1994; Osterman, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1999; Delery y Doty, 1996). En la actualidad el tema sigue siendo un asunto de investigación debido principalmente como ya se ha dicho, a los cambios que se han generado y se generan continuamente en las personas, las organizaciones y las comunidades en los contextos locales, nacionales e internacionales, con el transcurrir del tiempo. Las organizaciones permanentemente deben buscar estrategias creativas para ajustar sus procesos administrativos internos al contexto actual. De esta forma y teniendo en cuenta la importancia de las personas en los procesos organizativos, es de vital interés el poder seleccionar e implementar en las organizaciones, un conjunto de Prácticas de Recursos Humanos acordes con la realidad organizacional y el contexto actual. La selección de las Prácticas de Recursos Humanos deben en conjunto orientarse a fomentar y estimular en las personas que trabajan en la organización, aspectos tales como la participación, el nivel de compromiso, el empoderamiento, la voluntad de comunicar, intercambiar o compartir el conocimiento, la creatividad, la capacidad de resolver problemas, la capacidad de trabajar en equipo, la utilización o aplicación del nuevo o mejorado conocimiento y el interés por aprender de manera permanente a nivel individual y organizacional (Dyer y Reeves, 1995; Huselid, 1995; Macduffie, 1995; Nonaka y Takeuchi, 1999; Baer y Lawer, 2000; Ordaz et al, 2011, Donate y Guadamillas, 2015). En lo referente al aspecto externo, es importante que las

organizaciones inspeccionen de manera insistente, el ambiente de dinamismo y competitividad de las organizaciones como una estrategia de sostenibilidad y supervivencia. Un análisis riguroso de manera constante del ambiente dinámico de las organizaciones impulsa la búsqueda de estrategias administrativas, para renovarse y responder de manera efectiva a dicho entorno competitivo y cambiante (Jansen et al., 2006). Además el entorno externo suministra estímulos para la reflexión interna sobre las posibles rutinas de mejora en los procesos existentes y también proporciona retroalimentación importante sobre la importancia, el valor y la viabilidad de los comportamientos actuales de la organización (Zollo y Winter, 2002). Lo dicho anteriormente, en lo referente a la obtención de mejores resultados en las organizaciones en ambientes de permanente incertidumbre y turbulencia, incluye aspectos claves que se superponen, e interactúan entre sí. Esta interacción proporciona una idea general de integridad y de relación importante entre las Prácticas de Recursos Humanos, la Innovación y el Desempeño organizacional. Sin embargo, al examinar detalladamente la relación mencionada o integridad organizacional, hace su presencia de manera sutil, pero de gran significancia estratégica el conocimiento, como un recurso intangible esencial para el desarrollo de capacidades organizativas (Oltra, 2006, P.7).

Esta relación entre las Prácticas de Recursos Humanos, la Gestión del Conocimiento, la Innovación y el Desempeño organizacional, ha sido y aún es, un asunto de gran interés para la investigación en los profesionales y académicos del área administrativa. En la literatura revisada, se ha encontrado cómo diferentes autores se centran en la relación de alguna combinación de estas prácticas administrativas y el Desempeño organizacional (Oltra, 2003; Alegre y Lapedra, 2005; Shipton et al, 2006; Jiménez y Sanz, 2008; Chen y Huang, 2009; López et al., 2009; Ordaz et al., 2011; Alegre et al., 2011; Lara et al., 2012; Donate y Canales, 2012; Macias y Allan, 2012; Oke et al., 2012; Alfes et al., 2013; Donate y Guadamillas, 2015; Ferreras et al., 2015). Sin embargo, a pesar de la gran variedad de estudios realizados y las conclusiones que los diferentes autores han podido

establecer, consideramos que es necesario continuar con estudios empíricos que indaguen sobre la relación y su impacto de las diferentes prácticas administrativas, que se han mencionado, en nuevos contextos y ajustados a las nuevas realidades que los continuos cambios nos ofrecen en el presente, tanto a nivel individual como a nivel organizacional. De acuerdo con Dewettinck y Remue (2011), es indiscutible que se tiene una visión diferente de las cosas en diferentes países y en diferentes regiones, donde no sólo la cultura, sino también los contextos económicos, políticos, legales, tecnológicos, ambientales y sociales deben ser tenidos en cuenta.

Es por esta razón, que este estudio se desarrolla en un contexto latinoamericano, donde en general, estas prácticas administrativas de manera individual y la relación entre ellas ha sido escasamente estudiada, debido esencialmente a dos razones. La primera es porque la economía que prima en América Latina es la agrícola, seguida de la economía basada en la industria (Bustamante y Ballvé, 2013), lo cual refleja la importancia que el uso de la tierra y la tecnificación o industrialización de los procesos inherentes al proceso agrícola productivo tiene en el contexto latinoamericano. La segunda razón es porque los países de América Latina están en vía de desarrollo y la mayoría de estudios que se han realizado sobre estas prácticas y su relación, se han centrado en mayor proporción a países desarrollados, industrializados y tecnificados de manera intensa como los del continente Europeo, Asiático y Estados Unidos, (Olliver y Ordoñez, 2013). El país de América Latina que se ha seleccionado para realizar el estudio es Colombia, el cual está ubicado en la cuenca del pacífico, lo que favorece las relaciones comerciales y mercantiles con todos los países situados por la ruta del océano pacífico. Este país cuenta con una de las economías más prometedoras de la región latinoamericana. Para el año 2015 registró un crecimiento del PIB real de 3%. La producción real de la industria de febrero de 2016 a enero de 2017 registró una variación de 3,2%; en el mismo periodo del año anterior fue 2,5%. En este resultado se destaca el comportamiento positivo de refinación de petróleo, seguido por el sector de las bebidas. De febrero de 2016 a enero de 2017 las ventas reales presentaron una variación de 4,1% y el personal

ocupado de 0,6%. En el mismo periodo del año anterior estas variaciones fueron 2,0% y 1,0% respectivamente (DANE, 2017). De acuerdo con el informe global de competitividad, Colombia entre 2016 – 2017 ocupa la quinta posición en América Latina con un valor de 4.30 puntos entre 7 y ocupó la posición 61 entre 138 países (Klaus, 2016). Este puesto lo lleva a una posición mundial muy favorable, frente a sus vecinos de América Latina. En lo referente a Innovación, de acuerdo con el índice Mundial de Innovación en 2016, Colombia se consolidó como la quinta economía más innovadora de Latinoamérica, superando a Panamá, Brasil, Perú y Argentina. Pasó del lugar 67 al 63 entre 128 economías evaluadas por la Universidad de Cornell, Insead y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) (Jhonson Cornell University, 2016).

El contexto definitivo o la región central para el desarrollo del estudio es el Departamento del Valle del Cauca, cuya capital es la ciudad de Santiago de Cali. Este es considerado como el tercer departamento en importancia económica de Colombia, ya que su participación en el PIB nacional, de acuerdo con el último reporte económico del DANE, para el año 2015 fue del 9.6% antecedido por Bogotá (25.6%) y Antioquia (13.8%) (Perfetti, 2017). El Valle del Cauca es un departamento considerado de gran valor para el desarrollo sostenible y crecimiento económico de la nación, ya que por su ubicación geográfica en la cuenca del pacifico, cuenta con el puerto de Buenaventura que es uno de los más importantes sobre el Océano Pacifico y el más importante de Colombia. Además este departamento, produce una gran variedad de productos industriales, de servicios y agrícolas; en especial los relacionados con la industria azucarera.

El sector económico a estudiar es la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, que la conforman las organizaciones de la región que transforman la materia prima convirtiéndola en productos manufacturados, productos elaborados o productos terminados para su distribución y consumo. Ante el contexto de globalización y los

constantes cambios en las economías mundiales, se resalta que la industria manufacturera es una de las razones por las cuales se considera que un país puede llegar a ser más desarrollado que otro. Por lo tanto la participación del sector manufacturero en el PIB total de un país es uno de los indicadores que revela su mayor o menor nivel de desarrollo económico (Noriega et al., 2013). De acuerdo con el boletín técnico del DANE (2017, p. 9), para el año 2016 la Industria Manufacturera en Colombia creció 3,0% comparado con el año 2015.

Teniendo en cuenta lo dicho, este estudio propone la selección de un conjunto de Prácticas de Recursos Humanos que en adelante llamaremos Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso (PRHAC), que pueden influir de manera muy significativa y positivamente en la Intensidad en la Gestión del Conocimiento (IGC), la Innovación y el Desempeño a nivel organizativo de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, que como ya se ha dicho es un contexto diferente al de los estudios realizados en países desarrollados e intensamente industrializados.

A partir de lo planteado, este estudio, pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el impacto de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso, la Intensidad en la Gestión del Conocimiento, la Innovación y sus relaciones en el Desempeño de las Empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca?

Por lo tanto la presente investigación, tiene como objetivo principal analizar el impacto de las PRHAC, la IGC, la Innovación y sus relaciones en el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Se espera con esta investigación contribuir a la comprensión por parte de la comunidad académica, científica y empresarial, de la importante conexión entre las PRHAC, la IGC, la

Innovación y el Desempeño organizacional, en un contexto diferente a los ya estudiados en países desarrollados.

Este estudio se hace importante, porque al revisar la literatura existente sobre gestión administrativa en el contexto Latino-Americano, en Colombia y en el Valle del Cauca, se han encontrado algunos estudios referentes a las temáticas de interés (Beltrán y Pullido, 2002; Malaver y Vargas, 2004; Calderón, 2006; Langeek y Vásquez, 2007; Cruz et al., 2011; Armenteros et al., 2012; Montoya y Montoya, 2012; Bernal et al., 2012; Castillo et al., 2014; Crespi et al., 2015). No obstante, se considera que existe necesidad de profundizar en las relaciones existentes que aquí se plantean en un contexto de economías emergentes como es el Departamento del Valle del Cauca, situado en Colombia, América Latina, ya que la investigación en esta región para las prácticas administrativas y sus relaciones con el Desempeño organizacional, que aquí se plantean, se encuentra aún en un estado incipiente.

Esta tesis doctoral se estructura en cinco grandes apartados. En el primero de ellos, se realiza una introducción, con el fin de orientar y contextualizar al lector sobre el tema y el entorno en el que se desarrolla la investigación. Posteriormente se presenta el primer capítulo, donde se hace un recorrido por la teoría que sustenta la investigación y el planteamiento de hipótesis de investigación. En el segundo capítulo, se presentan los aspectos metodológicos, comenzando por especificar el contexto en el cual se desarrolla el estudio, para continuar con el diseño del muestreo, los instrumentos de medición utilizados, la recolección de datos y el procesamiento de la información. El tercer capítulo presenta los resultados obtenidos en el procesamiento de la información desde un enfoque descriptivo, pasando por los resultados de la adaptación y validación de los instrumentos de recolección de datos y finalizando con los hallazgos en lo referente a la validación del modelo teórico diseñado y las hipótesis planteadas en el estudio. El cuarto y último capítulo, presenta las conclusiones, recomendaciones y limitaciones del estudio.

INTRODUCCION

Actualmente las empresas, como organismos vivos y como sistemas complejos, ubicadas en un mundo dinámico y turbulento, sufren de manera permanente y ágil, grandes cambios. Esos cambios son generados por factores como la misma naturaleza de todo organismo viviente en su proceso de nacimiento, adaptación, crecimiento, desarrollo y madurez; además por los avances tecnológicos, cambios culturales, sociales, económicos y políticos. En términos generales, cambios ocasionados por el efecto de la globalización. Estos factores de cambio, traen como consecuencia una transformación en el pensamiento, en las habilidades y en la gestión administrativa de los gerentes. Esta transformación es favorable para la empresa cuando la estimula a renovarse identificando las competencias existentes que requiere explotar y las nuevas competencias que requiere explorar (Jansen et al., 2006). De esta forma se ajustan sus procesos a la realidad actual y se implementan estrategias que permiten mejorar la productividad, la sobrevivencia inmediata y a largo plazo.

La gestión administrativa contemporánea, sugiere a los gerentes, reinventar su proceder administrativo y *centrar su atención en recursos diferentes a los utilizados habitualmente* (Oltra, 2006, p.7). En la actualidad los recursos intangibles se posicionan en los primeros lugares en la gestión administrativa como fuentes de ventaja competitiva (Barney, 1991). Corresponde a los administradores, identificar de acuerdo al contexto organizacional, temporal y geográfico, cuales recursos intangibles son los más útiles y apropiados a su organización y la forma de optimizarlos con el fin de obtener ventaja competitiva para la organización (Peronse,1962; Barney,1991;Jackson y Schuler,1995; Kamoche, 1996).

Dos significativos recursos intangibles con los que cuenta toda organización y que los administradores pueden convertir en fuente de ventaja competitiva son las

personas y el conocimiento (Barney, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1999; Oltra, 2003). Las personas que trabajan en la organización, como el primer recurso intangible aquí mencionado, son el activo más valioso y son consideradas hoy, como un factor fundamental y aspecto esencial en la gestión administrativa de las organizaciones (Barney y Wright, 1997). Uno de los autores seminales que ubicó en el escenario organizacional la trascendencia de los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva fue Pfeffer (1994). Desde ese momento y hasta nuestros días, varios autores coinciden en tal importancia como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1999; Shipton et al., 2006; Datta et al., 2005). Autores como Gurbuz y Mert (2011), han manifestado que es ampliamente aceptado que las personas son la clave para lograr el Desempeño de la organización. Estas, son promotores principales de desarrollo en el ámbito organizacional, quienes con su talento, compromiso, conocimiento, competencias, habilidades, experticia, experiencia y motivación, pueden producir grandes resultados. Así mismo, generan conocimiento especializado y se convierten en factores claves de éxito, difíciles de imitar y de reemplazar en las organizaciones generando ventaja competitiva (Barney, 1991).

Desde el punto de vista sociológico, la organización existe cuando las personas se relacionan o interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a lograr los objetivos (Hall, 1996). Aunque los sociólogos tienden a despreciar el aspecto económico de las organizaciones, este es un factor fundamental y esencial tanto para la organización en sí misma, como para las personas que se desempeñan allí, ya que proporciona bienestar a los administradores, los empleados y a sus familias (Hall, 1996, p.7). En este sentido se resalta la relevancia de alinear las Prácticas de Recursos Humanos con los objetivos, y políticas organizacionales (Barney, 1991, Ordaz et al., 2011; Donate y Guadamillas, 2015) como una estrategia de complementariedad necesaria para el éxito organizacional entre lo humano y lo económico. Existen estudios que sugieren una asociación directamente proporcional entre las Prácticas de Recursos Humanos y el Desempeño de la organización

(Huselid, y Schuler, 1997; Wright y McMahan, 1992, Donate y Guadamillas, 2015). Además, se ha demostrado que la interacción de la ejecución de estrategias de la Innovación centrada en la política de recursos humanos, se relaciona positivamente con los resultados de la Innovación (Oke et al., 2012). En definitiva, como ya se ha dicho, son las personas una fuente de ventaja competitiva para la organización como un recurso intangible importante. Por lo tanto unas Prácticas de Recursos Humanos que logren incentivar, motivar e implicar a los empleados y que además estén alineadas con los objetivos de la organización, aportan grandes beneficios al Desempeño organizacional (Ordaz et al., 2011; Donate y Guadamillas, 2015).

El segundo recurso intangible es el conocimiento circulante en la organización. El conocimiento no tiene existencia material, pero está inmerso en el medio ambiente de la organización tanto a nivel interno, como a nivel externo. Hace su presencia, en las comunicaciones y relaciones entre empleados, directivos, procesos, actividades y relaciones con otros agentes del ámbito empresarial. Utiliza diversos instrumentos para ubicarse en el ambiente y hacer efecto en las personas y en la organización. A pesar de que el conocimiento es poseído por las personas, se integra e incorpora en las relaciones sociales que se ejercen y luego se transforma en conocimiento organizacional (Kogut, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1999; Nonaka y Konno, 1998). El conocimiento organizacional crea su propio espacio, el espacio al que Nonaka et al., (2000) han definido como “Ba” espacio de conocimiento o contexto compartido para la creación del conocimiento. Un espacio donde la interacción entre las personas, los procesos y actividades trasciende en la organización. Podemos decir entonces, que el conocimiento sin ser un objeto material, abre su espacio en el contexto organizacional para fijarse y permanecer de manera no visible, pero importante.

El conocimiento influye en el desarrollo de las capacidades innovadoras y junto con las personas, aportan beneficios muy positivos al Desempeño de la organización (Ordaz et al., 2011). La organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del

individuo (Nonaka y Takeuchi, 1999). El conocimiento puede ser gestionado en la organización a partir de la práctica administrativa denominada Gestión del Conocimiento (GC), que se encarga de estimular en los empleados las actividades de crear, clasificar, compartir, aplicar, acumular y transferir el conocimiento. Permite identificar cuál información y cuál conocimiento es importante para el desarrollo y sostenibilidad de la organización. *“Aglutina el conjunto de políticas, herramientas y actuaciones de la dirección de la organización con el objeto de optimizar la utilidad del conocimiento como recurso estratégico de la organización, facilitando la consecución de los objetivos de la misma y el sostenimiento de sus ventajas competitivas –en especial a través de la innovación y del cambio estratégico en entornos especialmente dinámicos, complejos e inciertos”* (Oltra, 2006, p.26). En conjunto con las Prácticas de Recursos Humanos que estimulen la motivación de los empleados, permite generar nuevas competencias individuales en ellos y mejorar los resultados organizacionales (Donate y Gudamillas, 2015). La GC y las PRHAC, que tienen como centro a las personas, originan un panorama organizacional propicio para implementar la Innovación y ubicar la empresa en una posición destacada frente a sus competidores (Shipton et al., 2006; López et al., 2009; Ordaz et al., 2010).

La Innovación es un resultado organizacional importante, que se relaciona con la utilización eficiente de los recursos intangibles como los recursos humanos y el conocimiento (Ordaz et al., 2011). La Innovación se considera como una fuente de ventaja competitiva sostenible que puede impactar de manera positiva el Desempeño organizacional. Desde hace varias décadas ha despertado el interés de académicos y empresarios y ese interés aún persiste en el ámbito organizativo y académico dada su gran importancia como impulsador de desarrollo y crecimiento organizacional (Dougherty, 1992; Gatignon et al., 2002, Geels, 2004; Alegre et al., 2006; González y García, 2011; Keupp et al., 2011; Gomes y Netto, 2015). Esta estrategia administrativa proporciona a los miembros de la organización la utilización del nuevo o mejorado conocimiento, la implementación de ideas seleccionadas (Ferreira et al., 2015) para la solución a problemas específicos, la creación de nuevos productos y

servicios y la adaptación a entornos cada vez más globalizados y competitivos. Diversos estudios empíricos aportan evidencia del efecto positivo de la Innovación en el Desempeño organizacional en términos de rentabilidad, crecimiento y efectividad. (Naranjo et al., 2011).

Existen diversas definiciones de Innovación. Cilleruelo et al., (2008), evocan a Shumpeter como el primero en destacar la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico. Shumpeter definió en 1934, la Innovación indicando cinco aspectos fundamentales: La introducción en el mercado de un nuevo bien, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados y la implantación de una nueva estructura en un mercado (Shumpeter, 1934). El concepto de Innovación aportado por Shumpeter en 1934, sigue teniendo validez en la actualidad y es reconocido como base de las teorías de la Innovación que mueve el desarrollo económico (Cilleruelo et al., 2008). No obstante, existen otras definiciones de Innovación, que vinculan el producto, el método y el proceso. Por ejemplo en el manual de Oslo, se define la Innovación como la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas (OCDE - EUROSTAT, 2005). De acuerdo con Hage (1999), algunos estudiosos de la Innovación, coinciden en definir la Innovación como la implementación de una idea o comportamiento – bien sea pertinente a un aparato, sistema, proceso, política, programa o servicio – que es nueva para la organización al momento de su adopción. Además Naranjo et al., (2011) apoyados en Van de Ven et al. (2001), sugieren que la Innovación puede ser una recombinación o evolución de viejas ideas, un principio o esquema que cambia el orden presente, una fórmula o una aproximación única que es percibida como nueva por los individuos implicados.

En consecuencia, es sumamente importante para las empresas desarrollar prácticas organizativas que impulsen la Innovación, teniendo en cuenta su contexto y potencial para incorporar en sus procesos los recursos humanos y el conocimiento de los que disponen las empresas. En términos generales, hay una necesidad urgente en la gestión administrativa de poder identificar qué prácticas específicas de recursos humanos y de GC o que combinación de ellas se asocian positivamente con la Innovación a nivel organizacional (Shipton et al., 2006). Es decir el poder gestionar eficientemente los recursos humanos y el conocimiento en la organización como activos intangibles, son prácticas administrativas relacionadas que pueden contribuir a obtener beneficios positivos en la Innovación, lo que puede traer como resultado un efecto positivo en el Desempeño de las organizaciones y la creación de ventaja competitiva (Barney, 1991).

En la revisión de la literatura se han encontrado diversos estudios donde se presentan hallazgos que refieren una conexión importante entre la combinación de algunas prácticas administrativas y el Desempeño organizacional (Kang y Snell, 2009; Donate y Guadamillas, 2015). Por ejemplo, Shipton et al., (2006), concluyen en una muestra de industrias españolas que las Prácticas de Recursos Humanos tienen el potencial de promover la Innovación organizacional. Han hecho énfasis en que Prácticas de Recursos Humanos tales como la formación, la inducción, el trabajo en equipo, la evaluación y el enfoque exploratorio de aprendizaje, son predictores de la Innovación, mostrando así la conexión entre las Prácticas de Recursos Humanos con los procesos de Innovación en estas industrias. Adicionalmente Gurbuz et al., (2011), refieren en una muestra de empresas turcas, una relación positiva entre ciertas Prácticas de Recursos Humanos como la selección, trabajo en equipo, evaluación del desempeño, remuneración y formación con el rendimiento de la empresa en la industria Turca. López et al., (2009), encontraron en una muestra de empresas innovadoras en España, que las Prácticas de Recursos Humanos no están asociadas directamente con la Innovación, a menos que se tenga en cuenta el conocimiento de los empleados. Este último estudio da cuenta de una relación entre la Innovación, la

GC y una selección de Prácticas de Recursos Humanos, que son de gran impacto para el Desempeño de la industria española. Chen y Huang (2007), evidencian el papel mediador de la GC entre las Prácticas de Recursos Humanos y los resultados de la Innovación en una muestra de industrias Taiwanesas. No obstante, los mismos autores recomiendan continuar con estudios empíricos que se desarrollen en contextos y culturas diferentes a las ya estudiadas.

De esta forma y de acuerdo con las recomendaciones encontradas en la revisión de la literatura, se pretende desarrollar un estudio en contextos diferentes a los mencionados anteriormente, más claramente en contextos de economías emergentes en países en vía de desarrollo. La lista de Dow Jones, considera a 35 países como mercados emergentes, entre ellos países latinoamericanos como Colombia. Las economías emergentes hacen referencia a aquellas que se caracterizan por su rápido crecimiento económico y por tener bajos niveles de ingreso (Hoskisson et al., 2000). Este estudio se desarrolla en la Industria Manufacturera del Departamento del Valle del Cauca, que hace parte de la República de Colombia, la cual a su vez, pertenece a la comunidad de América Latina.

El Departamento del Valle del Cauca, está ubicado al suroccidente de Colombia, su capital es la ciudad de Santiago de Cali. Posee costas sobre el océano pacifico que favorecen la economía regional y nacional. Su ubicación geográfica posibilita las relaciones comerciales de Colombia con los países de América Latina y otros mercados internacionales como son los países de la cuenca del pacifico, que generan más del 45% de la producción mundial (Torres, 2013). Es una de las regiones más competitivas del pacifico latinoamericano, el cual es un foco de crecimiento económico mundial. Es el principal departamento productor agrícola de Colombia (9,6% del total nacional), de acuerdo con el último censo agropecuario realizado en Colombia en el año 2014 y reportado en el año 2016 (DANE, 2016). Posee el puerto de Buenaventura, el cual es multipropósito y se ha especializado en movimiento de

manufacturas. En la actualidad, el puerto moviliza 53,3% de las exportaciones nacionales en contenedores. (Cámara de Comercio de Cali, 2015). Es uno de los tres más industrializados de Colombia (López, 2010); es el tercer departamento más importante en población contando con 4.613.684 habitantes para 2015 (DANE, 2015).

A la fecha no se han encontrado estudios en el Valle del Cauca, que establezcan el impacto de la relación entre PRHAC, la IGC y la Innovación en el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Tampoco, se encuentran estudios realizados sobre este aspecto en culturas y contextos latinos. Es cierto, que la literatura presenta estudios en Colombia sobre Innovación, pero estos se han realizado a un nivel descriptivo. Estos estudios presentan las características y comportamientos innovadores de la industria manufacturera del país (Malaver et al., 2004). De igual forma, se han encontrado investigaciones cuyo objetivo primordial es estudiar la relación entre la Innovación y la GC con la capacidad competitiva organizacional en una muestra de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia, donde se concluye que no se encontraron evidencias de dicha relación. (Bernal et al., 2012).

Además, en la literatura colombiana se encuentra para 2015 el estudio sobre Innovación, ciencia y tecnología en la Industria Manufacturera Colombiana, (Lucio et al., 2016). En este estudio se miden variables como origen de las ideas de Innovación tecnológica en las empresas colombianas, según procedencia 2005 – 2014, encontrando que las ideas de Innovación tecnológica en el ambiente interno de las empresas colombianas, provienen en mayor proporción por los directivos de la empresa, seguido por el departamento de producción, el departamento de mercadeo y el departamento de I+D. En su ambiente externo las ideas de Innovación tecnológica, provienen en orden de proporción por internet, los clientes, los competidores o empresas del mismo sector y por ultimo por las empresas de otros sectores. El estudio presenta otros resultados sobre Innovación tecnológica en la Industria Manufacturera

de Colombia, pero no hace referencia a la relación entre la Innovación, la IGC, PRHAC y el Desempeño organizacional.

En esta tesis doctoral, se tiene como objetivo general analizar el impacto de la relación existente entre las PRHAC, la IGC y la Innovación en el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, como ya lo habíamos mencionado en la pregunta de investigación. Para una comprensión mayor de la relación que se plantea en el objetivo general en la presente investigación, se tienen en cuenta algunas Prácticas de Recursos Humanos que de acuerdo con la revisión de la literatura y el contexto en el que se desarrolla esta investigación, hemos seleccionado para nuestro estudio. Creemos que la combinación de ellas, pueden contribuir de manera muy positiva al Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Se han seleccionado cuatro categorías de Prácticas de Recursos Humanos, que hemos llamado “*Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso*” (PRHAC), ya que consideramos aumentan el nivel de participación, motivación y compromiso de los empleados, lo que trae como consecuencia el logro de los objetivos organizacionales. Estas cuatro categorías de PRHAC, incluyen algunas subcategorías que se encuentran en la literatura de forma separada, pero que en nuestro estudio consideramos se relacionan entre sí. Las PRHAC seleccionadas son: **Trabajo en equipo** porque promueve la participación, autonomía y las relaciones de comunicación entre los miembros del equipo. Permite compartir el conocimiento, desarrollar habilidades y participar de manera conjunta y activa contribuyendo a la mejora de procesos y toma de decisiones que apuntan a la solución de problemas y al buen Desempeño organizacional (Therrien y Leonard, 2003; Shipton et al., 2006). **Contratación** hace referencia a la forma en que se han de incorporar nuevos empleados a la organización. Su principal propósito es elegir los empleados con competencias y habilidades específicas, que les permita realizar su trabajo eficientemente y adaptarse fácilmente a las políticas y estrategias de la organización. En esta categoría hemos incluido los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal (Therrien y Leonard, 2003; Shipton et al., 2006;

Jiménez y Valle, 2008; Oke et al., 2012). **Desarrollo del personal**, cuya finalidad es velar porque las personas permanezcan en continuo crecimiento, adquiriendo nuevos conocimientos, nuevas ideas, nuevas motivaciones, experiencias y habilidades, que permitan un mejor Desempeño organizacional. En esta categoría se incluyen la formación y planes de carrera (Therrien y Leonard, 2003; Shipton et al., 2006; Dolan et al., 2007; Jiménez y Valle 2008; Oke et al., 2012; Escriba et al., 2013). **Retención del Personal**, que se encarga de las estrategias que posibiliten conservar las personas que trabajan en la organización. Incluye la *evaluación del Desempeño* que permite fortalecer la conducta exitosa o mejorar la conducta no exitosa del empleado. *La remuneración o incentivos* que permite que tanto los empleados como la organización cubran sus expectativas en un ambiente de equidad. (Therrien y Leonard, 2003; Shipton et al, 2006; Jiménez y Valle, 2008; Dolan et al., 2007; Oke et al., 2012; Escribá et al., 2013).

En lo referente a la IGC, se asume el conocimiento en este estudio, como un recurso intangible muy valioso para la organización, ya que es generador de gran valor y fuente de ventaja competitiva para la organización (Barney, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1999; Grant, 1996.). Es importante para cualquier organización que quiera conservar su patrimonio cultural, aprender y diseñar nuevos procesos administrativos para la resolución de los problemas y toma objetiva de decisiones (Oltra, 2006, p.1). Desde hace ya dos décadas, se ha reconocido que las empresas son creadoras y poseedoras de depósitos de conocimientos y que cada empresa crea, acumula y utiliza el conocimiento de manera particular (Nonaka y Takeuchi, 1999; Alegre y Lapiedra, 2005). No obstante la gestión del conocimiento sigue presentando desafíos, que hacen necesario ahondar en este tema para descifrar de manera más detallada sus componentes y relaciones con otros recursos intangibles en la organización (Villar et al., 2014).

También en este estudio, se tendrá en cuenta la Innovación organizacional como un proceso que permite incluir e implementar de manera intencional, nuevas o mejoradas ideas, nuevos o mejorados productos, servicios, procesos, y procedimientos en la organización, con el fin de beneficiar de manera significativa tanto a la organización como a la comunidad en general (West et al., 2004; Shipton et al., 2006). En primer lugar, hacemos referencia a la Innovación explotadora, que son las actividades que están diseñadas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios finales existentes en los mercados ya establecidos y en los productos y servicios ya dispuestos para su uso. En este tipo de Innovación lo que se pretende es realizar actividades de mejoramiento del proceso productivo; de igual forma, se amplían los conocimientos existentes en la organización. En segundo lugar la Innovación exploratoria que se aplica cuando la organización amplía sus fronteras con el fin de identificar y satisfacer las necesidades de nuevos clientes o nuevos mercados para la organización (Jansen et al., 2006).

CAPÍTULO 1

Marco Teórico y Planteamiento de Hipótesis

Este capítulo expone los diferentes aspectos teóricos, que soportan los temas de estudio y las hipótesis que se plantean en esta tesis. En primer lugar, se aborda la gestión de recursos humanos, considerando sus características, su importancia como práctica administrativa y sus aportes a los resultados empresariales. De igual forma se pondrá especial interés en exponer las PRHAC que se han considerado ofrecen mayores ventajas en el contexto donde se desarrolla el estudio. En segundo lugar, se abordará el tema de GC, más propiamente la Intensidad en la Gestión del Conocimiento (IGC) y la hipótesis relacionada. En tercer lugar, se desarrollará el tema de la Innovación incluyendo la hipótesis que se pretende validar en este aspecto. Posteriormente se hará alusión a las relaciones existentes entre estas prácticas administrativas o recursos estratégicos de la organización, las hipótesis sobre estas relaciones y su impacto en el Desempeño organizacional.

1.1 Gestión de Recursos Humanos

En las últimas décadas, los estudiosos de la gestión administrativa han explorado las diferentes estrategias que las empresas implementan o han de implementar para afrontar exitosamente la globalización, la competencia, la incertidumbre y las amenazas frente a los cambios y desafíos permanentes del entorno (Cohen y Levinthal, 1990; Kim et al., 1993; Leonard-Barton, 1995; Verhees y Meulenberg, 2004; Zenger y Lazzarini, 2004; Freel, 2005; De Jong y Vermeulen, 2006; Radas y Bozic, 2009; Hall et al., 2009; Naranjo et al, 2011; Acosta y Fischer, 2013). Estos cambios han producido una variación en la forma de abordar la gestión administrativa, intentado reinventar o mejorar la aplicación de algunas prácticas que pueden impactar positivamente los resultados organizacionales. Algunas

investigaciones han mostrado como la gestión de los recursos humanos, puede contribuir de una manera más eficiente al Desempeño organizacional, cuando se establecen políticas y estrategias centradas en la satisfacción, bienestar y compromiso de los empleados (Pfeffer, 1994). Es así como las personas y la forma en que ellas son conducidas, adquiere significativa importancia en la organización como una fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Saa y García, 2002). En este sentido, la gestión de recursos humanos comenzó a ser considerada como una función amplia que cubre las estrategias de gestión de personal, políticas, prácticas y filosofías generales (Boselie et al., 2005; Becker y Huselid, 2006; Alcázar et al., 2008). Las políticas de recursos humanos proporcionan pautas de acción sobre cuestiones relacionadas con las personas. Incluyen comportamientos habituales que soportan las necesidades y solución de problemas de manera estratégica. La filosofía de recursos humanos, es la forma como la organización considera que sus recursos humanos van a ser tratados y administrados y qué papel juegan en el éxito de la empresa (Hall et al., 2009). En este sentido, la gestión de los recursos humanos, se ha centrado en la selección de un conjunto de Prácticas de Recursos Humanos que de manera combinada puedan impactar positivamente el Desempeño organizacional y puedan ser fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991). Esta selección de prácticas ha tomado diferentes nombres a partir de sus perspectivas o criterios de selección. Osterman (1994), llamó a las prácticas seleccionadas como prácticas de trabajo innovadoras. Pfeffer (1994) las llamó Prácticas de Recursos Humanos que afectan el Desempeño organizacional. Otros autores le han dado diferentes nombres como por ejemplo sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS), sistemas de trabajo de alta participación, y sistemas de trabajo de alto compromiso. (Wright y McMahan, 1992; Messersmith y Guthrie, 2010).

Lo anterior, nos lleva a concluir que en su forma más eficiente, la gestión de los recursos humanos, se concibe en términos de combinación o composición (Lepak y Snell, 2011) de prácticas cuidadosamente diseñadas y destinadas a mejorar la eficacia organizativa y por lo tanto a mejorar el Desempeño organizacional (Boselie et al.,

2005, Donate y Guadamillas, 2015). Estas prácticas deben estimular en los empleados el compromiso y la voluntad de alinear sus actividades con los objetivos de la organización. Desde la literatura tradicional de dirección de recursos humanos, se ha puesto especial énfasis en la identificación de Prácticas de Recursos Humanos que mezcladas, sean susceptibles de mejorar los resultados organizativos, aunque sin llegar a un acuerdo definitivo que permita establecer dichas prácticas de manera generalizada (Randall et al., 1987; Pfeffer, 1994; Osterman, 1994; Delery y Doty, 1996). No obstante, ante los acelerados cambios que enfrentan el entorno, los contextos, las personas y las organizaciones en el transcurrir del tiempo, es necesario, identificar las Prácticas de Recursos Humanos que en conjunto pueden crear ventaja competitiva y que sean consecuentes con los contextos actuales, de las personas y las organizaciones. Esta es quizá una de las razones por las que no se encuentra en la literatura un consenso sobre qué prácticas o conjunto de Prácticas de Recursos Humanos fomentan el compromiso de los empleados, pues el contexto juega un papel crucial e importante en la selección de estas prácticas.

Para tratar de abordar la cuestión que se menciona en el párrafo anterior, se considera conveniente, hacer un recorrido teórico sobre las perspectivas que circulan alrededor de las Prácticas de Recursos Humanos: Perspectiva Universalista, Perspectiva Contingente, Perspectiva Configuracional y Perspectiva Contextual.

1.1.1 Perspectivas relacionadas con las Prácticas de Recursos Humanos

Tratando de encontrar una luz acerca de los factores que intervienen al momento de identificar la combinación de Prácticas de Recursos Humanos que pueden impactar de manera positiva el Desempeño organizacional y por lo tanto considerarlas como PRHAC, se pretende hacer una revisión de la literatura acerca de las diferentes perspectivas que afectan la gestión de los recursos dentro de las organizaciones.

La Perspectiva Universalista, sugiere determinadas políticas de recursos humanos, independientemente de las particularidades y contextos de cada organización. Plantea la identificación de “*Mejores Prácticas*” de gestión que tengan un carácter generalizable. Propone una función o relación lineal entre algunas Prácticas de Recursos Humanos como variables independientes y el Desempeño organizacional como una variable dependiente (Delery y Doty, 1996). En consecuencia, este enfoque no aborda la interacción entre variables organizacionales, o entre estas y los factores del contexto (Delery y Doty, 1996; Boxall y Purcell, 2000; Colbert, 2004). Esta perspectiva niega implícitamente la posibilidad de que las actividades que componen el sistema de recursos humanos puedan combinarse de diferentes formas, dando lugar a diferentes configuraciones que pueden resultar igualmente eficientes para la organización (Alcázar et al., 2005). Varios son los investigadores que se han preocupado por este enfoque universalista, desde hace varias décadas (Walton, 1985; O’Toole, 1985; Terpstra y Rozell, 1993; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Becker y Gerhart, 1999). Este enfoque ha sido expuesto a algunas críticas por el hecho de proponer las “*Mejores prácticas*”. En primer lugar, porque después de que las mejores prácticas se institucionalizan, pueden ser imitadas por otras organizaciones, impidiendo así la creación de valor y ventaja competitiva sostenible. En segundo lugar, el proceso de mejores prácticas podría restringir la creatividad organizativa, afectar de manera negativa la capacidad para desarrollar nuevas prácticas apropiadas para la cultura y el contexto de la organización. En tercer lugar, los enfoques de mejores prácticas dan poca o ninguna importancia a la interacción entre las variables organizativas e incluso dejan de un lado el contexto y otros factores importantes de la organización (Boxall y Purcell, 2000; Delery y Doty, 1996; Gurbuz y Mert, 2011). Esta perspectiva no coincide con la literatura de gestión administrativa de los recursos organizacionales en tiempos de incertidumbre y dinamismo permanente. No obstante, esta perspectiva propone Prácticas de Recursos Humanos, cuyo objetivo principal es reforzar las habilidades de los empleados, mediante la compensación (Gerhart, 1990), reclutamiento y selección de personal, formación y evaluación del rendimiento. Estudios más recientes, centran su interés en

cuestiones que afectan positivamente el compromiso y la participación del empleado, como la resolución de problemas, el trabajo en equipo y los incentivos de grupo, el rediseño de puestos o el establecimiento de mecanismos de compensación (Youndt et. al, 1996; Alcázar et al., 2005).

La Perspectiva Contingente, resalta la interacción entre las diversas variables de la organización. Pone de manifiesto la negación de las mejores prácticas para todas las organizaciones porque no tiene en cuenta el contexto individual de las empresas ni los cambios que enfrenta la empresa de manera permanente. Esta perspectiva, fundamenta sus bases teóricas en la teoría del comportamiento y en la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades.

El enfoque de la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades, expone una relación existente recíproca y fuerte entre el factor humano y la estrategia de la empresa, argumentando que su carácter valioso, raro e inimitable lo convierte en un recurso organizativo clave en la formulación de las estrategias empresariales (Alcázar et al., 2005) y en una fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización (Barney, 1991). De esta forma requiere que el investigador seleccione la teoría de estrategia de la organización y especifique cómo las prácticas individuales de recursos humanos interactúan con la estrategia de la organización para los resultados organizacionales (Delery y Doty, 1996).

En la perspectiva contingente, las prácticas más adecuadas dependen de factores de la función de recursos, tanto internos como externos de la organización. Esta perspectiva amplía el horizonte de posibilidades y definiciones de estrategias administrativas para hacer efectivo los recursos. Varios son los autores que se han dedicado al estudio de esta perspectiva (Arthur, 1994; Jackson y Schuler, 1995, Lengnick-Hall 1988; Schuler y Jackson, 1987; Raghuram y Arvey, 1994, Wright y Snell, 1991; Youndt et al. 1996). Algunos coinciden en afirmar que la estrategia

organizativa se considera en este enfoque, como una variable de contingencia significativa para la gestión estratégica de los recursos humanos, de manera que una práctica de recursos humanos específica o seleccionada cuidadosamente, contribuirá al Desempeño organizacional, en la medida que sea coherente con la estrategia de la organización. Es decir esta perspectiva, reconoce que las prácticas de gestión de recursos humanos en particular pueden mejorar el Desempeño organizacional cuando son coherentes entre sí, se ajustan al contexto organizacional y apuntan al logro de los objetivos estratégicos de la empresa (Gurbuz et al., 2011).

La Perspectiva Configuracional, Es un enfoque emergente en la teoría organizacional y la literatura de gestión estratégica. Difiere de la universalista y la tradicional contingente, porque la teoría configuracional se guía por el principio integral de la investigación, usualmente se basa en tipologías de tipo ideal y adopta explícitamente sistemas que suponen finalidades equivalentes (Delery y Doty, 1995). Permite analizar a fondo la integración del sistema de recursos humanos y el Desempeño organizacional. Este sistema queda definido como un conjunto multidimensional de diferentes elementos que se pueden combinar entre sí dando lugar a un número infinito de configuraciones posibles. De estas infinitas combinaciones, la perspectiva configuracional extrae patrones que representan diferentes posibilidades de organización (Alcázar et al., 2005). Varios han sido los autores interesados por esta perspectiva (Wright y McMahan, 1992; MacDuffie, 1995, Wood y Albanese, 1995; Ichniowski et al., 1997; Becker y Huselid, 1998; Lepack y Snell, 1999). Una aportación importante es el supuesto de que la relación entre las Prácticas de Recursos Humanos y el Desempeño organizacional, no es de tipo lineal, sino que la combinación e interacción de las Prácticas de Recursos Humanos específicas en conjunto, incrementan el efecto sobre el Desempeño organizacional. Abandona la idea de encontrar mejores prácticas aplicables a todas las organizaciones. Una organización puede desarrollar un sistema de recursos humanos que alcance un ajuste vertical y horizontal. El ajuste horizontal se refiere a la consistencia interna de las políticas o Prácticas de Recursos Humanos de la

organización y el ajuste vertical se refiere a la congruencia de los sistemas de recursos humanos con otras características de la organización tales como la estrategia, la cultura, la estructura. Una configuración ideal puede ser la que tenga mayor grado de ajuste horizontal (Delery y Doty, 1996).

La Perspectiva Contextual, sustenta su aporte fundamental, en exponer la relación e impacto entre las Prácticas de Recursos Humanos con el entorno y el contexto. En esta perspectiva se identifica la necesidad que tienen las empresas de adaptar y fortalecer sus procesos internos centrados en las políticas de recursos humanos para responder de manera eficiente a los desafíos del entorno y características de los mercados cambiantes y globalizados, mostrando así un enfoque más social y ajustado a la dinámica actual de las empresas. Propone una aproximación descriptiva y global que con un modelo más amplio, recoge particularidades del contexto (Alcázar et al., 2005). Las estrategias y Prácticas de Recursos Humanos, se analizan y explican a través de su contribución a los resultados organizativos y por la influencia en otros aspectos de la organización y de sus efectos en el contexto (Alcázar et al., 2005). Esta perspectiva contextual conlleva a una explicación enriquecida que excede el nivel organizativo e integra el sistema de recursos humanos en el entorno con el que interacciona, teniendo en cuenta aspectos gubernamentales, tecnológicos, sindicales, económicos, geográficos, demográficos, ambientales, políticos, sociales, legales, institucionales y culturales. En esta perspectiva las personas, el contexto y la realidad juegan un papel importante en el desarrollo organizacional. Por esta razón exige una gran capacidad de la dirección de recursos humanos para lograr un ajuste entre las habilidades, conocimientos y competencias de las personas y la capacidad organizacional para enfrentar los permanentes desafíos del entorno.

Algunos autores han reconocido la importancia del contexto en la investigación, desde hace varias décadas (Brewster, 1999; Ignjatovic, 2003; Mayrhofer y Brewster, 2005; Pudelko, 2006; Tsui, 2006; Shapiro, 2007). Estos autores han realizado

sugerencias para que investigadores y académicos del área administrativa y de recursos humanos, contemplen la posibilidad de incluir en sus estudios aspectos culturales, económicos, técnicos, políticos, sociales, legales, institucionales, históricos, interculturales, psicológicos, ambientales, que puedan afectar el Desempeño organizacional en los diferentes países.

A partir de la revisión de la literatura de las diferentes perspectivas planteadas, consideramos que el enfoque contextual, es el que más se ajusta a esta investigación, ya que este enfoque, intenta encontrar y explicar lo que es contextualmente único y por qué es importante y aplicable en ese contexto, incluyendo entre otros, los aspectos ambientales, culturales, políticos, legales, tecnológicos, demográficos, geográficos, económicos y sociales. Es cierto que en la globalidad y generalidad de las organizaciones, se implementan Prácticas de Recursos Humanos desde un enfoque universalista como son la inclusión de nuevos empleados y el pago de dichos empleados entre otros aspectos (Dewettinck y Remue, 2011). No obstante la forma en que se incluyen y se les paga puede ser diferente dependiendo de los contextos donde se ubiquen las organizaciones. Siendo así las cosas, las Prácticas de Recursos Humanos que logren motivar, comprometer e implicar a los empleados hacia el logro de los objetivos organizaciones, pueden ser diferentes entre regiones industrializadas, regiones de economías emergentes y regiones de economías agrícolas.

1.1.2 Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso

A partir del enfoque contextual, discutido en la sección anterior, se pretende identificar las PRHAC que impactan de manera positiva el Desempeño de las empresas ubicadas en un contexto económico, social, geográfico, demográfico, cultural, ambiental y político diferente a los de países o regiones cuya industria se encuentra en un alto grado de desarrollo. Una diferencia importante en el contexto de la organización en desarrollo, es la necesidad de que todos los miembros de la

organización desempeñen múltiples funciones, y puedan adquirir el compromiso y la motivación para ser capaces de adaptarse y mantenerse flexibles a las demandas de la organización, incluso estar dispuestos a aceptar roles que no se espera que los pares en las organizaciones más desarrolladas tengan que asumir (Messersmith y Guthrie, 2010).

En este orden de ideas, la literatura revisada expone un conjunto de Prácticas de Recursos Humanos seleccionadas por diferentes autores y de acuerdo con diferentes perspectivas, (Schuler y Jackson, 1987; Delery y Doty, 1996; Therrien y Léonard, 2003; Shipton, et al., 2006; Jiménez y Sanz, 2008; Gurbuz et al., 2011; Oke et al., 2012). Estos conjuntos de Prácticas de Recursos Humanos han recibido diversos nombres, pero todas ellas apuntan al impacto positivo que dichas prácticas pueden tener en el grado de compromiso de los empleados y en el Desempeño organizacional como fuentes de ventaja competitiva. Para ser más específicos se nombran las etiquetas con las que se han identificado este conjunto de prácticas en la literatura revisada ellas son: PRHAC, Prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento, sistemas de trabajo de alta participación, sistemas de trabajo de alto compromiso, Prácticas de Recursos Humanos de alta implicación.

En este estudio y desde un enfoque contextual, se hará énfasis en las PRHAC. Estas son un grupo de prácticas de gestión de recursos humanos que actúan conjuntamente y mejoran la eficiencia organizativa al crear condiciones laborales que incrementan la satisfacción del trabajador, le incentivan a vincularse con la organización con un alto grado de compromiso y a desempeñar mejor sus tareas (Huselid, 1995; Eisenberger et al., 1997). Estas prácticas, contribuyen al bienestar de los empleados fomentando la creación de nuevas ideas y el deseo permanente de realizar actividades que persigan la obtención de buenos resultados para la organización.

Cabe entonces preguntarse ¿Cuáles son las prácticas de recursos que combinadas y de acuerdo al contexto organizacional, pueden tener un efecto positivo en el compromiso de los empleados y el Desempeño organizacional?. De acuerdo con la literatura revisada, no se encuentra un consenso acerca de cuáles Prácticas de Recursos Humanos o cual conjunto de ellas son las más acertadas para motivar el compromiso en los empleados y lograr mejores resultados organizativos. Esta situación puede ocurrir debido a que estas prácticas pueden variar de una organización a otra o de un contexto geográfico a otro, incluso pueden variar en el continuo del tiempo en un contexto particular.

En la tabla No. 1 se muestran las Prácticas de Recursos Humanos que algunos autores en 14 trabajos de investigación revisados, han señalado como prácticas que en conjunto pueden tener efecto positivo sobre el Desempeño organizacional o sobre los resultados de la Innovación.

Tabla 1. Prácticas de Recursos Humanos que algunos estudiosos de la administración han considerado que afectan el Desempeño organizacional o los resultados de la Innovación

AUTORES	PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS CONSIDERADAS COMO PREDICTORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
Randall et al., 1987	Reclutamiento.
	Selección de Personal.
	Planes de Carrera.
	Evaluación,
	Compensación.
	Capacitación y desarrollo.
Huselid (1995)	Reclutamiento.
	Selección de personal.
	Formación.
	Sistemas de remuneración y compensación.
Pfeffer (1998)	Seguridad en el empleo.
	Contratación selectiva.
	Trabajo en equipo y equipos autoadministrados.
	Pago de alto nivel contingente con el Desempeño Organizacional.
	Amplio entrenamiento.
	Reducción de las diferencias de status.
	Información compartida.
Oltra (2003)	Contratación Selectiva.
	Retribución contingente en conocimiento y habilidades.
	Comunicación interna avanzada.
	Empowerment.
Therrien y Leonard (2003)	Pago de incentivos.
	Reclutamiento.
	Trabajo en equipo.
	Seguridad en el empleo.
	Flexibilidad laboral.
	Capacitación.
	Gestión de comunicación laboral.
Helen Shipton et al., 2006	Formación.
	Inducción.
	Trabajo en Equipo.
	Evaluación del Desempeño.
	Recompensa.
	Enfoque exploratorio de aprendizaje.

Continúa...

...Continuación

AUTORES	PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS CONSIDERADAS COMO PREDICTORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
Jiménez y Valle (2008)	Trabajo en Equipo.
	Reclutamiento.
	Selección de las personas en función de sus habilidades polivalentes.
	Evaluación del Desempeño.
	Formación.
	Sistemas de Recompensas.
	Adaptación a la cultura organizacional.
	Autonomía.
	Participación.
	Comunicación.
	Diseño de trabajo flexible.
	Seguridad en el empleo.
Camelo et al., 2010	Reclutamiento y selección basada en mercados internos de trabajo y en el ajuste de los candidatos a la compañía.
	Sistemas de recompensas basados en el equipo o la organización.
	Programas de formación.
Jake (2010)	Selección.
	Entrenamiento.
	Gestión del Desempeño.
	Compensación.
	Información que está diseñada para atraer, capacitar y motivar a los empleados.
Ling. y Aizzat (2011)	Evaluación del Desempeño.
	Desarrollo profesional.
	Capacitación.
	Sistemas de recompensas.
	Reclutamiento.
Ordaz et al., 2011	Creación de oportunidades de crecimiento para los empleados.
	Reclutamiento.
	Selección.
	Evaluación.
	Recompensa.
	Compensación.
	Formación y Desarrollo.
	Equipos de trabajo.

Continúa...

...Continuación

AUTORES	PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS CONSIDERADAS COMO PREDICTORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
Oke et al., 2012	Reclutamiento.
	Selección.
	Sistemas de Recompensa.
Naiara et al., 2013.	Autonomía.
	Participación.
	Formación.
	Sistemas de Recompensas.
	Trabajo en equipo.
	Reclutamiento.
	Selección.
	Desarrollo de carrera profesional.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada.

En este estudio, de acuerdo con la literatura revisada, y el contexto donde se desarrolla, se han seleccionado un conjunto de Prácticas de Recursos Humanos y se han agrupado en 4 grandes categorías, que se muestran en la tabla 2. Consideramos que estas prácticas, pueden impactar de manera muy positiva la IGC, la Innovación y la mejora de resultados en las organizaciones del contexto de estudio.

Tabla 2. Prácticas de Recursos Humanos seleccionadas para el estudio

Prácticas seleccionadas	No. Autores que hacen referencia a ellas	Proporción de participación con respecto a los 14 autores
Trabajo en equipo	5	0,36
Contratación	14	1,00
Desarrollo de personal	10	0,71
Retención de personal	12	0,86

Fuente: Elaboración Propia.

1.1.3 PRHAC seleccionadas para el estudio

Estas son en primer lugar el **trabajo en equipo**. Los equipos de trabajo, son grupos de personas interdependientes que interactúan y comparten responsabilidades para lograr objetivos comunes (Cohen y Bailey, 1997). La claridad de metas del equipo y el compromiso debe potenciar el efecto de los procesos de Innovación y direccionar a los miembros del equipo a desarrollar estrategias que mejor se adaptan a la consecución de los resultados deseados (Ferreira et al., 2015). El uso de los equipos es importante porque el desarrollo de innovaciones es demasiado complejo para ser alcanzados por los empleados de manera individual (Van de Ven et al., 1991). Es decir que el trabajo en equipo permite la unión de las capacidades individuales de los empleados que en suma, pueden contribuir a la mejora de los procesos y toma de decisiones organizativas.

La segunda práctica es la **contratación** que incluye los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. El proceso de *reclutamiento* es una práctica de recursos humanos que permite a la organización atraer o convocar a los empleados mejores y con mayores posibilidades de integración y adaptación a los procesos de la organización. El reclutamiento de personal puede darse de manera interna o externa en la organización (García et al., 2010). El proceso de *selección* es de especial cuidado, porque se deben escoger los candidatos que presentan competencias, experiencias, conocimientos, habilidades y aptitudes que sean coherentes con el cargo a ocupar, con las estrategias administrativas, los planes y objetivos de la organización y en definitiva la cultura organizacional (Oltra, 2003). El proceso de *Inducción* que tiene como objetivo principal integrar al nuevo empleado a la organización dando a conocer políticas, planes, estrategias y características del puesto de trabajo a ocupar, con el fin de que el empleado conozca la organización y de esta forma facilitar su adaptación. (Randall et al., 1987; Therrie y Leonard, 2003; Shipton et al., 2006; Jiménez y Valle, 2008; Ling et al., 2010; Messersmith y Guthrie, 2010; Oke et al.,

2012; Escriba et al., 2013). En resumen, el proceso de contratación es formalizar la relación de trabajo entre el empleado y la organización, dejando claridad de las funciones, obligaciones, remuneración, duración del contrato que puede ser a término definido o indefinido.

La tercera práctica está relacionada con el **desarrollo de personal**, el cual incluye la formación y planes de carrera. Estas son prácticas que los estudiosos de la gestión de recursos humanos (Randall et al., 1987; Therrien y Leonard, 2003; Shipton et al., 2006; Jiménez y Valle, 2008; Ling et al., 2010; Messersmith y Guthrie, 2010; Ordaz et al., 2011; Oke et al., 2012; Escriba et al., 2013) identifican como aquellas que permiten el desarrollo y mejora permanente de las habilidades polivalentes, las competencias y la motivación de los empleados. A su vez, estimulan la creación, aplicación, acumulación, transferencia e intercambio de conocimiento. También aumentan la satisfacción y seguridad del empleo, reducen el ausentismo y accidentes laborales, permiten que los empleados sientan compromiso con la organización y planteen soluciones a los problemas y necesidades ocasionadas por la incertidumbre y dinamismo permanente del entorno. Además proporcionan el desarrollo de las actividades que conducen al mejoramiento de la productividad y de los procesos tanto internos como externos. La formación permite la participación de los empleados y el diseño de actividades de capacitación que sean acordes con las necesidades de la organización. Esta categoría, legitima formalmente el valor de aprender de los empleados y fomenta el compartir el conocimiento e incluso cambiar de tareas y moverse a través de las diferentes divisiones de la compañía.

En el cuarto lugar, tenemos la **retención del personal** que incluye los procesos de retribución o incentivos y evaluación del desempeño. Son prácticas de gestión administrativa que permiten que los empleados se sientan satisfechos en la organización y de esta forma aporten su conocimiento y capacidades a la solución de problemas y la obtención de buenos resultados (Randall et al., 1987; Therrien y

Leonard, 2003; Oltra, 2003; Shipton et al., 2006; Jiménez y Valle, 2008; Ling et al., 2010; Messersmith y Guthrie, 2010; Ordaz et al., 2011; Oke et al., 2012; Escriba et al., 2013).

A partir de la revisión donde se expresa el impacto que las PRHAC, tienen para el Desempeño organizacional, se formula la siguiente hipótesis de investigación:

H1: Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso tienen un efecto positivo y directo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

1.2 Intensidad en la Gestión del Conocimiento

A través de la historia de la humanidad, el conocimiento ha sido un factor de progreso, que ha contribuido al desarrollo de los hombres y las colectividades o sociedades (Nonaka y Takeuchi, 1999). Por tanto el conocimiento es un concepto humanista y social debido especialmente a que se relaciona de manera directa con la acción humana y con las relaciones sociales que se establecen en dicha acción (Nonaka y Takeuchi, 1999; Ordaz et al., 2011). Las acciones humanas no son entidades aisladas, ni aislables, sino que juntas interactúan dentro de un conglomerado social, formando así un sistema dinámico de significados, con múltiples asociaciones y relaciones con otros elementos, con el ambiente y con el entorno. El conocimiento es producto de acciones humanas, es contextual, para su interpretación se hace necesario el tiempo, el espacio y sus significados, sin contexto no hay conocimiento, es solo información; cuando esa información se pone en contexto, se hace conocimiento (Nonaka, et al., 2000). Con el transcurrir del tiempo, el conocimiento ha ganado un gran reconocimiento en la academia, en la gestión administrativa, en la industria y en general en todos los campos disciplinares y del saber (Zack et al., 2009; Donate y Guadamillas, 2015). En el contexto

organizacional, se reconoce el conocimiento como un activo que ha estado presente en la organización desde sus etapas primeras y ha despertado el interés de investigadores, académicos y administradores, desde hace aproximadamente tres décadas (Nonaka et al, 2000; Barney, 2001; McGaughet, 2002; Oltra, 2003). Hoy es considerado como un recurso intangible de gran relevancia, que no está valorado en la gestión contable de la organización, pero que apunta al desarrollo y supervivencia organizacional como fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991).

De acuerdo con el enfoque administrativo contemporáneo de las organizaciones, se concibe la organización como grupos de personas que trabajan juntas y coordinan sus actividades para alcanzar una amplia variedad de metas o resultados futuros deseables (Jones y George, 2014, p.5). Es decir que la organización por su misma esencia, es un ambiente propicio para dar espacio al conocimiento (Nonaka y Kono, 1998) y necesariamente para su funcionamiento y sobrevivencia debe desarrollar actividades que coordinadas, permitan crear, clasificar, compartir, aplicar, acumular y transferir el conocimiento. Esta es una razón para que el conocimiento se posicione en la gestión administrativa como un activo importante que podría generar valor a las empresas, contribuir al involucramiento de las personas con los objetivos organizacionales y convertirse en un factor clave de éxito organizacional (Oltra, 2003; Ordaz et al., 2011; Bernal et al., 2014). De esta forma el conocimiento organizacional, ha dado lugar a que los estudiosos de la gestión administrativa pongan su interés en aplicar prácticas administrativas y desarrollar procesos que permitan gestionarlo eficazmente y convertirlo en una fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991) para la organización. En algunas organizaciones estos procesos no son desarrollados con éxito y traen como consecuencia que no se obtiene una mejora en el Desempeño organizacional, sino por el contrario se obtienen consecuencias negativas para el Desempeño organizacional (Hsu y Wang, 2008; Camelo et al., 2010).

La gestión administrativa avanza y se esfuerza por alcanzar mejores resultados en la medida en que los cambios producidos en el entorno organizacional, lo exija. En el caso de la GC, es importante revisar sus inicios con sus autores seminales para de esta forma, entender su evolución y posicionamiento en la organización. Como bien lo relata Oltra (2002); Peter Druker, en 1958, fue quien hizo su primer aporte en la importancia del conocimiento con su publicación “*Business objectives and survival needs*”, en *The Journal of business of the university of Chicago*. Argumentó que la sociedad moderna ha cambiado y se desarrolla teniendo como base fundamental el conocimiento. En 1962 Fritz Machlup, publica “*The production and distribution of knowledge in the United States*”; donde estudia en detalle el conocimiento desde un enfoque económico, pero con fundamentos interdisciplinarios. Introdujo conceptos como “Economía del conocimiento” o “Sociedad del conocimiento”. En 1980 una empresa Norteamericana “Digital Equipment Corporation”, instala el primer sistema a gran escala basado en el conocimiento denominado XCON, con un enfoque de TIC. En 1967, Peter Druker, publica “*The manager and the moron*” en *McKinsey Quarterly*, artículo que analiza el papel del conocimiento como el principal recurso productivo de las economías avanzadas. En 1986, comienza a hablarse en Estados Unidos de “Gestionar el Conocimiento” en el contexto de la Inteligencia Artificial; Karl Wii, introduce por primera vez la expresión “**Gestión del Conocimiento GC**” en la presentación *Management of knowledge: Perspectives a new opportunity*” en un congreso europeo. En 1995, Nonaka y Takeuchi publican el Best-Seller *The knowledge – Creating Company*, obra muy influyente en la Gestión del Conocimiento y reconocida en los estudiosos de este tema. En 1999, se publica el libro “*Case studies in knowledge management*, editado por Harry Scarbrought y Jacky Swan y patrocinado por el Institute of personnel and development del Reino Unido. Este, es un trabajo de la corriente de Gestión del Conocimiento, centrada en el factor humano y crítica con las aproximaciones tecnológicas (Oltra, 2002).

En general, se pueden identificar tres tendencias en la GC organizacional, de acuerdo con el énfasis y uso del conocimiento que los diferentes grupos de empresas hacen. Estas tendencias son empresas estadounidenses, que han realizado esfuerzos por explicitar el conocimiento y codificarlo en bases de datos con el fin de explotarlo; empresas europeas que se han interesado en su identificación y medición como fuente de ventaja competitiva y empresas japonesas que han volcado su interés hacia el conocimiento tácito (Oltra, 2002; Orozco et al., 2007). Es aquí donde el presente estudio cobra gran relevancia, al tratar de discernir la tendencia de la GC en regiones y economías diferentes a las ya estudiadas, tal es el caso de la economía de América Latina.

Tratando de acercarnos, en este estudio al concepto de lo que es la GC, se han revisado varios autores que han proporcionado un acercamiento de su definición.

Estos conceptos se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Algunas definiciones de la GC

AUTORES	DEFINICIONES
OCDE (2003)	<p>La gestión de conocimientos abarca un proceso o práctica internacional y sistemática de adquisición, captación, uso compartido y productivo de conocimientos allí donde estén para mejorar el aprendizaje y el rendimiento de las organizaciones. Estas inversiones en la creación de “capacidad organizativa” tienen por objeto apoyar (mediante diversos métodos y herramientas) la determinación, documentación, almacenamiento y distribución de recursos cognitivos, la capacidad de aprendizaje y las competencias que generan y usan individuos y comunidades en sus contextos profesionales.</p> <p>Ejemplos de gestión de conocimientos son las tutorías formales, sean financieras o no, los incentivos por compartir conocimientos y la asignación de recursos para detectar y capturar conocimientos externos</p>

Continúa...

...Continuación

AUTORES	DEFINICIONES
OCDE (2003)	<p>La gestión de conocimientos abarca un proceso o práctica internacional y sistemática de adquisición, captación, uso compartido y productivo de conocimientos allí donde estén para mejorar el aprendizaje y el rendimiento de las organizaciones. Estas inversiones en la creación de “capacidad organizativa” tienen por objeto apoyar (mediante diversos métodos y herramientas) la determinación, documentación, almacenamiento y distribución de recursos cognitivos, la capacidad de aprendizaje y las competencias que generan y usan individuos y comunidades en sus contextos profesionales.</p> <p>Ejemplos de gestión de conocimientos son las tutorías formales, sean financieras o no, los incentivos por compartir conocimientos y la asignación de recursos para detectar y capturar conocimientos externos</p>
Scarbrough (2003)	<p>... La Gestión del Conocimiento es un enfoque para añadir o crear valor mediante el aprovechamiento de manera más activa de los conocimientos técnicos y la experiencia residente en las mentes individuales.</p>
Oltra (2003)	<p>La Gestión del Conocimiento viene determinada por el conjunto de políticas organizativas de la utilidad del conocimiento como recurso estratégico de la organización.</p>
Oltra (2006)	<p>La GC es un área emergente y sumamente heterogénea, que se nutre de contribuciones efectuadas desde ámbitos muy diversos y con múltiples objetivos y perspectivas. Cabe destacar así, por ejemplo: economía, ingeniería, informática, estudios de la organización, antropología, sociología, epistemología, psicología cognitiva, inteligencia artificial, ciencias de la información o recursos humanos. (p. 23 – 24).</p>
Garzón (2006)	<p>Capacidad que tienen las organizaciones para la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas, aprendiendo y usando los aprendizajes como ventaja competitiva, y base de la generación de capital intelectual, apoyado en nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como recurso para la Innovación y la productividad.</p>
Macias y Aguilera (2012)	<p>... Conjunto de prácticas relacionadas con la generación, captura, diseminación y aplicación del conocimiento relevante para la organización.</p>

Continúa...

...Continuación

AUTORES	DEFINICIONES
Lara et al.(2012)	... Es la gestión de los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento, cuyo objetivo es aumentar la competitividad.
Ling-hsing y Lin (2015)	GC es un conjunto dinámico y continuo de procesos y prácticas centradas tanto en individuos como en estructuras grupales y físicas.... Por lo tanto, la GC debe ser considerado como una secuencia de actividades y eventos (es decir, creación, almacenamiento, transferencia o aplicación de conocimiento) que finalmente conducen a resultados de GC.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los diferentes autores, describen a grosso modo la GC como un conjunto de conceptos, prácticas y actividades ubicadas en un contexto y relacionadas con el conocimiento, que se realizan tanto en ambientes internos como externos de la organización, teniendo como centro las personas.

Los autores coinciden en identificar la GC como un recurso valioso y fuente de ventaja competitiva dirigido a obtener mejores resultados organizacionales (Barney, 1991).

Por su parte Oltra (2003, p.221) argumenta que *“La Gestión del Conocimiento GC, debe ir mucho más allá de la utilización de herramientas técnicas centradas en el uso de tecnologías de la información y la comunicación.”* Esto indica que las empresas, aunque tengan la posibilidad de adquirir tecnología de avanzada, deben dar participación e importancia a los empleados en todos los procesos relacionados con gestionar el conocimiento; incluso se considera de gran interés, incluir en estos procesos a clientes, proveedores, competidores y otros agentes del entorno empresarial. No se puede esperar que mediante la tecnología, los empleados se motiven a crear, compartir y transferir nuevo conocimiento. La tecnología por sí sola no puede ejercer ningún efecto sobre el Desempeño organizacional y menos si se han

impuesto tecnologías que no son compatibles, coherentes y consecuentes con el contexto y las necesidades de la empresa y el entorno donde operan. De esta forma se piensa que las organizaciones pueden beneficiarse de la tecnología, pero gestionando el conocimiento, tanto a nivel interno como externo y de manera eficiente con todo el personal de la empresa, con clientes, competidores, proveedores y otros agentes de su dominio, logrando complementariedad. Aisladamente las personas y el conocimiento no ejercen el beneficio óptimo que pueda llevar a las organizaciones al éxito (Ordaz et al., 2011). Esto conlleva a que la empresa tenga una apertura hacia el conocimiento involucrado con la tecnología y la participación activa de sus empleados y demás agentes organizacionales de su dominio. Se considera que la GC, es un factor esencial que sutilmente se incorpora y se fusiona eficazmente en el proceso productivo y en los procesos de Innovación, en los activos tangibles e intangibles que posee una empresa como son la tecnología, maquinaria, habilidades, experiencia, experticia, nivel de compromiso, competencias, y conocimientos, residentes en los empleados y también en el conocimiento de clientes, proveedores, competidores y otros agentes del ámbito organizacional.

Lara et al.,(2012), plantean que la GC se compone de dos factores esencialmente: Un primer factor que incluye la exploración y explotación del flujo de conocimientos, el cual permite generar nuevo conocimiento, o mejorar el que ya se tiene. Un segundo factor que incluye, es el stock de conocimiento. Esto es el proceso de captura de la experiencia de una organización en las bases de datos, archivos de documentos e incluso en las personas, para ser utilizadas en posteriores y futuras actividades (Riege, 2007). El stock de conocimiento, pudieran ser experiencias negativas o positivas, colectivas o individuales, internas y externas. Pudieran ser experiencias de conocimientos originados mediante la práctica, el ensayo y el error. En algunos momentos los fallos rediseñados y bien gestionados dan origen a éxitos empresariales (Nonaka y Takeuchi, 1999) y por este motivo se hace importante su análisis y acumulación.

De lo anterior, se concluye, que desde hace varias décadas, se ha considerado que en el futuro, la única ventaja competitiva sostenible, para las empresas, será la creación de conocimiento y su adecuada gestión (Druker, 1993; Grant, 1996, Teece et al., 1997; Hazlett et al., 2005; Hine et al., 2010). No obstante, el panorama en el presente, sigue con grandes desafíos para aprovechar al máximo las ventajas de este recurso. De acuerdo con Villar et al., (2014), se debe continuar con estudios que permitan comprender su alcance y operacionalización y con mayor énfasis en contextos donde su comprensión es aún incipiente. Se considera que el objetivo principal de la GC es que la organización tome conciencia de su conocimiento individual y colectivo de tal forma que haga uso eficaz y eficiente del conocimiento. Esto indica que las empresas que sean más intensivas en gestionar el conocimiento, pueden adaptarse y responder de manera más rápida y eficiente a las necesidades y exigencias del dinamismo del entorno, logrando un mejor Desempeño organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1999).

1.2.1 Actividades desarrolladas en la organización para fomentar la GC

Probablemente existe un modelo de GC adecuado para cada empresa en particular (Oltra, 2006, p.1), pues el contexto organizacional puede variar a nivel interorganizacional, local, global y por tanto las actividades relacionadas con la GC pueden ser diferentes e incluso más intensas en ambientes y contextos específicos. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999, p. 15) “...*lo que tiene sentido en un contexto, puede cambiar o hasta perder significado cuando se comunica a personas que se encuentran en otro contexto*”. Es por esto que gestionar el conocimiento en la organización, implica desarrollar un conjunto de actividades de exploración y explotación (Lara et al., 2012) del conocimiento que permitan optimizar y hacer eficiente este recurso. Requiere de condiciones específicas como estructuras y procesos acordes al contexto para que los flujos de conocimiento, tanto en el interior como en el exterior, circulen y ejerzan un impacto positivo y significativo en la

organización. Las actividades de exploración requieren de la búsqueda de nuevas alternativas y de conocimientos fuera de las fronteras de la organización, mientras que las actividades de explotación del conocimiento, privilegian las competencias, habilidades y recursos de los que dispone la organización dentro de sus fronteras (March, 1991; He y Wong, 2004; Laursen y Salter, 2006, Lara et al., 2012).

A continuación en la tabla 4, se muestran las actividades que en la revisión de la literatura, algunos autores desde la misma definición de GC, hacen mención a ellas.

Tabla 4. Actividades de la GC encontradas en la literatura revisada

AUTOR	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO
Hernangomez (1998)	Creación de conocimiento.
	Desarrollo de conocimiento.
	Difusión de conocimiento.
O'Dell y Grayson (1998)	Identificar conocimiento.
	Capturar conocimiento.
	Impulsar conocimiento.
Revilla y Pérez (1998)	Adaptación del conocimiento.
	Captura del conocimiento.
	Incorporación del conocimiento.
	Aplicación del conocimiento.
OCDE (2003)	Creación de Conocimiento.
	Documentación del conocimiento.
	Almacenamiento del conocimiento.
	Distribución del conocimiento.
Oltra (2003)	Políticas de Socialización.
	Gestión de la cultura organizacional.
	Transmisión eficaz de visión y misión organizacional.

Continúa...

...Continuación

AUTOR	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO
Collins, Cabrera, y Salgado,(2006)	La compilación del conocimiento.
	La articulación del conocimiento.
	La creación del conocimiento.
	El desarrollo del conocimiento.
	La Explotación del conocimiento.
	La socialización del conocimiento.
	La adaptación del conocimiento.
	La Difusión del conocimiento.
Oltra (2006)	Integración de las contribuciones efectuadas a la GC desde ámbitos y perspectivas diversas.
Macías y Aguilera (2012)	Generación de Conocimiento.
	Captura de Conocimiento.
	Diseminación del Conocimiento.
	Aplicación del conocimiento.
Lara et al. (2012)	Adquisición del conocimiento.
	Conversión del conocimiento.
	Combinación del conocimiento.
	Incorporación del conocimiento.
Ling-hsing y Lin (2015)	Creación.
	Almacenamiento.
	Transferencia.
	Aplicación de conocimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de Oltra (2003).

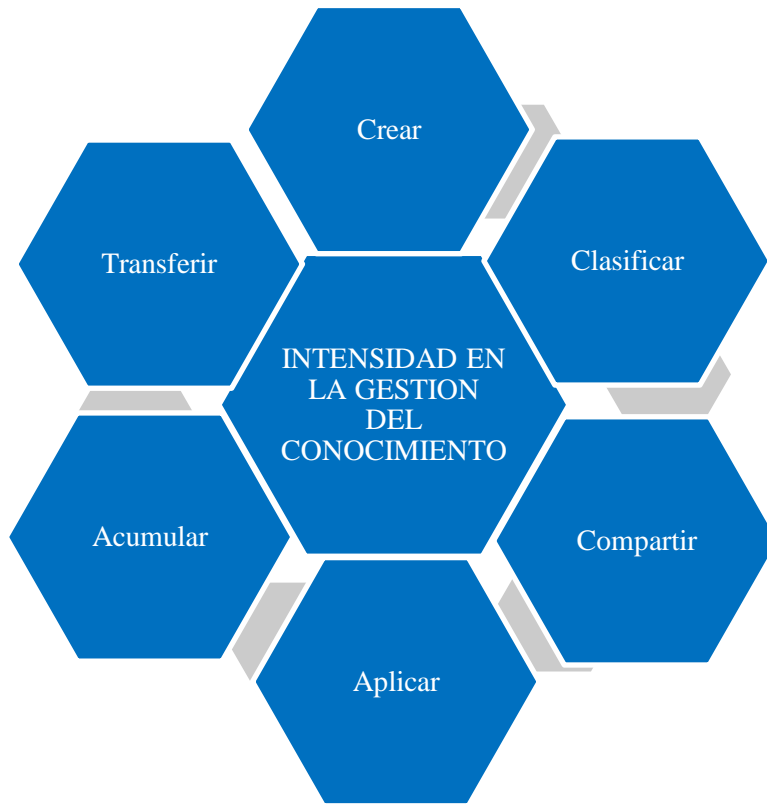
En esta tesis doctoral y teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla, se considera que las actividades de exploración y explotación del conocimiento más relevantes para gestionar el conocimiento en la organización son crear, clasificar, compartir, aplicar, acumular y transferir el conocimiento. **La creación** de conocimiento intenta desarrollar nuevas ideas, nuevos contenidos y nuevos procesos a partir del conocimiento tácito y de la exploración del contexto organizacional. **La**

clasificación del conocimiento es la actividad encargada de verificar con que conocimiento se cuenta en la organización y que conocimiento hace falta crear. Además de identificar donde debe acumularse y transferirse para que sea útil en el contexto específico de la organización. *Compartir conocimiento* es la acción de poner el conocimiento poseído por un individuo a disposición de otras personas, de manera que pueda ser absorbido y utilizado por éstas (Ordaz et al., 2011). Incluye una acción consciente por parte de la persona que posee el conocimiento. El poseedor del conocimiento no renuncia a la propiedad del conocimiento, sino que se comparten los resultados de copropiedad entre el remitente y el destinatario (Ordaz, 2011). *La aplicación del conocimiento*, siguiendo a Ling - hsing y Lin (2015), se refiere a la actualización del conocimiento que puede ser utilizado para resolver nuevos problemas o mejorar la eficiencia de la organización al reducir los costos organizacionales. *La acumulación* del conocimiento tanto el tácito como el explícito, se realiza a través de diferentes instrumentos útiles para la acumulación como manuales, bases de datos, las TIC, etc. Puede facilitar el acceso y distribución del conocimiento dentro y fuera de la organización (Ling-hsing y Lin; 2015). *Transferir el conocimiento* hace referencia a llevar el conocimiento a lugares donde se requiere y puede ser usado.

Todas estas actividades deben ser ejecutadas en las organizaciones con el propósito de potenciar la GC en todos los niveles de la organización, ya que de esta forma se incentiva en cierta forma la Innovación y en términos generales el éxito y la productividad organizacional. De acuerdo con la intensidad con que estas actividades se realicen, se obtendrán mejores resultados en las organizaciones. Es por este motivo, que en este estudio se hablará de la Intensidad en la Gestión del Conocimiento IGC, haciendo referencia al grado de importancia y uso que las organizaciones le conceden a estas actividades en su práctica administrativa.

De acuerdo con la tabla 4 y el párrafo anterior, se ha realizado un resumen de las actividades, que se consideran, más relevantes para gestionar el conocimiento en las organizaciones y que se desarrollan en la actividad productiva de manera permanente. La figura 1 presenta dicho resumen.

Figura 1. Resumen de actividades desarrolladas para gestionar el conocimiento organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

A partir de lo planteado, se formula la siguiente hipótesis de investigación:

H2: La Intensidad en la Gestión del Conocimiento tiene un efecto positivo y directo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

1.3 Innovación.

En la actualidad, la Innovación es una de las formas más importantes dentro de la práctica Administrativa, para que una empresa pueda crear valor, obtener buenos resultados, garantizar la sobrevivencia y competir en mercados locales e internacionales en ambientes cambiantes y turbulentos (Cohen and Levinthal, 1990; Leonard y Barton, 1995). Se puede afirmar que la Innovación es una fuente fundamental del desarrollo y crecimiento económico de una empresa y de una economía en general (Shumpeter, 1934). Estudiosos de la administración estratégica durante mucho tiempo han subrayado la importancia de la Innovación para generar ventaja competitiva y mejorar el Desempeño organizacional (Barney, 1991; Keupp et al., 2011). La Innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes, no es un fin en sí misma, sino un medio para que crezca la producción y la productividad (OCDE - EUROSTAT, 2005). El término Innovación abarca un fenómeno tan amplio como variado, susceptible de ser analizado, abordado desde múltiples ópticas, niveles y perspectivas (Escribá et al., 2013). Después de más de 30 años de investigación sobre Innovación y los resultados de la organización, los conceptos fundamentales, definiciones de Innovación y las unidades de análisis son a menudo confusos o ambiguos, la investigación en Innovación con frecuencia confunde las características de la Innovación, los tipos de Innovación y el lugar jerárquico de la Innovación (Gatignon et al., 2002). A pesar de la dificultad para definir el concepto de Innovación, muchas son las definiciones que se le han dado sin llegar a ningún consenso por parte de la literatura por la dificultad de acotar este concepto (Escribá et al., 2013).

En 1934, Shumpeter definió la Innovación de manera general, abarcando cinco aspectos importantes: La introducción en el mercado de un nuevo bien, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados y la implantación de una nueva estructura en un mercado. Esta

definición sigue teniendo validez en la actualidad (Cilleruelo et al., 2007). Otros autores han centrado la definición de Innovación en dos categorías principales producto y proceso (Escribá et al., 2013). Por ejemplo Gee (1981), define la Innovación como el proceso por el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente. Adicionalmente siguiendo a Alegre et al., (2006, p.2), se ha encontrado la definición aportada por autores como Daft, (1982), Damanpour y Evan (1984), Zalman et al., (1973) *“La Innovación en la empresa es definida como la adopción de una idea o comportamiento, en relación con un producto, servicio, instrumento, sistema, política o programa que es nuevo para la empresa”*. Por su parte Damanpour (1991) al definir la innovación hace referencia a que una Innovación puede ser un nuevo producto o servicio, una tecnología en el proceso de producción, una estructura o sistema administrativo o un nuevo plan o programa relativos a los miembros de la organización.

En este estudio se adoptan las definiciones que hacen referencia a la Innovación en las categorías de producto y proceso ó la combinación de ellas, ya que en el ámbito empresarial y más que todo en las industrias manufactureras, la actividad principal es la generación de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores o mercados. Para atender a este requerimiento del mercado, es necesario implementar al interior de la organización la Innovación en procesos, que se orienta hacia los trabajadores de la compañía, teniendo como objetivo incrementar la eficiencia y el Desempeño organizacional (Fernández et al., 2012), de ahí la importancia de enfatizar en Innovación en producto y en procesos.

Para que los procesos de Innovación sean exitosos, en términos generales, deben tener inmerso un componente social, resaltando valores sociales como el bienestar, las condiciones y calidad de vida de los seres humanos, la inclusión social, la solidaridad, la participación y la calidad medioambiental entre otros (OCDE -

EUROSTAT, 2005). En este sentido, en el componente social interno de las organizaciones, algunos estudios (Shipton et al., 2006); sugieren que en los procesos de Innovación es de gran importancia que todas las personas que laboran en la organización, se sientan motivadas y comprometidas con la Innovación y con la ejecución de actividades que permitan obtener mejores resultados. Esto se logra a través de algunas prácticas específicas de recursos humanos o la combinación de algunas de ellas (Delery y Doty, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Huselid et al., 1997) que incrementen el compromiso y participación. De otro lado, el componente social externo de las organizaciones, se refiere a la importancia que tiene el poder explorar el entorno que rodea las empresas, dando significado y mucha importancia a los cambios ocasionados y a las nuevas necesidades que estos cambios generan, tanto en los competidores, como en los clientes, consumidores, proveedores en los nuevos mercados y los ya existentes (Laursen & Salter, 2006). De este modo, en este estudio se tendrán en cuenta los procesos que se realizan tanto en el interior como en el exterior de la organización, dando importancia a los tipos de Innovación explotadora y exploratoria.

1.3.1 Tipos de Innovación

Existen varias clasificaciones o tipos de Innovación de acuerdo con diferentes perspectivas, objetivos de estudio, categorías y autores. En este estudio se pretende abordar sólo dos tipos de Innovación, la explotadora o incremental y la exploratoria o radical (March, 1991; Jansen et al., 2006). A pesar de que los conceptos de exploración y explotación representan dos enfoques diferentes de aprendizaje organizacional y estrategia (Levinthal y March, 1993; Vera y Crossan, 2004), se han incluido en la literatura de Innovación (Jansen, et al., 2006) definiendo una nueva tipología de estrategia de Innovación a lo largo de dos dimensiones: 1. Una dimensión de Innovación exploratoria para denotar las actividades de Innovación, dirigidas a obtener nuevos conocimientos, desarrollar nuevos productos en nuevos

mercados y crear nuevos segmentos de mercado. Requiere por tanto, nuevas ideas, nuevas competencias, nuevos recursos, para generar nuevos productos o servicios para mercados nuevos locales o internacionales para la organización. 2. Una dimensión de Innovación de explotación para denotar actividades de Innovación que aprovechen los conocimientos ya existentes y mejoren las posiciones de mercado de productos y servicios existentes (Benner y Tushman, 2003; He y Wong, 2004, Jansen et al., 2006; Li et al., 2010). En este tipo de Innovación no se hacen cambios profundos, lo que se pretende hacer son mejoras en las actividades del proceso productivo, los productos y los servicios. De igual forma, se amplían los conocimientos existentes. Es decir son las actividades que están diseñadas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios finales existentes en los mercados.

La decisión de tomar sólo estas dos clasificaciones en este estudio, obedece a que se ha optado por tener en cuenta la Innovación desde las categorías del proceso, método y producto (Shumpeter, 1934), lo que se considera coherente con la Innovación explotadora, la Innovación exploratoria o la combinación de ambas. Esto debido a que las empresas para ser más competitivas deben estar permanentemente en mejoramiento continuo de sus procesos internos, métodos y productos. De igual forma deben aprovechar sus habilidades, competencias, recursos materiales, recursos intangibles, experiencia y conocimientos existentes, lo que hace referencia a la Innovación explotadora o incremental y lo que permite la especialización y obtención de ventaja competitiva (Barney, 1991). Adicionalmente la empresa debe estar atenta a lo que ocurre en el ambiente externo y buscar nuevos conocimientos, nuevos métodos, nuevas necesidades para satisfacer, nuevos recursos que optimizar, nuevas competencias y habilidades para ofrecer nuevos productos a nuevos clientes y nuevos mercados, lo que hace referencia a la Innovación radical o exploratoria. Es conveniente mencionar que las empresas pueden utilizar los dos tipos de Innovación, buscando un equilibrio entre las dos. Las empresas que utilizan estos dos tipos de Innovación simultáneamente se conocen como empresas ambidiestras (Li et al.,

2010). En este estudio se tendrán en cuenta las dimensiones de la Innovación aquí planteadas de una manera global en la organización. Por lo anteriormente expuesto, en este estudio se formula la siguiente hipótesis de investigación:

H3: La Innovación tiene un efecto positivo y directo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

1.4 Conexión entre las diferentes prácticas administrativas del estudio

1.4.1 Relación entre las PRHAC y la IGC

Como ya se ha mencionado en este estudio, las empresas, se enfrentan a grandes desafíos, ocasionados por los permanentes, acelerados y turbulentos cambios económicos, políticos, ambientales, demográficos, tecnológicos, culturales y sociales, que llevan a que las empresas realicen esfuerzos por hacer más eficientes los recursos de que disponen, los cuales cada día se hacen más escasos. Las PRHAC y la IGC, son dos recursos intangibles que se relacionan entre sí, y que pueden influir positivamente en el Desempeño Organizativo (Donate y Guadamillas, 2015). Por un lado, gestionar eficientemente los recursos humanos, contribuye a incrementar el compromiso de los empleados con la organización (MacDuffie, 1995). Por otro lado, la IGC influye en el Desempeño organizacional, en la medida que permite crear, clasificar, compartir, aplicar, acumular y transferir conocimiento como fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1999; Macias y Aguilera, 2012). Así, las PRHAC y la IGC, comparten objetivos comunes, centran su atención en las personas al promover crecimiento y desarrollo en ellas, ya que son los seres humanos los creadores y portadores del conocimiento. Por este motivo, se hace indispensable fomentar en las empresas unas PRHAC que permitan gestionar eficientemente el conocimiento circulante en la organización y favorecer de esta forma el Desempeño organizacional (Scarborough, 2003). Algunos estudiosos de la gestión administrativa

(Nonaka y Takeuchi 1999; Nonaka et al., 2000; Collins et. al., 2006; Ordaz et al., 2011; Donate y Guadamillas, 2015) han manifestado la importancia que pueden tener las PRHAC en la organización para fomentar y potencializar en los empleados el compromiso con los objetivos organizacionales. Oltra (2012) argumenta que las actitudes y el comportamiento son factores relevantes para construir una cultura que sea favorable al conocimiento. Los empleados comprometidos y motivados pueden potenciar su actitud y participar de manera activa en la adopción de actividades propias de la GC como crear, clasificar, compartir, aplicar, acumular y transferir conocimiento, tanto en el ambiente interno como en el externo de la organización (Kim et al, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1999; Nonaka et al., 2000). Una actividad que según Ordaz et al. (2011) aporta grandes beneficios a la organización, es el compartir el conocimiento. Es por esta razón que las PRHAC, deben motivar a las personas y crear un contexto y cultura organizacional que proporcione oportunidades a los empleados de compartir lo que saben. Es así como desde un aspecto teórico, se identifica una relación existente entre las PRHAC y la IGC.

A partir de este análisis teórico referente a la relación existente entre las PRHAC y la IGC, se plantean la siguiente hipótesis:

H4: Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso tienen un efecto positivo y directo sobre la Intensidad en la Gestión de Conocimiento de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

1.4.2 Relación entre las PRHAC y la Innovación

Debido a los permanentes y turbulentos cambios a los que se enfrentan las empresas, es necesario buscar estrategias que garanticen la supervivencia organizacional en el tiempo. Un factor clave de éxito organizacional, es la Innovación (Cohen y Levithal, 1990; Leonard y Barton, 1995; Shipton et al., 2006; Jansen et al.,

2006; Fernández et al., 2012). Como ya se ha manifestado, en los procesos de Innovación en las organizaciones, los empleados juegan un papel clave en los procesos de creación, desarrollo e implementación de nuevas ideas dirigidas a la creación de nuevos procesos, productos o métodos; o incluso a la mejora continua en todos los aspectos de la organización. De su participación y compromiso dependen en gran medida los resultados de la Innovación (Scarbrough, 2003; Ordaz et al., 2011, Donate y Guadamillas, 2015). Es por ello que se hace necesario que los gerentes de recursos humanos, implementen en la organización PRHAC, que posibiliten aumentar el compromiso, la participación, la motivación y competencias en los empleados (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Scarbrough, 2003; Shipton, 2005, Ordaz et al., 2011; Donate y Guadamillas, 2015), ya que de esta forma se alienta a los empleados a aportar nuevas ideas y mejorar los resultados de la Innovación (Jiménez et al., 2005; Shipton, 2005, Ordaz et al., 2011; Donate y Guadamillas, 2015). Por lo tanto en este estudio se pretende probar la siguiente hipótesis:

H5: Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso tienen un efecto positivo y directo sobre la Innovación de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

1.4.3 Relación entre la IGC y la Innovación

De acuerdo con autores como Oltra (2012), la importancia de la IGC 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, 2012, p. 2). Es decir que la Innovación se alimenta y requiere de procesos inherentes a la GC para obtener buenos resultados. Además NonaKa y Takeuchi (1999), Alegre et al., (2011) han manifestado que el conocimiento es un elemento primordial de la Innovación y competitividad de

las organizaciones (Alegre et al., 2011). En definitiva, la literatura revisada, (Damanpour, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1999; Shipton et al., 2006; Alegre y Chiva 2007; Ordaz et al., 2011; Alegre et al., 2011), sugiere que la GC presenta un abanico de actividades que son afines y complementarias con los procesos de Innovación, como son crear, clasificar, compartir, acumular, aplicar y transferir el conocimiento. Estas actividades posibilitan el desarrollo de nuevos productos, procesos, métodos o la forma de mejorarlos, lo que afecta de manera positiva la Innovación. Por su parte, el manual de OSLO, afirma que *“la Gestión del Conocimiento, incluye las actividades vinculadas a la apropiación, la utilización y la puesta en común del conocimiento por la empresa. Es una parte importante del proceso de Innovación”*. (Andrews et al., 2006). Siguiendo a Alegre et al. (2011), pudiera presentarse de acuerdo con los contextos y como una fuente de ventaja competitiva, una configuración específica, eficaz y eficiente de las actividades de IGC, para lograr buenos resultados en los procesos de innovación. Pero esto podría dar buenos resultados para la Innovación por un corto tiempo, debido a que los competidores podrían imitar la configuración y terminar así con la ventaja competitiva. Además la configuración podría verse afectada por cambios tecnológicos, sociales o de otro tipo. Por este motivo, las organizaciones, necesitan gestionar el conocimiento de manera dinámica y efectiva, de tal forma que puedan estar preparadas para enfrentar los desafíos que permanentemente se presentan en torno a los procesos de IGC y de la Innovación. Esto con el fin de poder sostener en el tiempo los procesos de Innovación y obtener buenos resultados para la organización.

Por lo anterior, se considera que la IGC, se relaciona con la Innovación, al estimular el desarrollo, creación, clasificación, acumulación, transferencia y aplicación de conocimiento. A partir de esta teoría expuesta, se plantea la siguiente hipótesis de investigación.

H6: La Intensidad en la Gestión del Conocimiento, tiene un efecto positivo y directo sobre la Innovación de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

1.4.4 Relación entre las PRHAC, IGC y la Innovación con el Desempeño

De Acuerdo con Chen y Huang, (2007), existen pocos estudios en la literatura que examinen las relaciones entre las PRHAC, la IGC y la Innovación, lo cual es una deficiencia para la gestión administrativa. La Innovación se ha convertido en un factor de éxito en las empresas y conjuntamente con las PRHAC y la IGC, se considera fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Ordaz et al., 2011; Donate y Guadamillas, 2015) que afecta positivamente el Desempeño organizacional.

Chen y Huang, (2007) han llegado a la conclusión a partir de un estudio empírico realizado en empresas taiwanesas, que las empresas lograrían un mayor nivel de rendimiento de la Innovación si hay desarrollo del personal. Concluyen que las Prácticas de Recursos Humanos se relacionan positivamente con los resultados de la Innovación. Plantean que las empresas lograrían un mayor nivel en la IGC si tratan de atraer y seleccionar trabajadores de primera calidad, de hacer más inversión en programas de formación, de dar a los empleados más oportunidades de participación y alinear el sistema de compensación para motivarlos a contribuir con su conocimiento y experiencia. Estas conclusiones permitieron a los autores inferir que las Prácticas de Recursos Humanos se relacionan positivamente con la IGC. Llegaron también a la conclusión que la IGC juega un papel mediador entre las Prácticas de Recursos Humanos y los resultados de la Innovación.

Al revisar la literatura (Shipton et al., 2006; Chen y Huang, 2007; Ordaz et al., 2011; Donate y Guadamillas, 2015) sobre la Innovación, la gestión de los recursos humanos y la IGC, se encuentra una conexión importante entre estas tres prácticas de

la administración estratégica. Esto es así, ya que para que los procesos de Innovación sean exitosos, se necesitan condiciones específicas en la organización, que permitan que las personas estén motivadas, satisfechas laboralmente, comprometidas y dispuestas a participar activamente en el proceso. Además que posean las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para desempeñarse y lograr los objetivos propuestos. Estas condiciones se logran a través de las PRHAC y la IGC (Ordaz et al., 2011; Donate y Guadamillas, 2015). Una de las actividades claves de la IGC y que influye de manera significativa en los procesos de Innovación es compartir conocimiento (Ordaz et al., 2010). Dentro de este proceso, el factor social y humano, juega un papel muy importante (Nonaka y Takeuchi, 1999; Ordaz, 2010; Ordaz et al., 2011). No obstante, en muchas ocasiones se presentan dificultades en el proceso de compartir conocimiento, lo cual trae consecuencias negativas para la Innovación y el Desempeño organizacional (Hsu, 2008). Algunos estudios (Ardichvili, 2008; Ordaz et al., 2010) plantean que las personas a menudo, presentan resistencia natural a compartir lo que saben y que, aun estando dispuestas a compartir su conocimiento, este no fluye fácilmente, especialmente el tácito. Si ya se ha argumentado que una de las actividades importantes de la IGC, es compartir conocimiento y que además, los empleados por naturaleza son reacios a compartir conocimiento, es allí, donde las PRHAC, juegan un papel crucial para promover el compromiso de los empleados, de tal forma que el conocimiento se comparta y pueda derramarse por la organización para crear, mejorar y desarrollar productos, métodos y procesos.

Por todo lo anterior, en esta investigación se pretende, a través de un estudio empírico, analizar el impacto de las PRHAC, la IGC y la Innovación en el Desempeño de las empresas y cómo esta relación se establece entre variables mediadoras, independientes y dependientes. La mediación entre variables se refiere a la influencia indirecta que una variable independiente ejerce sobre una dependiente. Es por esto que en esta investigación se define el Desempeño de la empresa como la variable dependiente mientras que IGC y la Innovación se definen como variables

independientes y mediadoras. Las PRHAC es una variable independiente dentro del modelo general.

Por lo dicho anteriormente, se formulan las siguientes hipótesis de investigación:

H7: Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso son más fuertes sobre el Desempeño cuando están mediados por la Intensidad en la Gestión del Conocimiento en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

H8: Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso son más fuertes y positivos sobre el Desempeño cuando están mediados por la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

H9: Los impactos de la intensidad en la Gestión del Conocimiento son más fuertes y positivos sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Innovación.

H10: Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso son más fuertes sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Intensidad en la Gestión del Conocimiento y la Innovación.

1.4.5 Resumen de las hipótesis y las relaciones entre las variables del estudio

Tabla 5. Hipótesis y relaciones vinculadas al modelo teórico

No.	Descripción de la hipótesis	Relación entre las variables
1	Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso (PRHAC), tienen un efecto positivo y directo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.	Efecto directo entre las PRHAC y el Desempeño.
2	La Intensidad en la Gestión del Conocimiento (IGC) tiene un efecto positivo y directo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.	Efecto directo entre la IGC y el Desempeño.
3	La Innovación tiene un efecto positivo y directo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.	Efecto directo entre la Innovación y el Desempeño
4	Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso (PRHAC) tienen un efecto positivo y directo sobre la Intensidad en la Gestión del Conocimiento (IGC) de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.	Efecto directo entre las PRHAC y la IGC.
5	Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso, (PRHAC) tienen un efecto positivo y directo sobre la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca	Efecto directo entre las PRHAC y la Innovación
6	La Intensidad en la Gestión del Conocimiento (IGC) tiene un efecto positivo y directo sobre la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.	Efecto directo entre la IGC y la Innovación
7	Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso (PRHAC) son más fuertes sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Intensidad en la Gestión del Conocimiento (IGC).	Efecto mediador de la IGC entre las PRHAC y el Desempeño.

Continúa...

...Continuación

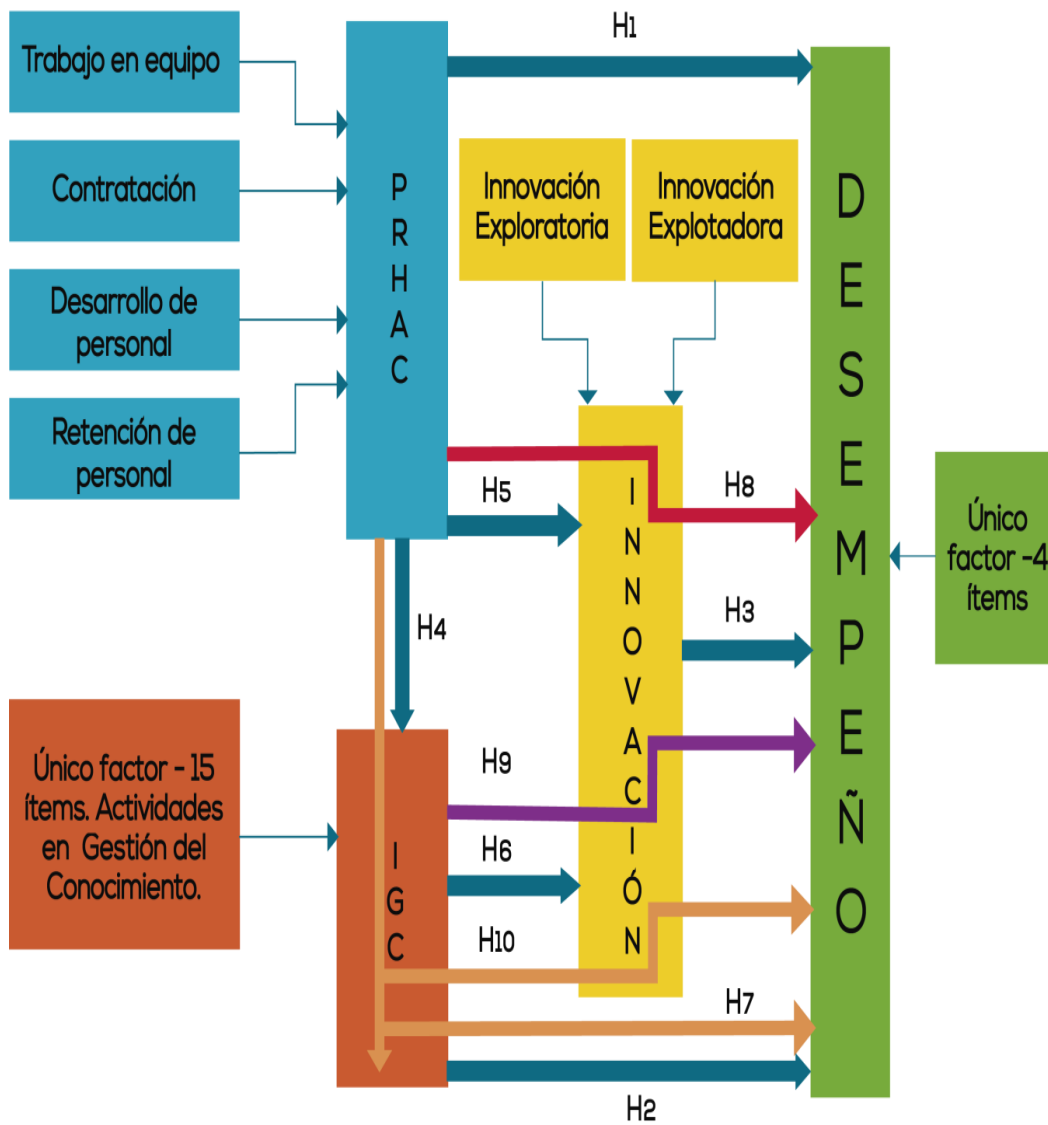
No.	Descripción de la hipótesis	Relación entre las variables
8	Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso (PRHAC) son más fuertes y positivos sobre el Desempeño de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Innovación	Efecto mediador de la Innovación entre las PRHAC y el Desempeño.
9	Los impactos de la Intensidad en la Gestión del Conocimiento (IGC) son más fuertes y positivos sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Innovación.	Efecto mediador de la Innovación entre la IGC y el Desempeño.
10	Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos (PRHAC) son más fuertes sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la IGC y la Innovación.	Efecto mediador de la IGC y la Innovación entre las PRHAC y el Desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

La teoría y las investigaciones previas encontradas en la revisión de la literatura, constituyen el punto de partida en la construcción del modelo que represente de manera gráfica las relaciones establecidas entre las variables incluidas en el estudio.

La figura 2, expone la estructura del modelo teórico propuesto con sus relaciones e hipótesis a validar.

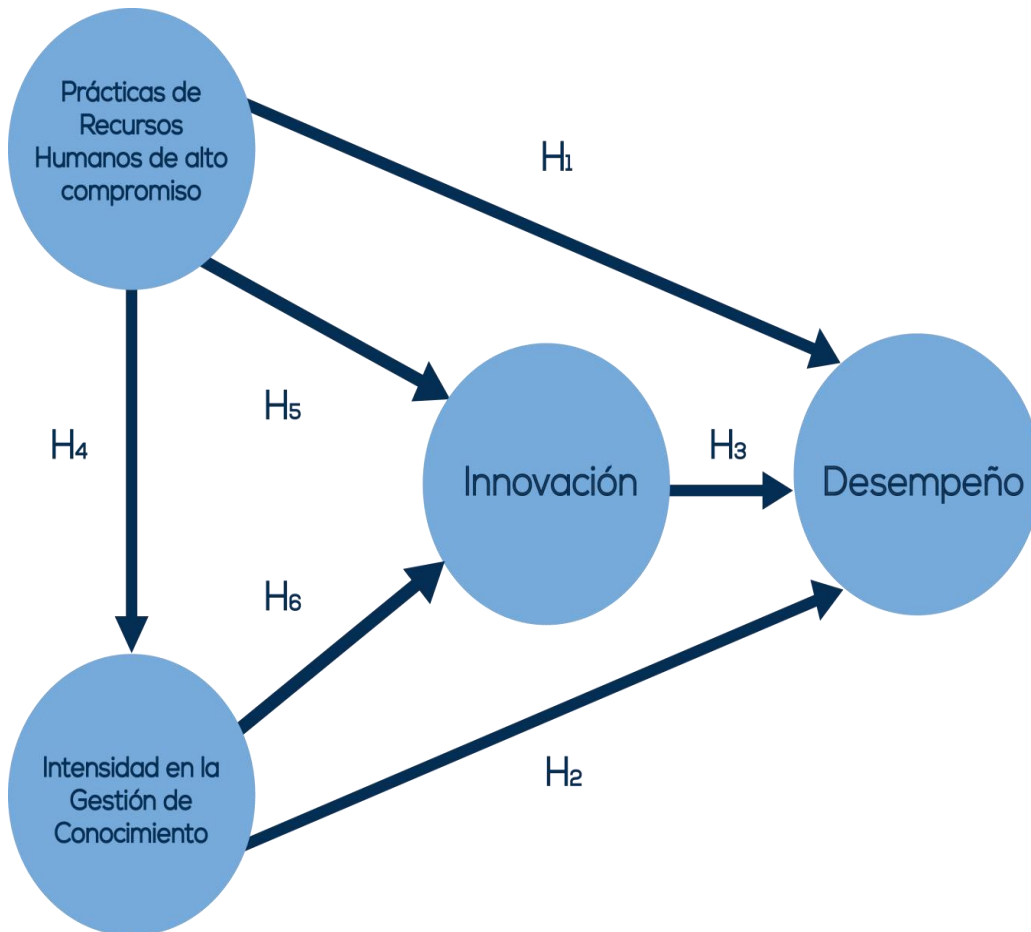
Figura 2. Estructura del modelo teórico con sus variables, relaciones directas, relaciones mediadas e hipótesis



Fuente: Elaboración propia

Para representar de manera global el modelo conceptual, se plantea la figura 3 que resume las variables incluidas en el modelo y sus relaciones directas. En esta figura 3, las relaciones de mediación no se perciben en el modelo de manera explícita, pero se encuentran inmersas en el conjunto de relaciones que la teoría expone.

Figura 3. Modelo teórico resumido sobre las relaciones directas entre las PRHAC, IGC y la Innovación en el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las relaciones directas y mediadas que se proponen en el modelo conceptual.

1. Las PRHAC, tienen una relación directa y positiva con el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

2. La IGC tiene una relación directa y positiva con el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.
3. La Innovación tiene una relación directa con el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.
4. Las PRHAC, tienen relación directa y positiva sobre la IGC de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.
5. Las PRHAC, tienen relación directa y positiva con la Innovación de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.
6. La IGC tiene relación directa y positiva con la Innovación de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.
7. Las PRHAC tienen un efecto más fuerte y positivo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando esta mediados por la IGC.
8. Las PRHAC, tienen un efecto más fuerte y positivo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediadas por la Innovación.
9. La IGC tiene un efecto más fuerte y positivo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando esta mediado por la Innovación.
10. Las PRHAC tienen un efecto más fuerte sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediadas por la IGC y la Innovación.

CAPÍTULO 2

Metodología

Antes de entrar en los aspectos metodológicos de esta tesis doctoral, consideramos conveniente dedicar un breve apartado a describir algunas características del contexto en el cual las empresas del estudio desarrollan su actividad productiva. Consideramos que identificar el contexto es importante por cuanto puede ayudarnos a interpretar mejor los resultados, sus consecuencias y llegar a conclusiones relevantes sobre las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Posterior a este apartado, se detallará la metodología utilizada en el estudio, presentando los aspectos referentes al enfoque y diseño del estudio, variables medidas, prueba piloto, construcción de modelo de ecuaciones estructurales acorde con el modelo teórico propuesto, recolección de la información, para finalizar con el procesamiento de la información.

2.1 Contexto del estudio

Como ya se ha mencionado, las empresas del estudio se ubican en el Departamento del Valle del Cauca, en el País de Colombia, en el Continente Americano. Comenzaremos por describir de manera resumida la economía de América Latina, continuando por la economía de Colombia, para llegar a la economía del Departamento del Valle del Cauca. Como una estrategia para identificar el contexto donde se desarrolla el estudio, se han formulado 10 preguntas cuyas respuestas permiten comprender de manera general las características más relevantes de dicho contexto. A continuación se presentan las preguntas y la respuesta para cada una de ellas.

1. *¿Cuál es el tipo de economía que prima en América Latina?*

Según Bustamante y Ballvé (2013) el tipo de economía que prima en América Latina es la economía agrícola, seguida de la economía basada en la industria. De acuerdo al análisis histórico de Osorio (2012), acerca de la periodización de los patrones de reproducción de capital predominantes en los países de América Latina, el basado en un tipo de economía primario-exportador ha sido el que históricamente abarca toda la reproducción del capital de la región desde el siglo XIX hasta lo que va del siglo XXI. Así, para América Latina se puede hablar de tres patrones de reproducción a lo largo de su vida independiente: el agro-minero exportador imperante en el siglo XIX y parte menor del siglo XX, el patrón industrial, que se organiza entre los años cuarenta y setenta del siglo XX, y el actual patrón exportador de especialización productiva, que toma forma desde los años ochenta del siglo XX y que prevalece hasta ahora (Osorio, 2012). Durante la segunda mitad del siglo XIX se da un auge en las exportaciones de la región tras una situación de estancamiento económico que se remonta al período colonial, producto de la inestabilidad política y las guerras civiles (Cancino y Albornoz, 2007). Las condiciones de desarrollo del capitalismo y la promoción por parte de las potencias noratlánticas de un sistema de división internacional del trabajo, originaron un fuerte estímulo que favoreció la expansión en América Latina de las economías de exportación de bienes agrícolas y mineros (Cancino y Albornoz, 2007).

En el esquema de división internacional del trabajo, a América Latina le correspondía, como parte de la periferia del sistema económico mundial, el papel específico de producir alimentos y materias primas para los grandes centros industriales. No tenía allí cabida la industrialización de los países nuevos (Prebisch 1949). Las naciones latinoamericanas fueron entonces inducidas a la especialización en la exportación de bienes primarios y a la dependencia en la importación de los

productos manufacturados y en capitales externos para financiar los servicios y medios de transporte modernos (Cancino y Albornoz, 2007).

El colapso del sistema de comercio internacional que inicia en la Primera Guerra Mundial (1918) y concluye en la Segunda Guerra Mundial (1945), obligó a las naciones latinoamericanas a buscar un desarrollo industrial interno. Es en este período en el que se desarrolla el denominado modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), o de desarrollo “hacia adentro” (Cancino y Albornoz, 2007). Este modelo básicamente consistía en fomentar el desarrollo de las industrias locales para que produjeran bienes que estaban siendo importados, a través de mecanismos de política económica como los incentivos fiscales y crediticios o la protección comercial. A pesar de todos los inconvenientes que puede traer en términos de ineficiencias productivas una economía proteccionista, los resultados en cuanto a expansión del aparato industrial local y su consecuente disminución del desempleo y aumento del consumo interno, fueron muy satisfactorios. Como bien afirman Cancino y Albornoz en su texto “La integración regional como instrumento de desarrollo para América Latina” (2007, p. 126): *“Aun cuando se presentaron frecuentes episodios de estrangulamiento externo, desequilibrios cambiarios y presiones inflacionarias, en lo que respecta a los resultados de desarrollo industrial, urbanización, progreso social y crecimiento económico, históricamente este ha sido el período más dinámico del desarrollo capitalista en América Latina”*.

Los mayores problemas que enfrentó el modelo de ISI se presentaron una vez se consolidó la industria de bienes básicos no duraderos (bienes de consumo), y se trató de implantar la industria de bienes más complejos y duraderos (automóviles, electrodomésticos, maquinaria, medicamentos, etc.). Esta industria tenía requerimientos de inversión y tecnología mayores para su producción y necesitaba de mercados más grandes para lograr las economías de escala necesarias para su existencia, lo cual es difícil de alcanzar dentro de una economía cerrada. Esto trajo

como consecuencia que el desarrollo industrial se debilitara en la mayoría de países de América Latina, excepto en los países más grandes como Brasil y México. Estos dos países avanzaron hacia una nueva fase de diversificación industrial presidida por la inversión de las transnacionales, dando origen a industrias como la maquinaria eléctrica, productos químicos y equipo de transporte (Cancino y Albornoz, 2007). Ante este panorama, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) concibió la integración regional con el fin último de ampliar los mercados para las exportaciones de bienes industriales y reducir la dependencia de la exportación de bienes primarios en toda la región. Se empiezan a crear una serie de convenios regionales de integración que logran que a partir de un nivel casi inexistente, las exportaciones intrarregionales se eleven al 12,6% en 1965, suban hasta el 14% en 1970 y alcancen cerca del 18% en 1975. Pero el aspecto más importante de la integración regional fue el desplazamiento de las exportaciones tradicionales por las de bienes manufacturados, que para 1975 ya representaban más de la mitad del total (53,9%)¹ (Cancino y Albornoz, 2007). Sin embargo, la crisis mundial de finales de los setenta y la crisis de la deuda en los ochenta le quitó el dinamismo al comercio intrarregional.

A principios de la década de los noventa se incorporan las reformas neoliberales con las propuestas del Consenso de Washington. Los objetivos principales de estas reformas eran establecer un libre mercado en la región y la atracción de capitales extranjeros para facilitar la inserción de América Latina en el mercado global. Además de la apertura, el Consenso también se caracterizó por la búsqueda de una disciplina macroeconómica que brindara estabilidad. La aplicación de tales medidas varió de un país a otro, pero en general, la índole y la intensidad de las reformas fueron sumamente agresivas (Casilda, 2004). La mayor internacionalización de las economías de la región inducida por las reformas no produjo un aumento uniforme de

¹ Cifras del BID citadas por Víctor Bulmer-Thomas (1998: 355)

la productividad y el ingreso en los países de América Latina. Bajo las nuevas condiciones de desregulación y privatización propias del modelo neoliberal, las transnacionales concentraron sus inversiones en la adquisición de empresas que les permitieron lograr mayores rentas, sin que hubiera conexión alguna con los intereses reales del país anfitrión (Cancino y Albornoz, 2007). Este drenaje de capitales, impidió la acumulación interna de los países anfitriones y concentró el empleo en actividades informales de baja productividad (Ocampo, 2004). En las diez economías más grandes de la región, el incremento de la productividad total de los factores por año entre 1990 y 2002 fue sólo la décima parte del correspondiente al período 1950-1980. En conjunto, el crecimiento regional por año del PIB del período 1990-2003 (2,6%) no alcanzó ni la mitad del promedio de los treinta años anteriores (5,5%), y el lento crecimiento acumulado del PIB per cápita (11% en los trece años) no se reflejó en una disminución del porcentaje de población por debajo de la línea de pobreza (40%) (Ocampo, 2004). La tendencia hacia la especialización en la extracción de bienes primarios y la elaboración de productos de consumo de escasa complejidad se trasladó hacia las actividades de ensamble de bajo valor agregado, hecho que implicó nuevamente la dependencia en la importación de bienes intermedios y la propensión a los joint ventures, que en últimas eran figuras que consistían en la subordinación a “socios extranjeros” (Cancino y Albornoz, 2007).

El balance desde el punto de vista estructural ha sido una desindustrialización y reprimarización de las economías latinoamericanas. Según la Cepal, la participación de la industria de América Latina en el PIB bajo de 17% en los años setenta al 13,5% en los noventa. En conjunto, se ha producido también un retroceso de los índices de crecimiento en comparación con su comportamiento histórico durante la mayor parte del siglo pasado (Cancino y Albornoz, 2007). Esta tendencia hacia la reprimarización se viene acentuando durante las últimas décadas gracias a un incremento sostenido de los precios de las materias primas que se extiende hasta el año 2012. Dicho incremento está asociado al crecimiento de las economías asiáticas, que ha venido naturalmente acompañado de un aumento de la demanda tras un par de siglos de

crecimiento demográfico y de consumo, en especial de China e India (Bustamante y Ballvé 2013).

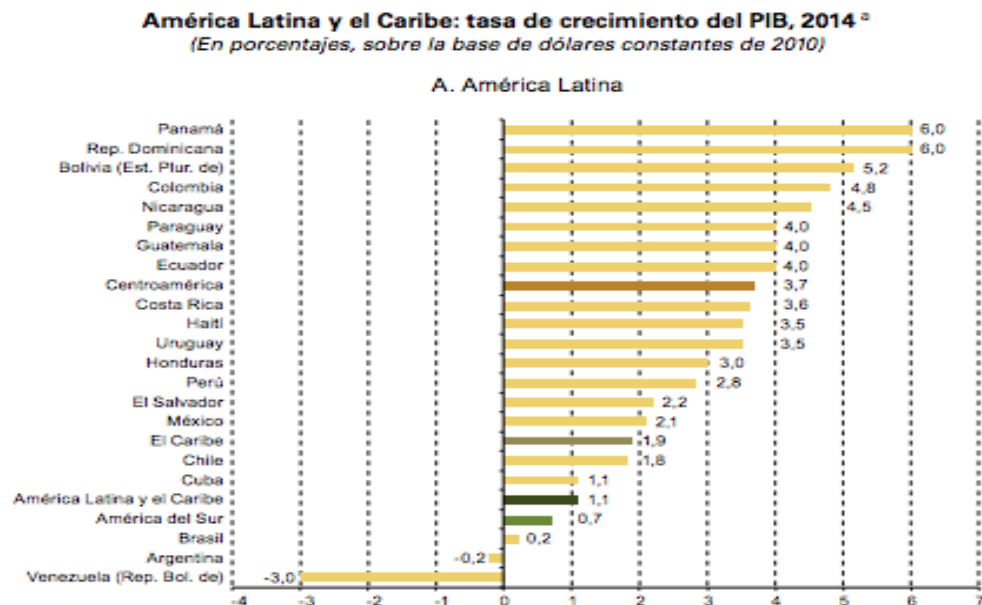
El incremento sostenido de los precios de las materias primas ha sido el motor del fuerte ciclo de crecimiento que ha experimentado América Latina en la última década, pues estas economías tienen abundancia de recursos naturales² y encuentran en la exportación de materia prima una base económica significativa. (Bustamante y Ballvé 2013). Esta realidad explica las políticas de promoción de inversiones, tanto públicas como de las grandes empresas, vinculadas a la minería, el petróleo y las actividades extractivas en general (Osorio, 2012).

2. ¿Cuáles son los países de América Latina que más desarrollo económico tienen? ¿Colombia como se encuentra frente a estas economías?

Según el balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe publicado en el año 2014 por la CEPAL, en el año 2014 se registró una tasa de crecimiento del 1,1% anual para América Latina, la tasa de crecimiento más baja registrada desde el año 2009. El bajo crecimiento regional obedece principalmente a la contracción en el crecimiento de varias de las economías más grandes de la región: Argentina (-0,2%), Brasil (0,2%), México (2,1%) y Venezuela (-3,0%).

² América Latina tienen el 13% de petróleo, y de las reservas de minerales: el 65% de litio, 49% de plata, 44% de cobre, 33% de estaño, 32% de molibdeno, 26% de bauxita, 23% de níquel, 22% de hierro y 22% de zinc. Además, el 48% de la producción mundial de soja, un tercio de la producción mundial de bioetanol y cerca del 25% de biocombustibles.

Gráfica 1. América Latina y el Caribe: tasa de crecimiento del PIB, 2014



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales. Las cifras de 2014 corresponden a proyecciones.

Sin embargo, a pesar del bajo crecimiento regional existen importantes diferencias en los ritmos de crecimientos de los diferentes países, y se logran importantes tasas de crecimiento en economías más pequeñas. Como se puede observar en la gráfica 1, las economías que presentaron mayor crecimiento en el 2014 fueron Panamá y la República Dominicana, ambas con un crecimiento del 6% anual. A estas les siguió Bolivia con un crecimiento del 5,2% y Colombia con uno del 4,8% anual. Por último aparecen Guyana y Nicaragua que crecieron ambas a tasas del 4,5% anual. Aunque Perú no aparece dentro de los países con mayor crecimiento económico durante el año 2014, se estima que sea uno de los países de mayor crecimiento durante el año 2015, junto con Panamá que seguirá encabezando la lista, Bolivia, República Dominicana; Colombia y Nicaragua (Bárcena *et. al*, 2014). Según el resumen ejecutivo de la Andi, Colombia: balance 2014 y perspectivas 2015 (ANDI, 2014).

En Perú, se observaba en el primer trimestre del año 2014 un crecimiento económico similar al que había tenido en el año 2013 (en el primer trimestre del 2014 fue de 5,1% y el crecimiento global del año 2013 fue de 5,8%) que fue uno de los más altos de América Latina. Sin embargo, este crecimiento cayó drásticamente durante el segundo (1,7%) y tercer trimestre (1,8%). Se estima que este comportamiento se debió a la drástica caída de la inversión y las exportaciones que no pudieron ser compensadas por el impulso generado por el mayor gasto del gobierno y en menor medida por el consumo de los hogares. Estos resultados reflejan la caída de los precios internacionales de los minerales y la caída de la producción minera e industrial. Al igual que en los demás países, la inflación ha repuntado pero aún se encuentra en niveles cercanos al 3%.(Andi, 2014).

En México, se observó una tasa de crecimiento promedio anual más alta en el 2014 que en el año 2013 (1,1% y 2,4% respectivamente). La situación de estancamiento y los bajos niveles de crecimiento se debían en términos generales al bajo consumo de los hogares, que se sumó a una leve reducción de la inversión y a la alta dependencia en Estados Unidos. Finalizadas las reformas estructurales en materia de competencia económica, telecomunicaciones y radiodifusión y del sector energético, además de la ejecución de sus proyectos de construcción, se esperan impactos positivos sobre el clima de inversión y el crecimiento del país. (Andi, 2014). En la Tabla 6 se muestran los crecimientos económicos de las economías más grandes de América Latina, de acuerdo con la información de la Andi (2014).

Tabla 6. Crecimiento económico

CRECIMIENTO ECONÓMICO						
PAÍS	2013	2014			2014py	2015py
		2014-I	2014-II	2014-III		
América del Norte						
Estados Unidos	2.2	1.9	2.6	2.4	2.2	3.1
Canadá	1.9	2.1	2.5	2.6	2.3	2.4
Europa						
Unión Europea (28 países)	0.1	1.5	1.3	1.3	1.4	1.8
Alemania	0.4	2.3	1.4	1.2	1.4	1.5
Francia	0.2	0.8	0.0	0.4	0.4	1.0
España	-1.2	0.6	1.2	1.6	1.3	1.7
Italia	-1.9	-0.3	0.4	-0.5	-0.2	0.9
Reino Unido	1.7	2.7	3.0	3.0	3.2	2.7
Portugal	-1.4	1.0	0.9	1.1	1.0	1.5
Grecia	-3.9	-0.3	0.4	1.6	0.6	2.9
Turquía	4.1	4.8	2.2	1.7	3.0	3.0
Asia						
China	7.7	7.4	7.5	7.3	7.4	7.1
Corea del Sur	3.0	4.0	3.5	3.3	3.7	4.0
Japón	1.5	2.2	-0.3	-1.2	0.9	0.8
América Latina						
Argentina	2.9	-0.0	-0.1		-1.7	-1.5
Brasil	2.3	1.8	-0.8	-0.2	0.3	1.4
Chile	4.2	2.1	2.1	0.8	2.0	3.3
Colombia	4.7	6.5	4.3	4.2	4.8	4.5
Ecuador	4.5	4.6	3.5		4.0	4.0
México	1.1	1.9	1.6	2.2	2.4	3.5
Perú	5.8	5.1	1.7	1.8	3.6	5.1
Venezuela	1.3				-3.0	-1.0

Fuente: Eurostat, Bancos centrales de cada país, BEA, OECD

En Brasil, lo que ocurrió fue un proceso de desaceleración del año 2013 al primer trimestre del año 2014 (el crecimiento era de 2,3% en el año 2013 y bajo a niveles de 1,8% en el primer trimestre del 2014) En el tercer trimestre del año su economía se contrajo -0,5%, como consecuencia de la reducción en la inversión en obras civiles y por la caída de la actividad manufacturera. Estos resultados hacen prever que la economía más grande de América Latina podría estar registrando por cuarto año consecutivo un crecimiento inferior al 3%. Los esfuerzos fiscales del gobierno para impulsar la economía, no han podido evitar el desplome de la inversión y de la actividad industrial. A lo anterior se suma el estrecho margen de maniobra del Banco

Central, que preocupado por una inflación que a noviembre alcanza el 6.6%, mantiene altas las tasas de interés. (Andi, 2014).

En Argentina, la situación también es delicada. Pasó de un crecimiento anual promedio de 2,9% en el año 2013 a una contracción de -1,7% en el año 2014. Esta situación se explica por un menor nivel de exportaciones, de consumo de los hogares e inversión. Al problema del pago de su deuda se le suman la contracción de su actividad industrial; la caída del precio de la soja, que es su principal producto de exportación; la escasez de dólares en la economía y la inflación ha llegado a niveles superiores al 20%, de acuerdo a cifras oficiales, mientras que las fuentes no oficiales estiman que el año culminará con una inflación cercana al 40%. (Andi, 2014).

En Venezuela la información es cada vez más restringida y por eso aún no se cuenta con datos recientes del PIB. Sin embargo, entidades como el Fondo Monetario Internacional y la CEPAL, prevén una contracción alrededor del -3.0% en el año 2014. El mayor gasto del gobierno para evitar que el PIB se contraiga de forma más intensa, ha generado grandes presiones sobre la inflación que a agosto ya superaba el 60%. Los dólares escasean y las empresas ven como aumentan sus costos. Este desequilibrio macroeconómico se ha convertido en una bomba de tiempo. (Andi, 2015).

En Chile, factores como el menor crecimiento de China y la reducción de los precios de las materias primas como el cobre, han generado una fuerte contracción de la inversión, con la consecuente desaceleración del PIB, que en el tercer trimestre creció únicamente un 0.8%. De igual forma que en otros lugares de la región, la inflación preocupa a las autoridades, alcanzando un nivel de 5.5% en noviembre del 2014, lo que es bastante inusual para este país. (Andi, 2015).

En Ecuador la buena dinámica de las exportaciones, el gasto de consumo de los hogares y la inversión en el sector de edificaciones e infraestructura -esta última

representa alrededor del 12% del PIB-, impulsaron el crecimiento de la economía hasta 3.5% en el segundo trimestre del año 2014. Por su parte, las bajas tasas de inflación y desempleo reflejan la solidez de los fundamentales macroeconómicos del país. Hasta septiembre de 2014 el desempleo se ubicó en el 4.4% y la inflación en 3.8%. La desaceleración de la actividad manufacturera y las recientes reducciones en los precios internacionales del petróleo son las preocupaciones de la economía ecuatoriana. Los factores que continuarán contribuyendo al crecimiento económico de acuerdo con la CEPAL, son el dinamismo de la demanda interna, la inversión y la recuperación de la actividad de refinación de petróleo (Andi, 2015).

Hay una mayor desaceleración de la que se esperaba que proviene de una demanda externa e interna con bajo dinamismo. En el caso de la demanda externa, el bajo dinamismo se debe a la caída de las exportaciones y, en el de la interna, al bajo consumo de los hogares y a la inversión insuficiente de los países. Hay excepciones y una de ellas es Colombia, una de las economías que va a tener mayor dinamismo frente al resto de países. Según González (2014), Colombia es el tercer país latinoamericano en expansión económica de acuerdo a las nuevas proyecciones de la Cepal, pero depende de las exportaciones, por lo cual para generar un crecimiento económico sostenido el país debe diversificar productos y destinos de venta. Alicia Bárcena, secretaria ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), dice que Colombia genera confianza. La proyección de crecimiento del PIB regional se redujo de 2.7 a 2.2 por ciento debido a una disminución en la demanda, pero la de Colombia se elevó de 4.5 a 5 por ciento. La mayor debilidad del país es la dependencia en las exportaciones de productos básicos como petróleo y carbón, pues los precios de estas materias primas son muy volátiles y la gran dependencia en este tipo de exportaciones genera inestabilidad en la economía colombiana. Para alcanzar un crecimiento del PIB a largo plazo, el gran reto es la diversificación de sus ventas.

3. *¿Cuáles son las fortalezas de Colombia?*

A diferencia del resto de la región, en Colombia ha habido una alta demanda interna con un consumo final de hogares que creció 5.1 por ciento en el primer trimestre del año 2014. Ese aumento no se ha hecho con base solo en crédito, sino de manera más sana. El consumo del Gobierno aumentó 7.5 por ciento y la inversión creció 16.9 por ciento. Esto benefició a varios sectores como la construcción, el agropecuario y los servicios. El crecimiento de estos sectores es importante porque no se ha dado solamente por el renglón minero. Ha habido políticas interesantes como el Programa de Impulso a la Productividad y el Empleo (Pipe)³, que ha sido un plan muy oportuno que abarca proyecciones de inversión (González, 2014). Es importante recalcar que Colombia tiene grandes oportunidades. Los acuerdos comerciales le abren nuevos mercados, especialmente con USA a través del TLC. Ahora, el país debe administrar estos acuerdos y aprovechar las ventajas que trae la internacionalización (González, 2014). Según González (2014), Colombia tiene retos de corto y mediano plazo. En el corto plazo debe buscar crecimientos más altos y sostenidos, especialmente en la industria manufacturera jalonada por la ciencia, la tecnología y la Innovación. Se necesitan acciones transversales, regionales y sectoriales que tengan efectos inmediatos y le permitan a las empresas pasar del estancamiento actual a unas tasas altas y sostenidas de crecimiento; como también la ejecución de una agenda de competitividad que cuente con estrategias para las cadenas de valor industriales para que ocupen un papel protagónico en el desarrollo económico de Colombia. La fortaleza de la economía colombiana se fundamenta en importantes transformaciones en lo económico, político y social. Como antecedentes

³ El Programa de Impulso a la Productividad y el Empleo (Pipe) es un paquete de medidas para el crecimiento del emprendimiento y el empleo. La meta es incrementar en un punto el producto interno bruto y generar entre **300 mil y 350 mil empleos**. La inversión para que este plan sea un éxito contempla más de 5 billones de pesos de presupuestos y contiene varias medidas tomadas desde el Ministerio de Hacienda para mejorar la productividad y facilitar, principalmente la generación de empleo.

importantes hay que destacar que el PIB nacional aumentó de menos de US\$100.000 millones en el 2000, a un PIB cercano a US\$390.000 millones en la actualidad y a un PIB per cápita superior a US\$8.000, cuando a principios de la década era de US\$2.000 (Andi, 2014). Además, la creciente confianza en la economía colombiana atrae grandes montos de inversión, según el informe del balance del 2014 y perspectivas del 2015 de la Andi (2014). En este punto vale la pena recordar lo que ha logrado el país en los últimos años en materia de modernización del aparato productivo gracias al comportamiento de la inversión. Desde el 2000 esta variable ha mantenido, durante prácticamente todos los años, una trayectoria muy positiva con tasas de crecimiento de dos dígitos. Es por ello que hoy podemos hablar de una inversión que representa cerca del 30% del PIB, indicador que en América Latina sólo es superado por Perú. Este buen Desempeño constituye un claro indicio del rumbo positivo que tiene la economía colombiana y de sus perspectivas en materia de crecimiento futuro (Andi, 2014). En el año 2000 se recibieron por concepto de Inversión Extranjera Directa IED, US\$2.436 millones y para el 2014 este monto fue de alrededor US\$15.000 millones. En inversión como porcentaje del PIB, el país se acerca al 30%, nivel que hasta hace pocos años sólo se asociaba a los milagros asiáticos (Andi, 2014).

Los esfuerzos del país en política económica son reconocidos internacionalmente, las calificadoras de riesgo así lo indican y por ello se conserva el grado de inversión. Con este panorama, es evidente que Colombia está en un buen momento; está consolidando una prestigiosa posición en el ámbito internacional; cuenta con fundamentales sólidos y ha dado pasos importantes hacia un mayor desarrollo económico y social. Pero, también es cierto que en el 2014, hay sectores como la industria que se han rezagado, el país ha crecido por debajo de su potencial; el contrabando ha crecido y aún existen altos índices de informalidad (Andi, 2014). Ahora bien, el año 2015 arrojó ciertos resultados que afectaron en gran medida la industria manufacturera del país. Con lo anterior, se hace referencia a la baja actividad en cuanto a las exportaciones y las restricciones en materia de

competitividad como, por ejemplo, los elevados costos de transporte y logística de distribución; el contrabando; la informalidad, entre otros. No obstante, es importante resaltar que en los últimos meses del año los indicadores del sector han mostrado signos de recuperación en tanto que el 2015 termina con cifras positivas (Andi, 2015). Una vez dicho esto, lo podemos confirmar con lo que enseña la Tabla 7.

Tabla 7. Crecimiento Industria Manufacturera

	Año 2013	Año 2014	Año 2015
CHINA	9,7	8,3	6,1
ESPAÑA	-1,3	1,9	3,9
* MÉXICO	1,2	3,9	2,9
ESTADOS UNIDOS	0,9	2,5	2,0
* UNIÓN EUROPEA	-0,5	2,1	1,8
GRECIA	-1,1	1,7	1,3
PORTUGAL	0,8	1,8	1,2
FRANCIA	-1,0	-0,1	0,9
COLOMBIA (EOIC)	-0,2	2,5	0,5
ALEMANIA	0,2	1,9	0,4
** ARGENTINA	-0,0	-1,8	0,1
* ITALIA	-3,0	0,1	0,0
* REINO UNIDO	-1,1	2,7	-0,0
CHILE	0,2	-1,2	-0,6
* JAPÓN	-0,6	2,1	-0,8
* PERU	4,9	-3,7	-2,3
* ECUADOR	4,4	1,6	-2,4
BRASIL	2,8	-4,2	-9,9

Fuente: Departamentos de Estadística de los diferentes países
 * La información corresponde al acumulado Enero-noviembre
 ** La información corresponde al acumulado Enero-octubre
 Andi (2015)

De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC), que la ANDI realiza en asocio con ACICAM, ACOPLASTICOS, ANDIGRAF, ANFALIT, CAMACOL y la Cámara Colombiana del Libro, en el período enero-diciembre de 2015, comparado con el mismo período de 2014, la producción aumentó 0.5 %, las ventas totales aumentaron 0.8% y, dentro de éstas, las ventas hacia el mercado interno crecieron 2.9%, lo anterior es basado en una industria

sin refinación de petróleo. (EOIC, 2015, p.3). Es importante resaltar que, aunque este sector ha tenido un gran auge económico con respecto a lo producido y a las ventas, los principales problemas en cuanto a la coyuntura industrial han persistido. Veamos cuáles fueron estos principales problemas que el sector enfrentó durante todo el año 2015: En primer lugar, se sitúa el tipo de cambio seguido de los costos y suministros de las materias primas y, finalmente, los problemas de mano de obra y factores climáticos.

Esta información se puede observar de manera más detallada en la gráfica 2.

Gráfica 2. Principales problemas de la industria



Fuente: Andi, 2015. EOIC, 2015

4. *¿Cómo se justifica que la economía de América Latina sea una economía emergente?*

Las economías emergentes hacen referencia a aquellas que se caracterizan por su rápido crecimiento económico y por tener bajos niveles de ingreso (Hoskisson et al., 2000, p.249), aunque también pueden tener ingresos medios con gran potencial de crecimiento (Meyer, 2004, p. 260). Para algunos economistas, una economía es considerada como emergente si cumple cinco condiciones: 1. Posee riqueza de materias primas y recursos. 2. Posee creciente número de trabajadores jóvenes. 3. Goza de estabilidad política. 4. Presenta fuerte inversión extranjera directa. 5. Tiene un dinámico crecimiento de consumidores locales.

La lista de Dow Jones, un sistema de información financiera estadounidense, considera a 35 países como mercados emergentes, entre ellos países latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú (School, 2015). Señalando las grandes áreas o regiones emergentes, Latinoamérica forma parte de ellas, además de otras como Europa del Este y la región asiática. Para estar en esta posición Latinoamérica se ha visto beneficiada de avances en materia de integración regional como la creación de Mercosur, que además ha permitido la estabilidad política y económica dentro de la región, incluso de países que no necesariamente son considerados economías emergentes (EAE Business School, 2015). Recientemente, **Perú** fue reconocido como una **economía emergente** de la cuenca Asia Pacífico por el Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC) y, por otra parte, la directora del Fondo Monetario Internacional (FMI), Christiane Lagarde, también manifestó que Perú forma parte de una “**nueva ola de mercados emergentes**” junto con México y Brasil, dentro de un contexto de “indudable ascenso” de América Latina (EAE Business School, 2015).

5. *¿Es Colombia un ejemplo de economía emergente? ¿Por qué?*

En la década de los noventa, Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica guiaron sus políticas exteriores para cumplir con las medidas del Consenso de Washington e implementaron estrategias para atraer inversión extranjera a sus territorios como una forma de superar la crisis de deuda externa de los ochenta. Para el año 2009, la Unidad de Inteligencia de The Economist utilizó el acrónimo CIVETS para referirse a estas economías como la segunda ola de países que constituirían el milagro económico del futuro. Tomando en cuenta indicadores demográficos (población joven y creciente), económicos (economía diversa y dinámica) y políticos (relativa estabilidad política), tales países han sido catalogados como interesantes destinos de IED (inversión extranjera directa) (Guerra, 2012). La necesidad de los países CIVETS de internacionalizar sus economías y posicionarse en las nuevas lógicas del sistema económico mundial ha llevado a estas economías emergentes a entrar en la competencia por atraer IED, para lo cual han encaminado sus políticas domésticas hacia el mejoramiento de las condiciones internas interesantes para grupos transnacionales; y sus políticas exteriores hacia la celebración de acuerdos internacionales tales como TLC y APPRI (Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (Guerra, 2014). Colombia, particularmente, ha sido quién ha asumido el liderazgo dentro de este grupo, mostrando la voluntad política de coordinar y homogenizar las políticas exteriores de estos países, con el fin último de insertarse exitosamente al comercio global (Guerra, 2014).

6. *¿Se considera que existe o falta más investigación en América Latina sobre procesos administrativos como PRHAC, IGC e Innovación? ¿Por qué?*

En Latinoamérica el individuo juega un papel central dentro de la estructura del trabajo. Para los latinoamericanos, la investigación sobre los recursos humanos debe situar a la persona en el centro y esto implica que las Prácticas de Recursos Humanos

deben ser defensoras de los servicios a los empleados en lugar de constituir un mero agente de la organización; perspectiva que choca con la de las compañías globales que está más centrada en el rendimiento (Elvira y Dávila, 2006). Este choque de enfoques hace evidente la necesidad de desarrollar una agenda de investigación en la que se considere modernizar las Prácticas de Recursos Humanos, mientras se mantiene un profundo humanismo que es el que sustenta los contratos sociales en la región latinoamericana (Elvira y Dávila, 2006). Las empresas que operan dentro del contexto latinoamericano deben encontrar formas efectivas de combinar prácticas tradicionales locales con prácticas de administración de recursos humanos globales. Las teorías de administración estratégica de los recursos humanos se clasifican en tres grandes grupos: las universales, contingentes y configuracionales. Sin embargo, parece que las teorías que se ajustan a este sistema de clasificación explican mejor la realidad en Estados Unidos y no pueden describir completamente estas observaciones para América Latina. En general, la limitación de estos tres tipos de enfoques es que todas descansan en el supuesto de que las firmas actúan como actores racionales económicos y su principal objetivo es la maximización de las utilidades. En el caso latinoamericano, como bien se expuso anteriormente, las principales metas de las firmas son debatiblemente sociales con metas financieras secundarias (Elvira y Dávila, 2006).

En lo que concierne a la IGC y la Innovación, en los últimos años han emergido empresas dedicadas a los llamados “servicios intensivos en conocimiento” que comparten la característica de emplear intensivamente capital humano de alto nivel de calificación y de ser usuarias y productoras de información y conocimiento. Estas empresas se destacan por su alto nivel de Innovación y han llevado a que América Latina compita en un nuevo mercado a nivel global (López y Ramos, 2013). A su vez, en América Latina se ha dado el auge de las llamadas TIC (Tecnologías de la información y las telecomunicaciones) que han abaratado y acelerado notablemente la generación, almacenamiento, procesamiento y transmisión de información, e incluso han permitido digitalizar ciertos bienes y convertirlos en intangibles (López y Ramos,

2013). En conjunto el surgimiento de los servicios intensivos en conocimiento y el auge de las TIC en América Latina, han dado paso al mejoramiento de la productividad y competitividad de diversos sectores económicos mediante la difusión de innovaciones tecnológicas y no tecnológicas (López y Ramos, 2013). No obstante, se considera que en la región hace falta profundizar en investigación sobre estos temas.

7. ¿Qué investigaciones existen en Colombia frente a las PRHAC, IGC e Innovación?

En Colombia no hay una cultura de inversión ni de investigación en temas de procesos investigativos, porque la economía se enfoca principalmente en los ejes de la producción agrícola y el sector industrial. No obstante, la investigación sobre IGC, Innovación y PRHAC se ha ido fortaleciendo en los últimos años, aunque de una manera aún incipiente. Según Calderón y Álvarez (2007), dos fenómenos coincidieron para ubicar la Gestión Humana en el máximo interés de académicos y empresarios. Por una parte la aceptación del conocimiento y en especial de su aplicación en los procesos productivos como generador de riqueza. Por otra, el surgimiento de una perspectiva teórica que centra en los recursos y en las capacidades organizacionales la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenida, valorando en especial los activos intangibles, como es la Innovación y el conocimiento.

De acuerdo con Calderón y Álvarez, (2007); la apertura económica en Colombia, ha llevado a que las empresas se vean obligadas a considerar la gestión de recursos humanos como un factor importante en el ámbito organizacional, para responder de manera eficiente a los retos impuestos por los mercados internacionales. Sin embargo aún falta mucha investigación y acciones organizacionales para que este factor sea considerado un determinante de éxito dentro de las organizaciones. En lo que

concierno a IGC e Innovación en Colombia, según el estudio empírico realizado por López (2014) sobre una muestra de 321 empresas colombianas del sector industrial, la IGC de las cadenas productivas de Colombia es aún muy precaria. Las cadenas productivas más afectadas por este débil desarrollo son la comercial, la de servicios y la agroindustrial. Se nota un avance importante en las cadenas de TIC (tecnologías de información y telecomunicaciones) y metalurgia, las cuales han hecho importantes avances al reconocer el rol que tiene la IGC como determinante de su desarrollo, sin embargo aún hay mucho por mejorar, en especial en la apropiación y el uso de las diferentes herramientas digitales (López, 2014). Los resultados de esta investigación denotan la necesidad de las empresas colombianas de incorporar la IGC como parte de sus estrategias de Innovación y desarrollo; desde la formación de capital intelectual, el mejoramiento de la cultura organizacional, la generación de incentivos, el uso de tecnologías especializadas y la inversión en tecnologías de punta, entre otros (López, 2014).

8. *¿Cómo se encuentran las empresas de Colombia frente a los mercados internacionales tanto de América de Latina como de otros continentes (Europa, Asia, etc.).*

Según el escalafón mundial de competitividad publicado por el IMD⁴, Colombia se encuentra en el puesto 44 entre los países más competitivos a nivel global en el año 2000 y pasa a estar en el puesto 45 en el año 2010, como se puede observar en la Tabla 8. Aunque desciende una posición a nivel global, a nivel de América Latina pasa de ocupar el quinto puesto en el 2000 al puesto cuarto en el 2010, manteniendo una posición estable a diferencia de países como Brasil, México y Argentina que

⁴ El International Institute for Management Development (IMD) es un centro internacional pionero en el campo de la medición de la competitividad desde 1989. Con la publicación del Anuario Mundial de Competitividad (AMC), el IMD pone a disposición de gobiernos, empresarios y comunidades académicas su principal estudio en la materia. Este análisis toma como base indicadores nacionales de desempeño, así como la percepción de una muestra de dirigentes empresariales de cada país

pierden varias posiciones en el ranking mundial. Según el IMD la posición privilegiada de Colombia en este ranking se debe a las mejoras en las prácticas gerenciales de las empresas y por mantener un costo de vida (inflación) relativamente bajo. Las áreas que necesitan atención son la educación, ambiente científico, eficiencia y productividad (Ramírez y Peña, 2010).

Tabla 8. Escalafón mundial de competitividad IMD

ESCALOFÓN MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD IMD				
País	2000		2010	
	Mundo	Selección	Mundo	Selección
Chile	26	1	28	1
Brazil	34	2	38	2
Perú	<i>n.d</i>	<i>n.d</i>	41	3
México	36	3	47	5
Argentina	42	4	55	6
Colombia	44	5	45	4
Venezuela (República Bolivariana de)	46	6	58	7

Fuente: "World Competitiveness Yearbooks" 2000 y 2010 del IMD.

En Colombia se destacan los esfuerzos por reformar los marcos reguladores de la actividad empresarial en la esfera regional, en particular, promoviendo la reducción del número de trámites, sus costos y duración.

De esta manera, el país consigue ubicarse en el puesto 37 entre 183 economías en el escalafón Doing Business 2010⁵, siendo actualmente la mejor posicionada de América Latina, superando a Chile y México, respectivamente. En especial, se han simplificado los procedimientos, se han reducido sus costos y la duración para abrir y cerrar una empresa, registrar una propiedad, obtener un crédito o una licencia de construcción (Banco Mundial, 2010). Sin embargo, pese a estos avances, los empresarios del país todavía explotan cadenas de valor de baja profundidad y no se apoyan en Instituciones para la Colaboración como las universidades y centros de investigación locales (Ramírez y Peña, 2010). Por otra parte, los resultados del Índice de Competitividad Global (ICG)⁶ 2009-2010 que produce el Foro Económico Mundial (WEF)⁷ resaltan los avances de Colombia en salud y educación primaria, estabilidad macroeconómica, el tamaño en los mercados, la eficiencia del mercado laboral y la sofisticación de los negocios. En cuanto a las deficiencias se advierten la falta de sofisticación del mercado financiero, la falta de inversiones en infraestructura, las deficiencias en el marco institucional y en las capacidades de adaptar tecnología e innovar (Ramírez y Peña, 2010).

Las empresas latinoamericanas han empezado a consolidar una fuerte posición en el mercado global. En la lista de la última edición de la revista Forbes de las 2.000 compañías más grandes del mundo cuyas acciones se negocian en la bolsa, se destacan varias empresas de países de la región, siendo Brasil el país latinoamericano con más empresas miembros, 24 empresas, seguido de México con 13 compañías,

⁵ El Doing Business Report es una medición publicada por el Banco Mundial en la que se miden las regulaciones empresariales y su aplicación. Puntualmente se examinan 5 áreas: iniciar una empresa, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de la propiedad y el comercio transfronterizo

⁶ El índice de competitividad mide la habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. A su vez, esta habilidad depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. En consecuencia, el índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a medio plazo. Este índice es ampliamente utilizado y citado en artículos académicos.

⁷ WEF por sus siglas en inglés, World Economic Forum.

también aparecen 8 firmas chilenas, cinco colombianas, cuatro venezolanas, dos peruanas y una argentina (Editorial El Tiempo, 2015).

Para la clasificación, la Forbes⁸ combina ingresos, ganancias, activos y valor de mercado. En conjunto, las empresas de la lista totalizaron 39 billones de dólares en ingresos, 3 billones en beneficios y 162 billones de dólares en activos, con un valor de mercado en 2015 de 48 billones (un 9 % más), según los expertos de Forbes (Editorial El Tiempo, 2015). Entre las cinco empresas que aporta Colombia fuera de Ecopetrol se encuentran el Grupo Aval en el puesto 622, siendo la séptima del grupo latinoamericano, Bancolombia en el puesto 742, Davivienda en el 1.433 y Seguros Bolívar en el puesto 1.501 (Editorial El Tiempo, 2015).

Como se puede observar cuatro de las cinco empresas colombianas que aparecen entre las más importantes del mundo pertenecen al sector de servicios. Colombia está empezando a competir exitosamente en el mercado global con empresas del sector manufacturero y de servicios y no únicamente con empresas productoras de materias primas. Leonisa, empresa antioqueña dedicada a la confección de ropa interior femenina, es un claro ejemplo de empresas colombianas que han logrado consolidar una importante posición en el mercado global gracias a un exitoso proceso de internacionalización. Leonisa actualmente tiene operaciones en más de veinte países de Latinoamérica, Centroamérica y Europa y factura aproximadamente 90 millones de dólares anuales (Ramírez, 2006). Así como Leonisa también existen otras empresas del sector manufacturero que se destacan a nivel global. Cementos Argos, una de las empresas bases del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), es un ejemplo claro de empresas colombianas que en búsqueda de mayores cuotas de mercado a escala global, ha llevado a cabo un exitoso proceso de internacionalización, logrando consolidarse en un mercado que ofrece un producto poco diferenciado, donde existen

⁸ Forbes es una revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, publicada en Estados Unidos. Fundada en 1917 por B. C. Forbes, cada año publica listas que despiertan gran interés en el ámbito de los negocios

altas barreras de entrada y donde los grandes rendimientos a escala exigen una producción de gran capacidad. En Colombia la cuota de mercado de Argos es superior al 50%, a la vez que es uno de los grandes jugadores en el mercado de Latinoamérica y los Estados Unidos (Ochoa y Ríos, 2011).

9. *¿Cómo las empresas del Valle del Cauca contribuyen al progreso económico, al crecimiento y creación de empleo en Colombia? ¿Qué impacto tiene esto sobre América Latina?*

Para conocer cuál es el impacto del Valle del Cauca sobre el crecimiento y progreso económico de Colombia se analizará primero cuál ha sido la evolución de la economía de la región a lo largo de las últimas décadas y los factores que han incidido en este comportamiento.

Cuando se empieza a consolidar en Colombia el modelo por sustitución de importaciones (ISI), el Valle del Cauca implementa una estrategia de desarrollo industrial basada en sus recursos (es una región de tierras fértiles, rica en recursos naturales, abundante agua, etc.), que fomenta un crecimiento sostenido de la agroindustria, en especial de la actividad industrial azucarera (Ortiz y Uribe, 2006). Los ingenios azucareros son de hecho la primera actividad industrial de gran escala en el Valle del Cauca y es a partir de la industria del azúcar que se desarrolla la cadena productiva más grande del departamento (caña- azúcar- bebidas- alimentos- alcohol- carburante). Las actividades industriales posteriores (alimentos, textiles, papel, cartón, imprenta, cementos, farmacéutica, llantas, etc.) también se articularon a las ventajas naturales de la región (Ortíz y Uribe, 2006).

La expansión de sectores productivos y la mayor integración intersectorial permitieron un aumento conjunto en la productividad de los factores y apalancaron el crecimiento industrial sostenido en la región durante la década de los años setenta, lo

que además trajo una diversificación notable en la economía regional (Ortíz y Uribe, 2006).

La inversión estatal en infraestructura también jugó un papel importante en la estructuración del desarrollo industrial del Valle del Cauca. Otro factor que contribuyó significativamente al desarrollo regional durante este período fue la Inversión Extranjera Directa (IED) realizada por las multinacionales. Entre 1940 y 1990 el Valle del Cauca experimentó un flujo continuo de IED explicado principalmente por el interés que tenían estas empresas en aprovechar las ventajas comparativas de la región, así como de lograr el acceso protegido al mercado nacional (Ortíz y Uribe, 2006).

La economía vallecaucana estuvo en un constante proceso de transformación donde paso de ser una economía agrícola de hacienda a una economía moderna y urbanizada. Sin embargo, a partir de la década de 1980 cuando se empiezan a dar los pasos hacia la apertura comercial del país y se disminuye drásticamente la protección efectiva a muchos sectores, Colombia y el Valle del Cauca empiezan a vivir un dramático proceso de desindustrialización que se debe principalmente a que la infraestructura y estructura productiva del país y de la región no estaban preparadas para sobrellevar la competencia internacional (Ortíz y Uribe, 2006). Cabe mencionar que son los sectores industriales diferentes al sector agroindustrial los que más sufren con la apertura, pues el sector agroindustrial genera una balanza comercial positiva durante todo el período en cuestión, aunque este balance positivo no es capaz de compensar el desequilibrio externo del resto del sector industrial. Específicamente se observa la preponderancia de exportaciones de productos primarios o intensivos en materias primas agrícolas y pecuarias (Ortiz y Uribe, 2006). La agroindustria azucarera, de alimentos y bebidas contrario al proceso que estaban viviendo los demás sectores industriales, demuestran su capacidad de expansión e Innovación durante la segunda mitad de la década de los noventa (Ramírez y Bonilla, 2005).

Ahora bien, aun cuando el Valle del Cauca estaba sufriendo un proceso de reprimarización y desindustrialización paralelo al que se venía presentando de manera generalizada en todo el país, durante el período comprendido entre 1992 y 1995; el PIB del departamento creció a tasas cercanas al 5,5% mientras que el PIB nacional lo hacía a tasas promedio de 5,1 (Ramírez y Bonilla, 2005).

A partir de 1996 y hasta el 2002 el Valle sufre un período de estancamiento relativo comparado con los primeros años de la década (creció sólo un 0,5% promedio anual durante este período). Sin embargo, este período de estancamiento no fue absolutamente generalizado. Se dan importantes desarrollos en otros sectores que cambian la estructura y vocación productiva de la región. Entre ellos se destacan el desarrollo de actividades de infraestructura y de servicios de electricidad, gas, agua, transporte y comunicaciones (Ramírez y Bonilla, 2005).

Las actividades del sector público y el auge en el sector de los servicios son los responsables de la alta dinámica que mantuvo el departamento antes y después de la crisis económica. En conjunto la economía del Valle presenta una diversificación sectorial que ha resultado crucial para enfrentar las contingencias de los ciclos económicos a los que el país se encuentra actualmente expuesto gracias a su mayor apertura a los mercados internacionales (Ramírez y Bonilla, 2005).

El fluctuante Desempeño exportador del Valle del Cauca durante la segunda mitad de la década de 1990 ha dado lugar a nuevos énfasis productivos con vocación exportadora. Así la región se ha destacado en los primeros años de la década del 2000 por la diversificación de sus productos y destinos de exportación, en tal medida que las exportaciones no tradicionales han podido crecer aún en condiciones de recesión económica (Ramírez y Bonilla, 2005). Este movimiento del sistema productivo del Valle del Cauca ha implicado reestructuraciones que estimulan inversiones que incorporan cambio tecnológico, hecho que ha explicado la posición destacada de la

región en lo que respecta al nivel de Innovación de la industria departamental. Ahora bien, el sector industrial tradicional, es decir la agroindustria azucarera, también ha permitido apalancar tales procesos de Innovación industrial. El sector azucarero reúne tres características esenciales que lo califican como una rama dinámica y moderna, en términos de productividad, generación de producto exportable y cambio tecnológico: Innovación en productos y procesos, acumulación de conocimiento y capacidad para instaurar nuevos encadenamientos productivos (Ramírez y Bonilla, 2005).

Según el escalafón de competitividad regional que realiza la CEPAL para el año 2009 el Valle del Cauca se encuentra en el grupo de competitividad alta junto con Santander, y Atlántico y los tres departamentos del Eje Cafetero (Risaralda, Caldas y Quindío), después de Antioquía y Cundinamarca (cuando se incluye a Bogotá dentro del departamento, sin Bogotá este departamento se encontraría en el mismo grupo que el Valle del Cauca) que aparecen en segundo y primer lugar respectivamente (Ramírez y Bonilla, 2005).

Este escalafón tiene en cuenta seis dimensiones para su medición que son: la fortaleza de la economía, el capital humano, la infraestructura, la ciencia y tecnología, las finanzas y gestión pública y el medio ambiente. Para el caso del Valle del Cauca el desarrollo competitivo se logra de forma integral y relativamente homogénea en todas estas dimensiones (Ramírez y Bonilla, 2005).

10. ¿Qué investigaciones en el Valle del Cauca existen frente a PRHAC, IGC e Innovación?

En el año 2000 el gobierno colombiano propuso el documento CONPES (Consejo Nacional de Política Social y Económica, 2000), con el cual se diseñaron los lineamientos de política para conformar los Comités Departamentales de Ciencia y Tecnología. El objetivo de la confirmación de estos comités, era el de constituir y

consolidar una institucionalidad que estimulara en la sociedad y en la economía de las regiones, el uso y producción del conocimiento a través de los llamados Sistemas Regionales de Ciencia, Tecnología e Innovación (SRCTI) (Caicedo, 2013). Según resultados del estudio de Caicedo (2013) sobre los SRCTI del Valle del Cauca, se encontró que para la región existen organizaciones en cada uno de los entornos que componen esta clase de sistemas (organizaciones del conocimiento tales como centros de desarrollo productivo, centros científicos y tecnológicos, universidades, organizaciones promotoras del comercio exterior, así como las que apoyan la gestión empresarial, las que financian la producción, además de un sector productivo.

El Valle del Cauca cuenta con un tejido organizacional para emprender procesos de Innovación y de apoyo a la producción, lo cual permitiría en el mediano plazo crear las condiciones para que las empresas encuentren un ambiente propicio para la generación de innovaciones y, sin duda, de ventajas competitivas (Caicedo, 2013). Sin embargo, además de que existan las organizaciones, también es necesaria la cooperación y la creación de vínculos entre ellas que permitan generar, producir y transferir conocimiento y crear innovaciones.

De acuerdo a los resultados para el Valle del Cauca se encontró que las organizaciones del SRCTI celebraron noventa acuerdos de cooperación para resolver problemas a las empresas y a los factores de producción de la región en el período 2006-2009. La principal motivación de estos convenios era brindar servicios empresariales, mientras que la Innovación y la investigación no fueron para nada razones representativas para la celebración de dichos convenios, lo que evidencia que las vinculaciones no tienen por objeto la transferencia o producción del conocimiento y la Innovación (Caicedo, 2013). Este hallazgo permite concluir que aun cuando el Valle del Cauca tiene un gran potencial de convertirse en un sistema que ayude y fomente la Innovación en la región, el SRCTI es un sistema débil. Las principales fallas están asociadas a la existencia de organizaciones con funciones no adecuadas

para la Innovación en la medida que generan interacciones no necesarias y no dinamizan la transferencia de tecnología y conocimiento desde y hacia el exterior de la región (Caicedo, 2013).

En cuanto a los estudios e investigaciones relacionados con las PRHAC en el Valle del Cauca, se han logrado importantes avances, pues se le ha reconocido un rol estratégico a la gestión humana dentro de las actividades de las organizaciones. Prueba de esto es que ya se han llevado a cabo en la ciudad de Cali investigaciones dónde el problema central es “¿Cuáles son las competencias requeridas en los encargados de la gestión de recursos humanos (EGRH) de empresas del sector industrial que faciliten su Desempeño eficaz y el manejo de paradojas y contradicciones propias de su papel para responder a las expectativas del negocio?” (Medina y Castañeda, 2010). Las paradojas y contradicciones a las que se hace referencia en esta investigación es que la gestión de recursos humanos por un lado se plantea como fundamental para el desarrollo organizacional y que el trabajo del EGRH está muy cercano al corazón de los negocios; y por el otro, en algunas organizaciones se percibe a los EGRH como trabajadores sin un propósito claro, con problemas de confianza, carentes de herramientas para impactar positivamente al objetivo del negocio y que reducen su función a trabajos operativos.

A modo de resumen y conclusiones del contexto donde se desarrolla este estudio, podemos concluir que el tipo de economía que prima en América Latina es la economía agrícola y se sustenta a partir de un modelo agroexportador a partir del cual se inserta dentro de la economía mundial como país proveedor de materias primas. Sin embargo y a pesar de esto, la Industria Manufacturera ha empezado a cobrar importancia dentro de la región.

Colombia es el tercer país con mayor crecimiento dentro de América Latina y es una de las economías más fuertes dentro de este grupo de países. Es un país de

relativa estabilidad macroeconómica y un crecimiento que se sustenta en un consumo interno fuerte, un gasto del gobierno significativo, pero como factor más importante aparece el rubro de IED (inversión extranjera directa). De hecho Colombia es el segundo país latinoamericano con mayor IED después de Perú.

América Latina se ha consolidado en el mundo como economía emergente. Colombia, gracias a sus fundamentales macroeconómicos y a sus continuos flujos de IED lidera el grupo de los CIVETS, las nuevas economías emergentes a nivel mundial. Colombia también lidera entre los países latinoamericanos con mayor competitividad ocupando el puesto cuarto en el año 2010 según el escalafón global de competitividad que publica el IMD, por encima de países como México y Argentina. Esta posición se debe principalmente a las mejores prácticas gerenciales, al bajo costo de vida y a las reformas hechas en los marcos reguladores que han facilitado los trámites y la creación de empresas.

Por otro lado, las empresas colombianas han empezado a consolidar un buen posicionamiento en la esfera global. Así lo demuestra el hecho de que aparece como cuarto país latinoamericano con el mayor número de empresas entre las 2000 más grandes del mundo, según la revista Forbes. Además Ecopetrol, la empresa estatal colombiana es la que ocupa el tercer puesto en esta lista entre las empresas latinoamericanas. Colombia es una economía de gran relevancia dentro de América Latina y así mismo el desarrollo económico del Valle del Cauca ha contribuido de manera importante para dejar al país en esta posición.

El Valle del Cauca ha sido desde hace más de dos décadas uno de los departamentos más representativos en materia económica dentro de Colombia. Su economía se caracteriza por ser de tipo agroindustrial donde la caña de azúcar ha sido la que ha consolidado la cadena productiva más grande de la región. Además de esto, el Valle del Cauca aparece como tercer departamento más competitivo de la región

después de Antioquía y Cundinamarca, ubicándose en el rango “Alto” dentro de un escalafón de competitividad que tiene en cuenta seis dimensiones: la fortaleza de la economía, el capital humano, la infraestructura, la ciencia y tecnología, las finanzas y gestión pública y el medio ambiente. Dado este análisis, el Desempeño de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca cobra gran importancia como foco de investigación.

Por otro lado, en lo que concierne a la investigación sobre las PRHAC y la IGC, se encontró que para América Latina, Colombia y el Valle del Cauca aún no hay estudios suficientes que den cuenta de la relación existente entre estas prácticas administrativas y el Desempeño organizacional. Dentro de los estudios existentes frente a PRHAC en América Latina, se encontró que existe un choque de enfoques entre el centrado en el individuo, que es la visión que prima entre el perfil de empleados de América Latina, y el centrado en el rendimiento, que es el enfoque que prima a nivel global. Dado este choque de perspectivas se hace evidente la necesidad de desarrollar una agenda de investigación en la que los objetivos sean modernizar las Prácticas de Recursos Humanos al mismo tiempo que se mantiene un alto grado de humanismo.

A pesar de que no existe un estudio integral que evidencie en qué estado se encuentran los departamentos de recursos humanos, cuáles son sus actividades estratégicas, cuales son su practicas más comunes, hacia dónde van, etc, para el caso puntual de Colombia se ha encontrado que las áreas de gestión humana generan valor en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo, responsabilidad social. Para el caso del Valle del Cauca aunque la situación es muy similar sí se han hecho importantes avances al concederle un rol estratégico al encargado de la gestión de recursos humanos dentro de las empresas (EGRH), sin embargo, esta tendencia no es generalizada y se presentan paradojas, pues mientras

en algunas empresas sí se les concede este rol estratégico, en otras los EGRH se consideran trabajadores sin un propósito claro.

La IGC también se encuentra en una situación precaria tanto en América Latina de manera generalizada como en Colombia. Sin embargo, el surgimiento de empresas prestadoras de servicios intensivos en conocimiento han ubicado a la región en una nueva esfera de competencia en el ámbito global.

Finalmente, para el caso del Valle del Cauca se ha encontrado que existe el tejido organizacional necesario para gestionar procesos de Innovación, aplicar PRHAC y la IGC, Sin embargo, a pesar de que existen las organizaciones no existe la cooperación entre ellas para fines diferentes a brindar servicios empresariales y estos procesos administrativos no han ocupado un lugar importante dentro de las organizaciones.

2.2 Enfoque del estudio

El enfoque utilizado en la investigación es un enfoque cuantitativo, donde se busca identificar el impacto de las PRHAC, la IGC y la Innovación en el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. En este enfoque de investigación se hace la medición de las variables o conceptos de interés en el contexto del estudio (Hernández et al., pág. 5). Las mediciones se realizan teniendo en cuenta que las variables de interés deben tomar valores cuantitativos. Para la recolección de la información se pueden utilizar básicamente 3 estrategias: 1. Utilizar instrumentos estandarizados que han demostrado ser válidos y confiables en estudio previos. 2. Adaptar al contexto donde se desarrolla el estudio, los instrumentos ya validados, teniendo cuidado de probar nuevamente su validez y confiabilidad. 3. Generar nuevos instrumentos basados en la revisión de la literatura para ser validados con técnicas estadísticas. Es decir en los estudios cuantitativos se parte de una teoría existente, se plantean hipótesis de investigación, se recoge información empírica

acorde a la teoría, al contexto y al fenómeno a investigar y además se utilizan los métodos estadísticos para validar los instrumentos en el caso de ser necesario y probar las hipótesis de investigación. De esta forma se llega a conclusiones respecto al problema de investigación. Los análisis que se realizan en este enfoque se interpretan de acuerdo con los resultados obtenidos en la validación de las hipótesis planteadas, con el contexto del estudio y con los estudios previos encontrados en la teoría o literatura existente. Finalmente en este enfoque cuantitativo, se pretende confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales o asociativas entre los elementos de estudio. En definitiva, la investigación cuantitativa es exigente en cuanto a la aplicación, adaptación, construcción y validación de instrumentos de medición y conlleva a la utilización rigurosa de la metodología estadística (Hernández et al., 2010, p.13) en el tratamiento de los datos.

2.3 Alcance del estudio

A pesar de que el objetivo general del estudio es analizar el impacto de la relación existente entre las PRHAC, la IGC y la Innovación en el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, el alcance del estudio inicialmente es descriptivo para luego llegar a un alcance correlacional y explicativo. Los estudios descriptivos sirven para medir y representar de manera independiente y en detalle las características o cualidades reales del fenómeno de estudio, en el caso que nos ocupa en esta investigación, trataremos de hacer una descripción de las PRHAC, la IGC, la Innovación y el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Es decir, al realizar una descripción de estos procesos lo que se pretende no es indicar la relación entre ellos, sino hacer una especie de fotografía de la realidad de dichos procesos o fenómenos a analizar. Consideramos que este aspecto es de suma importancia debido a que se han encontrado escasos estudios que describan los procesos de IGC, la Innovación y las PRHAC, en la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, que como ya se ha dicho es el contexto del estudio.

El estudio también tiene un alcance correlacional, ya que se pretende identificar la fuerza de la relación entre las PRHAC, la IGC, y la Innovación con el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. El interés de los estudios correlacionales, radica en que el objetivo principal es identificar cómo se comporta un concepto o variable de acuerdo con el comportamiento de otras variables o conceptos involucrados en el fenómeno de estudio (Hernández et al., 2010, p.82). La correlación puede ser positiva o negativa. Si la correlación entre variables es positiva, diremos que existe una relación directamente proporcional lo que significa que en la medida que una variable aumenta su valor, la otra también lo hace. Si la correlación entre variables es negativa, diremos que existe una relación inversamente proporcional, lo que indica que en la medida en que una variable aumenta la otra disminuye. Si no existe correlación entre variables, estaría indicando que las variables varían sin seguir un patrón sistemático entre sí. Es importante mencionar que los estudios correlacionales, tienen en alguna medida un valor explicativo, aunque parcial porque hay otros factores relacionados con el concepto en sí. El estudio también tiene un alcance explicativo. *“Los estudios explicativos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos o fenómenos físicos o sociales”* (Hernández et al., 2010, p. 83). El interés es explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este o porque se relacionan dos o más variables. En este estudio se pretende, explicar el Desempeño de la organización en función de las PRHAC, IGC y la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

2.4 Diseño del estudio

En este estudio se tendrá en cuenta el diseño no experimental; en la modalidad de investigación transversal. *“La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las*

variables, sin intervención directa de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente” (Kerlinger y Lee, 2002, p.504). *“La investigación transversal o transeccional, recolecta los datos en un solo momento, en un tiempo único, esta modalidad es la más utilizada en los diseños no experimentales”* (Hernández et al., 2010, p.151). Es decir, en los estudios no experimentales en la modalidad transversal, no se intervienen, ni manipulan variables, solamente se miden con el propósito de analizarlas e interpretarlas; la recolección de los datos se realiza en un solo momento.

2.5 Población objetivo

Según Hernández et al. (2010, p.174), la población de estudio o universo se define como *“El conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”*. Es decir que para poder delimitar la población objeto de estudio, se hace necesario determinar las características que identifican claramente un elemento de esa población, con el objetivo de no confundirse al momento de identificar si un elemento pertenece o no a esa población.

La población objetivo en esta tesis doctoral, son las empresas grandes, medianas y pequeñas que conforman la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Como un criterio de selección, se decidió dar oportunidad a todas las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, que se encontraran legalmente constituidas y/o que reportaran información a las diferentes bases de datos como la base de datos de la Superintendencia Financiera (SIREM), Gestor y la base de datos de Emis-Profesional. El marco muestral incluye a 430 empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, lo cual hace las veces de población objeto de estudio. La unidad de observación, entendida como cada uno de los elementos que conforman la población objeto de estudio, es cada una de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, incluidas en el marco muestral de este estudio. La unidad de análisis, entendida como aquella de donde se extrae la información,

corresponde a cada uno de los gerentes generales CEOs de las empresas incluidas en el estudio o la persona designada por él, para proporcionar la información solicitada en el instrumento de recolección de información.

2.6 Diseño del muestreo

2.6.1 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se seleccionó como variable principal en el estudio el Desempeño de la organización, por lo que se estableció que la proporción de empresas con Desempeño alto es del 50% y el resto de ellas con Desempeño no alto, supuesto que es sugerido y validado por la teoría estadística en caso de ausencia de la verdadera proporción de la variable con la característica de interés. Este supuesto garantiza que el tamaño de muestra será el máximo valor posible (Behar y Grima, 2000, p. 170). Se utilizó un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 8%, lo cual arroja un tamaño de muestra de 112 empresas utilizando la corrección de muestreo sobre 430 empresas. Dos encuestas fueron retiradas, por carecer de información en muchos de los ítems medidos. Por lo tanto la muestra real de estudio es de 110 empresas. Vale la pena aclarar, que inicialmente, se calculó un tamaño de muestra con un error de muestreo del 5%, dando como resultado un tamaño muestral de 203 industrias, aplicando en esta muestra el factor de corrección por finitud. Ante la falta de respuesta de las 203 empresas seleccionadas, se optó por incrementar el error de muestreo al 8% con el propósito de disminuir las unidades muestrales a estudiar.

La tabla 9 muestra la simulación del tamaño de muestra con diferentes niveles del error de muestreo.

Tabla 9. Simulación para el tamaño de muestra

NIVEL DE CONFIANZA	ÉXITO	ERROR DE MUESTREO	TAMAÑO DE MUESTRA	FRACCION DE MUESTREO	MUESTRA DEFINITIVA
0,95	0,5	0,05	384,2	0,9	203
0,95	0,5	0,06	266,8	0,6	165
0,95	0,5	0,07	196,0	0,5	135
0,95	0,5	0,08	150,1	0,3	112
0,95	0,5	0,09	118,6	0,3	93
0,95	0,5	0,1	96,0	0,2	79

Fuente: Elaboración propia.

2.6.2 Selección de las Unidades Muestrales

Para la selección de las unidades muestrales, se utilizó el muestreo probabilístico, con el método de selección muestreo aleatorio simple, garantizando que cada una de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca incluidas en el marco muestral, tuviesen la misma probabilidad de ser seleccionados para el estudio, permitiendo así evitar sesgos de selección y aplicar los métodos de la estadística Inferencial en el estudio. Consideramos que de esta forma se da oportunidad a todas las empresas de participar en el estudio, sin discriminar por tamaño, ni sector económico, ni ninguna otra variable que pudiera excluir a las empresas de la población objeto de estudio.

2.7 Variables incluidas en el estudio

2.7.1 Variables sociodemográficas de caracterización de la empresa

Las variables Sociodemográficas, incluyen datos del respondiente y datos de la empresa. Estas variables son en su gran mayoría de tipo cualitativo. Se han operacionalizado a partir de preguntas incluidas en el instrumento de medición. El conjunto de estas variables se detallan en las tablas 10 y 11.

Tabla 10. Variables de caracterización del entrevistado

No.	NOMBRE DE LA VARIABLE
1	Nombre del Entrevistado
2	Cargo
3	Nivel de Estudios del Entrevistado (1. Secundaria, 2. Técnico; 3. Tecnológico; 4. Pregrado; 5. Postgrado).
4	Genero del Entrevistado (1. Femenino; 2. Masculino)
5	E-mail del entrevistado
6	Numero celular del entrevistado

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Variables de caracterización de la empresa

No.	NOMBRE DE LA VARIABLE
1	Razón Social :
2	Sigla:
3	Nit.
4	Ciudad.
5	Dirección
6	Teléfono
7	Fax.
8	E-mail.
9	Naturaleza de la organización: (1. Sociedad Limitada. 2. SA. 3. Sociedad Colectiva. 4. Sociedad en Comandita Simple. 5. Sociedad en Comandita por acciones. 6. Sociedad de Hecho. 7. Sociedad de Responsabilidad limitada. Sociedad por acciones simplificada. 9. Empresa Unipersonal. 10 Sociedad Cooperativa.)
10	Tipo de Empresa (1. Multinacional; 2. Nacional)
11	Años de Antigüedad de la organización.
12	Porcentaje de ventas dedicadas a la exportación con las siguientes opciones: 1. 0% 2. 0% a 25% 3. 25% a 50% 4. 50% a 75% 5. 75% a 100%
13	Sector Económico (1. Alimentos y bebidas. 2. Algodón, fibras, textiles, confecciones, cuero, calzado y marroquinería. 3. Transformación de la madera. 4. Papel cartón y actividades de edición e impresión. 5. Refinación de petróleo, químicos y productos de caucho y plástico. 6. Minerales no metálicos. 7. Metalmecánica. 8. Productos de metal, excepto maquinaria. 9. Aparatos electrónicos y equipos de informática. 10. Fabricación de maquinaria. 11. Fabricación de muebles, colchones y somiers. 12. Otras industrias manufactureras.)

Fuente: Elaboración propia.

2.7.2 Variable Desempeño

Esta variable es considerada dentro del estudio como la variable principal y como la variable dependiente en el modelo a probar. Para medir esta variable se ha utilizado una escala de Desempeño que ya ha sido validada y utilizada en varios estudios (Reinartz et al. 2004; Ferreras et al, 2015). En su forma original la escala está diseñada en el idioma inglés, consta de 4 preguntas que son calificadas en una escala likert de 1 a 7. La tabla 12 muestra la escala en forma original y la adaptación y traducción al idioma español.

Tabla 12. Variables que miden el Desempeño

ESCALA ORIGINAL Utilizada por Reinartz et al. (2004), (Ferreras et al., 2015)	ADAPTACION Y TRADUCCION AL ESPAÑOL.
<i>“Relative to your competitors, how does your strategic business unit (SBU) perform concerning the following statements?” (Rated on a seven-point Likert scale of “much worse”, “worse”; “a Little worse”; “same level”; “ a little better”; “ better” and “much better”)</i>	Por favor, indique el nivel de Desempeño de su empresa en comparación con la competencia directa, en los aspectos que se presentan a continuación. (Tenga en cuenta que un nivel de 1 indica mucho peor y un nivel de 5 mucho mejor).
Customer loyalty	Fidelidad de los clientes.
Sales growth	Crecimiento de las ventas.
Profitability	Rentabilidad.
Return on investment	Retorno de la inversión.

Fuente: Elaboración propia. A partir de: Reinartz et al. 2004 y Ferreras et al. 2015.

2.7.3 Variable Innovación

Para medir la Innovación se ha utilizado la escala diseñada y validada por (Jansen et al., 2006), la cual mide la Innovación en dos categorías: Innovación exploratoria e Innovación explotadora, lo que se ajusta a las necesidades de medición en nuestro estudio. Esta escala tuvo pequeñas adaptaciones, además de ser traducida al español, su calificación se presentó en una escala likert de 1 a 5 puntos, directamente proporcional; mientras que la escala original puntúa entre 1 a 7 puntos. Se conservaron las dos dimensiones originales: Innovación exploratoria e Innovación explotadora. La tabla 13 muestra la escala original y la escala adaptada y traducida al español.

Tabla 13. Variables que miden Innovación

ESCALA ORIGINAL (Jansen et al., 2006)	ESCALA ADAPTADA Y TRADUCIDA AL ESPAÑOL
INNOVACION EXPLORATORIA	INNOVACION EXPLORATORIA
	En nuestra organización :
Our unit accepts demands that go beyond existing products and services.	1. Aceptamos demandas que vayan más allá de los productos y servicios existentes.
We invent new products and services in our local market.	2. Inventamos nuevos productos y servicios.
We experiment with new products and services in our local market.	3. Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo.
We commercialize products and services that are completely new to our unit.	4. Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos para nuestra organización.
We frequently utilize new opportunities in new markets.	5. Frecuentemente utilizamos nuevas oportunidades en nuevos mercados

Continúa...

...Continuación

ESCALA ORIGINAL (Jansen et al., 2006)	ESCALA ADAPTADA Y TRADUCIDA AL ESPAÑOL
INNOVACION EXPLORATORIA	INNOVACION EXPLORATORIA En nuestra organización :
Our unit regularly uses new distribution channels.	6. Regularmente usamos nuevos canales de distribución.
We regularly search for and approach new clients in new markets.	7. Regularmente buscamos y nos acercamos a nuevos clientes en nuevos mercados.
INNOVACION EXPLOTADORA	INNOVACION EXPLOTADORA
	En nuestra organización :
We frequently refine the provision of existing products and services.	1. Frecuentemente mejoramos el suministro de productos y servicios existentes.
We regularly implement small adaptations to existing products and services.	2. Frecuentemente implementamos pequeñas adaptaciones a los productos y servicios existentes.
We introduce improved, but existing products and services for our local market,	3. Introducimos productos y servicios ya existentes mejorados para nuestro mercado objetivo.
We improve our provision's efficiency of products and services.	4. Mejoramos nuestra eficiencia en el suministro de productos y servicios.
We increase economies of scales in existing markets.	5. Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes.
Our unit expands services for existing clients.	6. Se expanden servicios para clientes existentes.
Lowering costs of internal processes is an important objective,	7. Bajar costos en los procesos internos es un objetivo importante.

Fuente: **Elaboración propia.** A partir de Jansen et al.,2006.

2.7.4 Variables que miden las PRHAC

Al revisar en la literatura estudios que hayan medido las PRHAC que aquí se plantean, se optó por utilizar una escala aplicada en un estudio realizado en Pymes Españolas (Carrasco y Rubio, 2007). Se considera que esta escala incluye las PRHAC que hemos seleccionado en esta investigación. Además la escala utiliza en su forma original lenguaje español que es el mismo lenguaje oficial que se utiliza en Colombia. En el estudio, Carrasco y Rubio (2007) construyeron una escala para medir las Prácticas de Recursos Humanos incluyendo categorías como el diseño del puesto de trabajo, trabajo en equipo, la contratación, la formación, los planes de carrera, la evaluación del rendimiento y las políticas de retribución. La escala original consiste en una serie de ítems que los respondientes califican, según su percepción con opciones de calificación de 1 a 5 puntos, donde una calificación de 1 indica total desacuerdo con la afirmación y una calificación de 5 indica total acuerdo con la afirmación.

Es importante aclarar que en nuestra investigación, no se tuvo en cuenta la dimensión de diseño de puestos de trabajo porque no fue considerada como una PRHAC de interés para este estudio. Las categorías utilizadas han sido trabajo en equipo, contratación, desarrollo de personal y retención del personal. Como una forma de adaptación de la escala original, en la categoría de desarrollo de personal se incluyeron los ítems que daban cuenta de la formación y planes de carrera. En la categoría de retención del personal, se incluyeron los ítems correspondientes a la medición de la evaluación del desempeño y políticas de retribución. En algunas preguntas se cambió un poco la redacción para adaptar el lenguaje al contexto netamente colombiano. Los ítems y dimensiones definitivas en la escala se muestran en la tabla 14.

Tabla 14. Variables que miden las PRHAC

ESCALA ORIGINAL (Carrasco y Rubio, 2007).	ESCALA ADAPTADA
TRABAJO EN EQUIPO	TRABAJO EN EQUIPO
	En nuestra organización :
La organización del trabajo se orienta hacia el trabajo en equipo.	1. Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo.
Para organizar el trabajo que se les asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía.	2. Para organizar el trabajo que se les asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía.
Realizan actividades concretas dentro del proceso de producción.	3. Los equipos de trabajo realizan actividades concretas dentro del proceso de producción.
Están formados por personal especializado.	4. Los equipos de trabajo están formados por personal especializado.
Cada miembro de un equipo de trabajo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo.	5. Cada miembro de un equipo de trabajo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo.
CONTRATACION	CONTRATACION
	En nuestra organización :
Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente al reclutamiento interno.	1. Para cubrir vacantes o nuevos puestos, se recurre preferentemente al reclutamiento interno.
Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos.	2. Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos.
En la contratación se prima la experiencia y adecuación al puesto del candidato.	3. En la contratación se privilegia la experiencia y adecuación al puesto del candidato.
El ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.	4. El ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.
La empresa utiliza preferentemente para sus empleados contratos indefinidos.	5. Se utiliza, preferentemente para sus empleados, contratos indefinidos
Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre la empresa (puesto a desempeñar, estructura organizativa, etc.).	6. Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre el puesto que va a desempeñar.

Continúa...

...Continuación

ESCALA ORIGINAL (Carrasco y Rubio, 2007).	ESCALA ADAPTADA
FORMACION	DESARROLLO DE PERSONAL
	En nuestra organización :
La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua.	1. La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua
La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras.	2. La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras.
Trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia	3. La formación trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia de los empleados.
La empresa se orienta al trabajo en grupo.	Sale.
La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.	4. La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.
Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir.	5. Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir.
PLANES DE CARRERA	
La empresa tiene diseñados planes de carrera o de sustitución.	6. Se tienen diseñados planes de carrera o sustitución.
La empresa ofrece posibilidades de promoción o ascenso en diferentes áreas o ámbitos profesionales.	7. Se ofrecen posibilidades de promoción o ascenso en diferentes áreas o ámbitos profesionales.
Las promociones o ascensos se basan en criterios cualitativos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad de Innovación, etc.).	8. Las promociones o ascensos se basan en criterios claramente definidos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad, etc.).
A los empleados se les informa de sus expectativas de carrera.	9. A los empleados, se les informa de sus expectativas de carrera.
A los empleados se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	10. A los empleados se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	RETENCION DE PERSONAL
	En nuestra Organización :
La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica.	1. La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica.
Hace hincapié en cómo los empleados desarrollan las tareas y en cómo son sus actitudes.	2. Se hace hincapié en cómo los empleados desarrollan las tareas y cómo son sus actitudes.
Se centran únicamente en los grupos de trabajo.	3. La evaluación del rendimiento se centra únicamente en los grupos de trabajo.

Continúa...

...Continuación

ESCALA ORIGINAL (Carrasco y Rubio, 2007).	ESCALA ADAPTADA
Se basa en resultados a medio y largo plazo.	4. La evaluación del rendimiento se basa en resultados a mediano y largo plazo.
Se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.	5. La evaluación del rendimiento se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.
Los empleados participan en su evaluación. (Autoevaluación).	6. Los empleados participan en su evaluación. (Autoevaluación).
Los empleados son informados de los resultados de su evaluación.	7. Los empleados son informados de los resultados de su evaluación.
POLITICA DE RETRIBUCION	8. A los empleados, se les retribuye por encima de la media del mercado.
Se retribuye por encima de la media del mercado.	
El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado.	9. El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado.
La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos.	10. La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos.
Los incentivos se basan exclusivamente en el rendimiento del grupo.	11. Se utilizan incentivos basados en el rendimiento del grupo.
La empresa ofrece fundamentalmente incentivos a largo plazo.	12. Se ofrecen incentivos a largo plazo.
Se ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.	13. Se ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.
Se permite participar en la fijación de los componentes de su salario a los empleados.	14. A los empleados, se les permite participar en la fijación de los componentes de su salario.
Los incrementos en la retribución del empleado se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.	15. Los incrementos en la retribución del empleado se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

Fuente: Elaboración propia. A partir de Carrasco y Rubio (2007).

2.7.5 Variables que miden la IGC

Para medir la IGC en la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, se ha decidido hacer uso de dos escalas que han sido diseñadas en contexto latinoamericano para tal fin. La primera escala mide los aspectos relacionados con la importancia que se le brinda a las prácticas de GC en las organizaciones. Fue diseñada por (Bernal, et al., 2010), para recopilar información sobre GC en industrias colombianas en la ciudad de Bogotá – Colombia. Esta escala originalmente puntúa en un rango de 1 a 4 puntos, donde 1 significa totalmente en desacuerdo; 2 parcialmente en desacuerdo; 3 parcialmente de acuerdo, 4 totalmente de acuerdo. Para efectos de estandarización de la escala definitiva, se optó por utilizar una escala likert con 5 opciones de respuesta con una calificación de 1 a 5 puntos, donde una calificación de 1 indica total desacuerdo con la afirmación y una calificación de 5 indica total acuerdo con la afirmación. Adicionalmente, se utilizó parte de una encuesta donde se miden las actividades relacionadas con el conocimiento y la capacitación en industrias mexicanas. Esta encuesta fue diseñada en Colombia para aplicarse en contextos latinoamericanos y ha sido utilizada en Colombia y México (Olliver y Ordoñez, 2013). Consideramos muy pertinente utilizar estas dos escalas ya que han sido diseñadas y aplicadas en contextos que comparten características muy similares y que se ubican dentro de América Latina.

Después de realizar la prueba piloto, a una muestra de 30 empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, se optó por seleccionar los ítems que se presentan en la tabla No. 10. De este modo, se decidió dejar de manera definitiva la escala de GC en una sola dimensión llamada ***“Intensidad en la Gestión del Conocimiento” (IGC)***. Se etiquetó de esta forma teniendo en cuenta que hablar de IGC hace referencia a la importancia de la GC expresada a través de la calificación que se obtiene en cada uno de los ítems. A mayor calificación mayor IGC y a menor

calificación, menor IGC. Las calificaciones van en un rango de 1 a 5, donde 1 indica totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

La tabla 15 muestra la escala original y la escala adaptada.

Tabla 15. Variables que miden la IGC

ESCALA ORIGINAL (Bernal, et al, 2010)	ESCALA ADAPTADA
GRADO DE RELEVANCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	INTENSIDAD EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO
	En nuestra Organización :
1. En esta organización siempre es prioritaria la capacitación de las personas.	Sale
2. En esta organización siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas.	1. Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas.
3. En esta organización siempre se hacen esfuerzos porque aprendamos unos de otros.	2. Siempre se hacen esfuerzos porque aprendamos unos de otros.
4. En esta organización todos nos actualizamos de forma permanente.	3. Todos nos actualizamos de forma permanente.
5. En esta organización todos estamos informados de los resultados de la empresa.	4. Todos estamos informados de los resultados de la empresa.
6. En esta organización se reconoce y estimula la creatividad y la Innovación.	5. Se reconoce y estimula la creatividad y la Innovación.
7. En esta organización se suele incorporar nuevos conocimiento a la actividad productiva.	6. Se suele incorporar nuevos conocimientos a la actividad productiva.
8. En esta organización se suelen utilizar resultados de investigación (interna y externa).	7. Se suele utilizar resultados de investigación (interna y externa)
9. En esta organización se aprende de la interacción con el entorno.	8. Se aprende de la interacción con el entorno.
10. En esta organización trabajamos pensando en los cambios del futuro.	9. Trabajamos pensando en los cambios del futuro.
11. En esta organización solemos estar atentos a los cambios del entorno.	10. Estamos atentos a los cambios del entorno.
12. En esta organización se usan de forma permanente las TIC.	11. Se usan de forma permanente las TIC (Tecnología de la información y la comunicación)

Continúa...

...Continuación

ESCALA ORIGINAL (Bernal, et al, 2010)	ESCALA ADAPTADA
PRACTICA DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. (Oliver y Ordoñez, 2013	Continúa el mismo título: INTESIDAD EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, al dejar sólo una dimensión
13. Se realiza capacitación para mejorar la destreza en la realización del trabajo.	Sale
14. Se realiza capacitación para apoyar el desarrollo integral de los trabajadores.	Sale
15. Se realiza un proceso sistemático para identificar con qué conocimiento o con qué capacidades se cuenta en la empresa.	12. Se realiza un proceso sistemático para identificar con qué conocimiento o qué capacidades se cuenta en la empresa
16. Se mantiene disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos organizacionales.	13. Se mantiene disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos.
17. Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con sus actividades de trabajo.	14. Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con el trabajo.
18. Se estimula de forma sistemática en todas las dependencias la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el Desempeño laboral.	15. En todas las dependencias se estimula, de forma sistémica, la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el Desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia. A Partir de : Aproximación a la medición de la Gestión del Conocimiento empresarial : (Bernal, et al., 2010); La influencia de la Gestión del Conocimiento en la Innovación en empresas mexicanas, (Olliver y Ordoñez, 2013).

Las preguntas que en el proceso de adaptación fueron eliminadas, obedece a que se hacen preguntas muy similares en el instrumento de las PRHAC, las cuales se relacionan con la capacitación. Esta decisión se ha tomado pensando en evitar la fatiga en el respondiente al momento de capturar la información.

2.8 Instrumento de medición

Para recopilar la información del estudio se diseñó una encuesta que incluye las variables o ítems para medir algunas características socio-demográficas de los respondientes y de la empresa, además los ítems que miden los constructos de las PRHAC, IGC, la Innovación y el Desempeño. Como se mencionó anteriormente, los ítems fueron adoptados y adaptados al contexto colombiano. La Estructura de la encuesta diseñada, se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Estructura general de la encuesta

Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3
Información del entrevistado.	Información general de la organización.	Prácticas administrativas realizadas en la organización: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Intensidad en la Gestión del Conocimiento ✓ Innovación : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovación exploratoria ➤ Innovación explotadora ✓ Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo. ➤ Contratación. ➤ Desarrollo de personal ➤ Retención de personal.

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo 1 de esta tesis, se puede observar la encuesta definitiva diseñada para el estudio.

2.9 Estudio empírico - Prueba piloto

Con el fin de probar en el contexto del estudio las escalas que se habían traducido y adoptado, se decidió realizar una prueba piloto, con el propósito de evaluar si las preguntas formuladas en cada escala, eran pertinentes para el contexto, y aplicables en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. La prueba piloto

se realizó entre los meses de abril y mayo de 2014 e incluyó un total de 30 empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca; estas empresas fueron contactadas por estudiantes encuestadores vía telefónica o vía correo electrónico para solicitar una cita con el director de la empresa. Los correos electrónicos que se dirigían a los empresarios tenían el siguiente texto:

“Buenos días.

Somos estudiantes de la Universidad Icesi y estamos llevando a cabo una investigación sobre las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso, la intensidad en la Gestión del Conocimiento y la Innovación, en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Nos gustaría contar con su colaboración al responder una encuesta que hemos diseñado para recopilar la información. Si tienen la disponibilidad, podemos concretar una cita con ustedes o en su defecto permitirnos enviar la encuesta por este medio, ya que también la hemos diseñado en formato online.

Muchas gracias de antemano.”

Los encuestadores fueron estudiantes que se encontraban desarrollando su proyecto de grado y estaban en proceso de preparación como investigadores. Ellos fueron entrenados y capacitados previamente para realizar la recolección de la información. El cuestionario fue respondido en algunas empresas por el propietario, en otras por el gerente general y en otras por la persona delegada por el gerente. Esta persona tenía el conocimiento para responder la encuesta y en caso de duda preguntaba al gerente sobre la cuestión dudosa.

La encuesta fue administrada en algunos casos por los encuestadores, en otros fue autoadministrada y en otros casos fue realizada vía Skype, ya que la persona encargada de responder la encuesta se encontraba fuera de la ciudad. 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 dependiendo de los comentarios que los empresarios iban haciendo en la medida que iban respondiendo las preguntas.

Es importante mencionar que en la encuesta de la prueba piloto, para medir el Desempeño, se incluyeron preguntas sobre aspectos económicos y de rentabilidad de la organización, con el fin de obtener una medición objetiva del Desempeño de la organización, pero la mayoría de los encuestados no respondieron estas preguntas, argumentando que era información privada y confidencial de la compañía, debido a esta situación para la encuesta definitiva se optó por no incluir estas preguntas y se recurrió a las medidas sobre el Desempeño, que como ya se ha mencionado, han sido utilizadas en estudios previos (Reinatz, et al, 2004; Ferreras et al, 2015). Las preguntas que se hicieron sobre el Desempeño de la empresa en la prueba piloto fueron las que se muestran en la tabla 17.

Tabla 17. Variables incluidas en la prueba piloto para medir el Desempeño

No.	DESCRIPCIÓN	VALOR EN MILES DE PESOS
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.	

Fuente: Elaboración propia.

2.9.1 Resultados de la prueba piloto

Algunos resultados de la prueba piloto se muestran en las tablas 18 y 19. La tabla 18 hace referencia a los comentarios y percepciones que durante el trabajo de campo hicieron los encuestados. La tabla 19 muestra los comentarios que hicieron los encuestadores.

Tabla 18. Comentarios realizados por los encuestados en la prueba piloto

No.	COMENTARIOS
1	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”.
2	La impresión de la encuesta es muy positiva, quedo satisfecho por ella y pido una copia para tener en cuenta los aspecto que se tratan allí”.
3	Propongo que para la próxima encuesta envíe por internet ya que de esta forma se ahorraría tiempo y desgaste del encuestador.
4	La encuesta es un poco extensa aunque indaga aspectos importantes.
5	La empresa, está en proceso de implementar planes de carrera y política de retribución.
6	Las preguntas son bastantes y cualquier persona si no es del área administrativa es difícil de entender.
7	Bastante extensa la encuesta.
8	La encuesta está muy bien diseñada y con un énfasis interesante en la importancia del empleado para una compañía.
9	Los datos relacionados con el balance general y el estado de resultados de la compañía son privados y no podrán ser revelados, pero se pueden buscar en internet en las diferentes bases de datos.
10	La encuesta le da mucha importancia a los recursos humanos y a la gente, tema que hoy en día es indispensable para que una empresa funcione con eficiencia y eficacia.
11	La empresa está interesada en obtener una copia de la investigación, pues considera que desarrolla temas importantes y novedosos que podrían guiarlos para realizar cambios organizacionales.
12	La encuesta es demasiado larga

Continúa...

...Continuación

No.	COMENTARIOS
13	Los aspectos que se están evaluando son muy interesantes en las organizaciones, hace unos pocos años atrás había comenzado a implementarlos.
14	No estoy autorizado para dar información sobre el aspecto financiero a pesar de ser un directivo.
15	El dinamismo del sector en que opera la organización es bajo, más allá de las nuevas tecnologías que puedan ser introducidas en la impresión y producción de libros, no hay muchos cambios en el entorno.
16	Desde el momento en que hay confianza en el equipo de trabajo, hay Gestión del Conocimiento.
17	Cuando un equipo tiene una excelente idea y es aprobada, los trabajadores se motivan y generan más ideas.
18	A pesar de las mejoras en el tema de recursos humanos, todavía falta explotar las capacidades de los empleados, pues muchos de ellos no ejercen su profesión sino que realizan otras actividades.
19	Tanto proveedores como clientes son invitados a las instalaciones de la fábrica para conocer los productos y para hablar directamente con los directivos. Igualmente se les ofrecen charlas sobre productos, servicios postventa y demás temas.
20	La encuesta y el estudio dan la impresión de ser muy interesantes, sobre todo en nuestro entorno. Pues los empresarios tenemos que estar en contacto con los nuevos estudios para poder implementar mejoras que los académicos nos puedan insinuar desde la teoría que se maneja en la academia.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la prueba piloto

Tabla 19. Comentarios realizados por los encuestadores referentes a la prueba piloto

No.	COMENTARIOS
1	En lo referente a la pregunta <i>“La formación trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia en los empleados”</i> . Un encuestado no entendió la palabra tan técnica como polivalencia. Se tuvo que explicar al encuestado el término polivalencia
2	Los empresarios fueron muy reacios a responder las preguntas sobre los indicadores financieros que median el Desempeño, siempre hubo disculpas como por ejemplo que no estaban autorizados para responder sobre aspectos financieros.
3	En cuanto al contenido de la encuesta, hubo confusión respecto a la definición de los conceptos de Innovación exploratoria y explotadora, los cuales fueron explicados por la estudiante que realizó la encuesta.
4	El encuestado conocía los términos Innovación exploratoria e Innovación explotadora por Innovación radical e Innovación incremental respectivamente.
5	La encuestada pidió una copia de la prueba piloto porque le gustaría realizarla dentro de su empresa a ver que pensaban los empleados.
6	La empresa está interesada en obtener una copia de la investigación, pues considera que desarrolla temas importantes y novedosos que podrían guiarlos para realizar cambios organizacionales.
7	El encuestado 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 refirió especialmente en dos preguntas: <i>“Todos nos actualizamos de forma permanente”</i> donde se enfocó puntualmente en el tiempo en el que se hacía la pregunta. <i>“Todos estamos informados de los resultados de la empresa”</i> 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.
9	El encuestado tiene dudas sobre la pregunta: <i>“Se retribuye por encima de la media del mercado”</i> . Se explica que la retribución por encima de la media se refiere al pago de salarios que se realiza a los empleados y que el término media está relacionado con el mercado y si se tiene una retribución mayor que la que obtienen en promedio los empleados de otras empresas. El entrevistado logra entender con dificultad la pregunta, pero la contesta.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la prueba piloto

De acuerdo con el análisis de los resultados de la prueba piloto, los comentarios realizados tanto por encuestados como por los encuestadores y atendiendo algunas sugerencias de expertos en el tema de la medición de los constructos de este estudio, se realizaron algunas modificaciones en las escalas de medición y en el instrumento de medición definitivo.

2.10 Construcción del modelo a validar en el estudio

2.10.1 El paso del modelo teórico al modelo de ecuaciones estructurales

El modelo teórico del estudio, es el resultado del análisis de las relaciones establecidas entre las distintas prácticas administrativas que se encuentran en la literatura revisada en esta investigación. Dicho modelo ya se ha presentado de manera general y resumida en el marco teórico de este estudio. Sin embargo se considera de gran importancia, utilizar la metodología de modelo de ecuaciones estructurales, para detallar de manera más precisa las relaciones que el modelo incluye, identificando las variables o constructos y sus indicadores, que tienden a moverse conjuntamente y a relacionarse de diferentes formas.

Para comenzar es importante mencionar que los modelos de ecuaciones SEM, hacen parte de las técnicas multivariadas que la estadística ofrece al investigador que desea aumentar la capacidad explicativa del fenómeno a estudiar. Constituyen una herramienta potente para el estudio de relaciones causales sobre datos no experimentales, cuando estas relaciones son del tipo lineal. Considera los fenómenos de estudio en su verdadera complejidad desde un análisis de la realidad, incorporando múltiples variables tanto endógenas (dependientes) como exógenas (independientes). Permite al investigador examinar simultáneamente el conjunto de relaciones de dependencia que se pueden presentar en un fenómeno de estudio (Hair et al., 1999, p.612), donde una variable dependiente se puede convertir en variable independiente

en subsiguientes relaciones de interés en el estudio. De igual forma puede suceder que en el fenómeno de estudio, muchas de las variables independientes afecten a cada una de las variables dependientes, pero con efectos distintos (Hair et al., 2014). Esta metodología es muy utilizada en las ciencias sociales y en la actualidad está bien posicionada en la investigación en temas económicos y de dirección de empresas (Céspedes y Sánchez, 1996). Permite la estimación de complejas relaciones causales y de efecto entre variables latentes (Hair et al., 2014). La relación causal supone que todo cambio en una de las variables (la causa), forzará variación en la otra (el efecto). Es decir que en los procesos de estudio causales, *“una cosa deriva de otras cosas del pasado y contribuye a dar origen a otras cosas más en el futuro”* (Bohm, 1959, p. 50). Ahora bien, el proceso no puede ser estudiado totalmente porque es inagotable, tanto en los aspectos cuantitativos, como en la complejidad de sus detalles, lo que se pretende es tratar de aproximarse de la manera más cercana posible al fenómeno bajo determinadas condiciones y en contextos definidos y delimitados.

El modelo está conformado por cuatro constructos o variables latentes principales, llamadas así, ya que no son observables, sino que se miden a través de un conjunto de indicadores ó ítems observables. Los constructos principales del modelo son: PRHAC, IGC, Innovación (INNOV) y Desempeño (DES). La tabla 20, muestra los constructos que han sido incluidos en el modelo teórico con sus respectivas dimensiones.

Tabla 20. Constructos incluidos en el modelo del estudio

CONSTRUCTO	DIMENSIONES	AUTORES CLAVES
PRHAC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Contratación. ➤ Desarrollo de personal ➤ Retención de Personal 	Carrasco y Rubio (2007)
IGC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una sola dimensión 	Bernal et al., (2010) Olliver y Ordoñez (2013)
INNOV	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovación exploratoria ➤ Innovación explotadora 	Jansen, et al, 2006
DES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una Sola dimensión 	Reinatz (2004), Ferreras, et al., (2015)

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 21 se muestran los constructos del estudio, con sus respectivos indicadores y codificación de cada uno de los componentes del modelo estructural.

Tabla 21. Codificación de los indicadores y constructos del modelo

No.	NOMBRE DEL CONSTRUCTO	CÓDIGO
DESEMPEÑO (DES)		
1	Fidelidad de los clientes.	D1
2	Crecimiento de las ventas.	D2
3	Rentabilidad.	D3
4	Retorno de la inversión.	D4
INTENSIDAD EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO (IGC)		
1	Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas.	IGC1
2	Siempre se hacen esfuerzos porque aprendamos unos de otros.	IGC2
3	Todos nos actualizamos de forma permanente.	IGC3

Continúa...

...Continuación

No.	NOMBRE DEL CONSTRUCTO	CÓDIGO
INTENSIDAD EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO (IGC)		
4	Todos estamos informados de los resultados de la empresa.	IGC4
5	Se reconoce y estimula la creatividad y la Innovación.	IGC5
6	Se suele incorporar nuevos conocimientos a la actividad productiva.	IGC6
7	Se suele utilizar resultados de investigación (interna y externa).	IGC7
8	Se aprende de la interacción con el entorno.	IGC8
9	Trabajamos pensando en los cambios del futuro.	IGC9
10	Estamos atentos a los cambios del entorno.	IGC10
11	Se usan de forma permanente las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación).	IGC11
12	Se realiza un proceso sistemático para identificar con qué conocimiento o con qué capacidades se cuenta en la empresa.	IGC12
13	Se mantiene disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos.	IGC13
14	Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con el trabajo.	IGC14
15	En todas las dependencias se estimula, de forma sistemática, la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el Desempeño laboral.	IGC15
<i>INNOVACION (INNOV)</i>		
INNOVACION EXPLORATORIA (F1EXPLOR)		
1	Aceptamos demandas que vayan más allá de los productos y servicios existentes.	IEXPLOR1
2	Inventamos nuevos productos y servicios.	IEXPLOR2
3	Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo.	IEXPLOR3

Continúa...

...Continuación

No.	NOMBRE DEL CONSTRUCTO	CÓDIGO
<i>INNOVACION (INNOV)</i>		
INNOVACION EXPLORATORIA (F1EXPLOR)		
4	Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos para nuestra organización.	IEXPLOR4
5	Frecuentemente utilizamos nuevas oportunidades en nuevos mercados.	IEXPLOR5
6	Regularmente usamos nuevos canales de distribución.	IEXPLOR6
7	Regularmente buscamos y nos acercamos a nuevos clientes en nuevos mercados.	IEXPLOR7
INNOVACION EXPLOTADORA (F2EXPLOT)		
1	Frecuentemente mejoramos el suministro de productos y servicios existentes.	IEXPLOT1
2	Frecuentemente implementamos pequeñas adaptaciones a los productos y servicios existentes.	IEXPLOT2
3	Introducimos productos y servicios ya existentes mejorados para nuestro mercado objetivo.	IEXPLOT3
5	Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes.	IEXPLOT5
6	Expandimos servicios para clientes existentes.	IEXPLOT6
7	Bajamos los costos en los procesos internos como un objetivo importante.	IEXPLOT7

Continúa...

...Continuación

No.	NOMBRE DEL CONSTRUCTO	CÓDIGO
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO (PRHAC)		
TRABAJO EN EQUIPO (F1PRHAC)		
1	Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo.	TE1
2	Para organizar el trabajo que se le asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía.	TE2
3	Los equipos de trabajo realizan actividades concretas dentro del proceso de producción.	TE3
4	Los equipos de trabajo están formados por personal Especializado.	TE4
5	Cada miembro de un equipo de trabajo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo.	TE5
CONTRATACION (F2PRHAC)		
1	Para cubrir vacantes o nuevos puestos, se recurre preferentemente al reclutamiento interno.	C1
2	Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos.	C2
3	En la contratación se privilegia la experiencia y adecuación al puesto del candidato.	C3
4	El ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.	C4
5	Se utiliza, preferentemente para sus empleados, contratos indefinidos.	C5
6	Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre el puesto que va a desempeñar.	C6
DESARROLLO DE PERSONAL (F3PRHAC)		
1	La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua.	DP1
2	La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras.	DP2
3	La formación trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia en los empleados.	DP3

Continúa...

...Continuación

No.	NOMBRE DEL CONSTRUCTO	CÓDIGO
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO (PRHAC)		
DESARROLLO DE PERSONAL (F3PRHAC)		
4	La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.	DP4
5	Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir.	DP5
6	Se tienen diseñados planes de carrera o sustitución.	DP6
7	Se ofrecen posibilidades de promoción o ascenso en diferentes áreas o ámbitos profesionales.	DP7
8	Las promociones o ascensos se basan en criterios claramente definidos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad, etc.).	DP8
9	A los empleados, se les informa de sus expectativas de carrera.	DP9
10	A los empleados, se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	DP10
RETENCIÓN DE PERSONAL (F4PRHAC)		
1	La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica.	RP1
2	Se hace hincapié en cómo los empleados desarrollan las tareas y cómo son sus actitudes.	RP2
3	La evaluación del rendimiento se centra únicamente en los grupos de trabajo.	RP3
4	La evaluación del rendimiento se basa en resultados a mediano y largo plazo.	RP4
5	La evaluación del rendimiento se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.	RP5
6	Los empleados participan en su evaluación (Autoevaluación).	RP6
7	Los empleados son informados de los resultados de su evaluación.	RP7

Continúa...

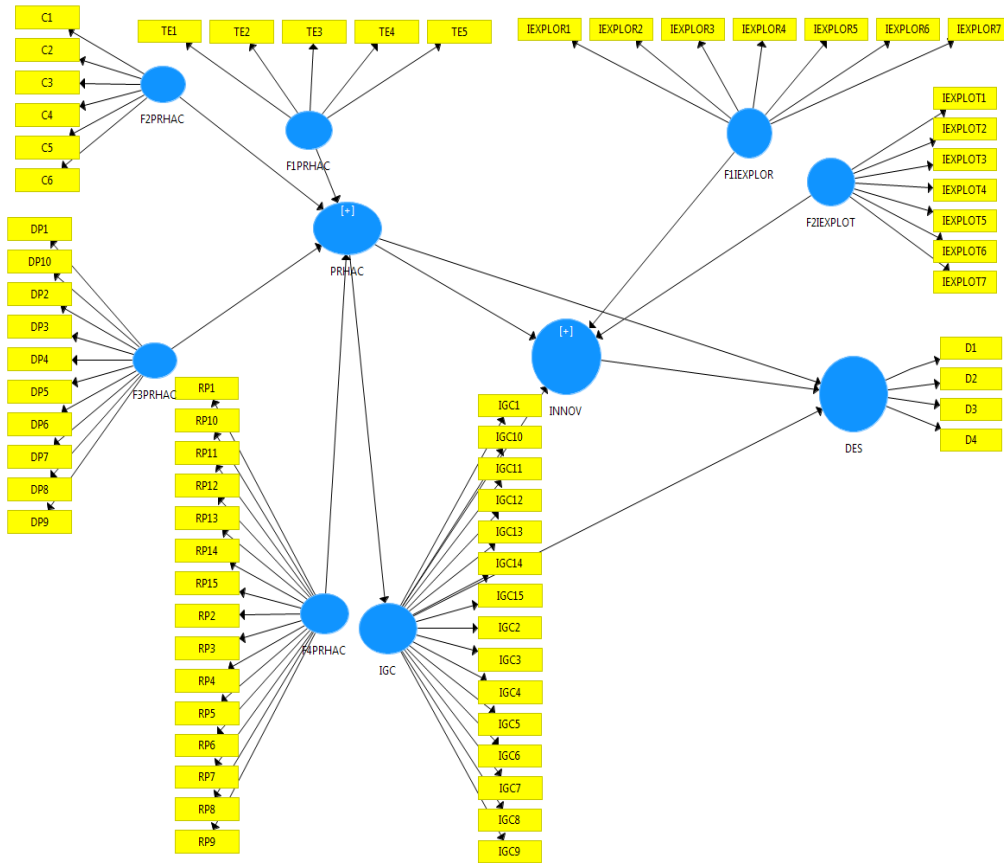
...Continuación

No.	NOMBRE DEL CONSTRUCTO	CÓDIGO
RETENCION DE PERSONAL (F4PRHAC)		
8	A los empleados, se les retribuye por encima del promedio del mercado	RP8
9	El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado	RP9
10	La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos	RP10
11	Se utilizan incentivos basados en el rendimiento del grupo	RP11
12	Se ofrecen incentivos a largo plazo	RP12
13	Se ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.	RP13
14	A los empleados, se les permite participar en la fijación de los componentes de su salario.	RP14
15	Los incrementos, en la retribución del empleado, se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.	RP15
TOTAL INDICADORES EN EL MODELO = 69		

Fuente : Elaboración propia.

El modelo definitivo que incluye los constructos y sus relaciones se presenta en la figura 4.

Figura 4. Modelo estructural



Fuente: Elaboración propia.

2.10.2 Características del modelo

De acuerdo con lo presentado en la teoría de esta investigación, hemos encontrado que algunas de las variables a estudiar, son de carácter multidimensional o multifactorial, lo que es muy frecuente en investigaciones de dirección de empresas. Estas variables en el modelo son consideradas constructos. “*Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una hipótesis, una teoría o un modelo teórico. Es un atributo que no existe aislado, sino que está relacionado con otros y*

debe ser inferido de la evidencia que tenemos en nuestras manos y que proviene de las puntuaciones del instrumento de medición aplicado” (Hernández et al., 2014, p.203). Los constructos están formados por dimensiones que presentan una complejidad conceptual suficiente para que deban ser también variables latentes medidas con sistemas de indicadores (Aldás, 2016, p.10), tal es el caso de las PRHAC cuyas dimensiones son trabajo en equipo, contratación, desarrollo de personal y retención de personal. De igual forma INNOV, que presenta dos dimensiones o factores: Innovación exploratoria e Innovación explotadora. Los constructos IGC y el DES, no tienen dimensiones específicas. Estas características presentadas en la teoría son de gran importancia al momento de la construcción del modelo estructural, ya que orientan las relaciones que se pueden establecer entre los constructos e indicadores en la etapa del modelamiento estructural. En nuestro caso, el modelo propuesto se identifica como un modelo de orden superior y se compone de constructos e indicadores tanto reflectivos como formativos.

Como lo menciona Aldás (2016, p.10); la terminología empleada en la literatura, para puntualizar en constructos de varias dimensiones o factores, es diversa, no obstante se generaliza al llamarlos constructos de orden superior, ya que la mayoría de constructos tienen dos niveles y por lo tanto se llaman de segundo orden, pero podrían presentarse constructos con más de dos niveles y ser nombrados de orden tres o cuatro. La modelación con indicadores reflectivos asume que los indicadores revelan las características del constructo latente (Chin, 1998); es decir, que los indicadores reflectivos están determinados por el constructo, de ahí, que son “indicadores reflejo” de éstos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Bollen y Lennox, 1991). Es por esta razón, que permite que los indicadores de cada variable sean intercambiables entre sí y estén fuertemente correlacionados en la mayoría de los casos. La pérdida o eliminación de algún indicador no le resta dominio conceptual al constructo. En el modelo propuesto, los constructos F1PRHAC, F2PRHAC, F3PRHAC, F4PRHAC, F1IEXPLOR, F2IEXPLOR, IGC, DES se identifican como constructos reflectivos en un primer análisis de relaciones ya que

están formados por indicadores reflectivos. En un segundo análisis de relaciones en el modelo, todos estos constructos, sin incluir DES, se convierten en indicadores formativos, junto con PRHAC e INNOV. Un indicador formativo es aquel donde se supone que el indicador es la causa de una variable latente (constructo). Los indicadores formativos, no necesitan estar altamente correlacionados entre si, sino que cada uno puede ocurrir de forma independiente, por lo tanto pueden tener correlación positiva o negativa o no tener correlación entre sí porque son independientes uno del otro. De esta forma el modelo propuesto muestra que se pretende establecer las relaciones entre las PRHAC, IGC, INNOV y DES.

Como ya se dijo, el modelo se compone en general de 69 ítems distribuidos en cuatro constructos principales: PRHAC, IGC, INNOV, DES. Algunos de estos constructos principales, a su vez están formados por constructos o variables latentes que son las llamamos dimensiones o factores. Esto indica que es necesario que en el modelo estructural se establezcan dos niveles jerárquicos, lo que da lugar a la construcción de un modelo de orden superior (Aldás, 2016, p.10). Para una comprensión más detallada del modelo, la tabla 22 muestra el esquema general de los componentes del modelo.

Tabla 22. Esquema general de los componentes del modelo

CÓDIGO	NOMBRE DEL CONSTRUCTO	No. FACTORES (constructos)	No. ÍTEMS O INDICADORES	TIPO DE INDICADORES DE LOS FACTORES O CONSTRUCTOS
PRHAC	Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso	4	36	Reflectivos
IGC	Intensidad en la Gestión del Conocimiento	1	15	Reflectivos
INNOV	Innovación	2	14	Reflectivos
DES	Desempeño organizacional	1	4	Reflectivos
	Total	8	69	

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, los constructos PRHAC, INNOV están formados por dimensiones o factores que se traducen en variables latentes, con indicadores reflectivos, lo que indica que es necesario establecer dos niveles jerárquicos en el concepto de cada uno de ellos. En el caso del constructo PRHAC, se evidencian dos órdenes o niveles: En el primer orden, se incluyen los factores trabajo en equipo, contratación, desarrollo de personal y retención de personal y en el segundo orden se encuentra el constructo PRHAC. Para la INNOV, el primer orden incluye los factores de Innovación exploratoria e Innovación explotadora, y el segundo orden incluirá la INNOV en sí. De otro lado IGC y DES, no contienen variables latentes, sino indicadores reflectivos, por lo que se consideran constructos de primer orden. Adicionalmente, en el modelo estructural, los constructos PRHAC e INNOV, son definidos como constructos netamente formativos mientras que IGC es un constructo que en una fase del modelo, se comportan como un constructo reflectivo y en otra fase del modelo se comportan como un constructo formativo.

Para los constructos de segundo orden la relación entre dimensiones y el constructo puede ser formativa, reflectiva, reflectiva-formativo o formativa-reflectiva (Aldás, 2016, p.10). En el caso del modelo de interés en este estudio, para los constructos PRHAC e INNOV se observa que las dimensiones o factores o variables latentes que los conforman presentan indicadores reflectivos, pero luego cada variable latente o factor construido a partir de los ítems presenta una orientación formativa hacia el constructo, obteniendo así una formación reflectiva-formativa para estos dos constructos respectivamente. Los factores de segundo orden, se modelaron como formativos, porque los factores de primer orden actúan como indicadores y no causas de los factores de segundo orden (Chin, 1982).

Las tablas 23 y 24 muestran de manera resumida las características del modelo.

Tabla 23. Constructos principales del modelo con sus respectivos factores

Constructo Principal	Factor (constructo)	Nombre del Factor	No. De Indicadores	Tipo de Indicadores de cada factor
PRHAC (Formativo)	F1PRHAC	Trabajo en equipo	5	Reflectivo
	F2PRHAC	Contratación	6	Reflectivo
	F3PRHAC	Desarrollo de personal	10	Reflectivo
	F4PRHAC	Retención de personal	15	Reflectivo
IGC (Reflectivo y formativo)		IGC	15	Reflectivo
INNOV (Formativo)	F1IEXPLOR	Innovación exploratoria	7	Reflectivo
	F2IEXPLOT	Innovación explotadora	7	Reflectivo
DES (Formativo y reflectivo)		DES	4	Reflectivo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Resumen de las características de los indicadores y constructos

INDICADORES REFLECTIVOS	CONSTRUCTOS FORMATIVOS
F1PRHAC : 5 Indicadores F2PRHAC : 6 Indicadores F3PRHAC : 10 Indicadores F4PRHAC : 15 Indicadores IGC : 15 Indicadores F1IEXPLOR : 7 Indicadores F2IEXPLOT : 7 Indicadores DES : 4 Indicadores	F1PRHAC F1PRHAC F1PRHAC F1PRHAC IGC F1IEXPLOR F2IEXPLOT PRHAC INNOV
FACTORES DE PRIMER ORDEN	FACTORES DE SEGUNDO ORDEN
F1PRHAC F2PRHAC F3PRHAC F4PRHAC IGC F1IEXPLOR F2IEXPLOT DES	Constructos : PRHAC : INNOV Son de segundo orden porque se utilizan 2 veces: Una para medir los constructos de primer orden y otra para medir el constructo de segundo orden.

Fuente: Elaboración propia.

2.11 Estudio Empírico – Desarrollo

Una vez realizada la prueba piloto, definidas las escalas de medición, diseñado el modelo teórico definitivo y el modelo estructural del estudio, se procedió a dar comienzo a la segunda fase del estudio, iniciando con el diseño definitivo del instrumento de medición o instrumento de recolección de los datos.

2.11.1 Diseño del Instrumento de medición

Una vez definidas las variables a incluir en el estudio y las escalas de medición seleccionadas y adaptadas acorde con la revisión de la literatura y la prueba piloto realizada, se procedió a diseñar una encuesta que incluyera en un solo instrumento las escalas a utilizar para medir las PRHAC, la IGC, la INNOV y el DES. La decisión de incluir en una sola encuesta todas las escalas, obedece al objetivo de evitar la fatiga del respondiente, evitar la administración de varios instrumentos de recolección de datos durante todas las etapas del estudio y evitar sesgos de respuesta.

La encuesta fue diseñada para ser respondida por el Gerente o CEO de la empresa, o por la persona delegada por él para dicha labor. Es importante mencionar que la encuesta tuvo un formato impreso y también se realizó en formato online, para que los respondientes se acogieran a la forma de responder que más se ajustara a su preferencia. El formato impreso se muestra en el anexo 1.

La tabla 25 muestra el resumen de la estructura del instrumento de medición, realizando además un cálculo de cada una de las escalas de manera aditiva, de esta forma se muestra el valor mínimo y el valor máximo de cada una de las escalas de medida incluidas en el instrumento de medición. Es de anotar que todas las escalas son calificadas mediante el escalonamiento tipo likert con opciones de calificación entre 1 y 5 puntos, como una medida de estandarización a todas las escalas.

Tabla 25. Estructura de la encuesta diseñada para el estudio

MÓDULOS	No. ÍTEMS POR MODULO	PROPORCIÓN DEL MODULO CON RESPECTO AL TOTAL DEL INSTRUMENTO	VALOR MÍNIMO EN ESCALA ADITIVA	VALOR MÁXIMO EN ESCALA ADITIVA
Información del entrevistado.	6	0,07	No aplica	No aplica
Información general de la empresa.	16	0,18	No aplica	No aplica
Subtotal datos sociodemográficos	22	0,24	No aplica	No aplica
Desempeño	4	0,04	4	20
IGC	15	0,16	15	75
Innovación exploratoria.	7	0,08	7	35
Innovación explotadora.	7	0,08	7	35
Subtotal Innovación	14	0.16	14	70
PRHAC: Trabajo en equipo.	5	0,05	5	25
PRHAC: Contratación.	6	0,07	6	30
PRHAC: Desarrollo de personal.	10	0,11	10	50
PRHA: Retención de personal	15	0,16	15	75
Subtotal PRHAC	36	0.39	36	180
TOTAL	91	1,00		

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar de la tabla anterior, el 24% de las preguntas de la encuesta hizo referencia a las características sociodemográficas del entrevistado y de la organización, el 4% se refirió al DES de la organización, el 16% fueron preguntas sobre la IGC, 16% preguntas sobre INNOV y el 39% sobre las PRHAC, siendo este el mayor porcentaje, lo que indica la importancia de las personas y como son gestionadas dentro de la organización.

2.11.2 Recolección de la Información

El proceso de recolección de la información se realizó en el periodo octubre 9 de 2015 a junio 16 de 2016. La encuesta, como se comentó anteriormente fue diseñada para ser respondida por el director general de la empresa o quien haga sus veces y tuvo dos formatos, uno impreso y otro vía online. El proceso comenzó con la capacitación a los estudiantes que harían las veces de encuestadores, posteriormente se les dio un listado de las empresas que habían sido seleccionadas en el estudio a través del muestreo aleatorio simple para que iniciaran el contacto telefónico con dichas empresas. Algunas de las empresas en el primer contacto solicitaban la encuesta online para ser respondidas personalmente y vía internet, otras por el contrario agendaban una cita para ser atendido por un encuestador de manera personal y en el formato impreso. Otras empresas se negaron a responder la encuesta argumentando que no tenían tiempo para atender encuestas y otras simplemente solicitaban la encuesta online pero no la respondían, a pesar de las múltiples llamadas para recordarles.

Ante la negativa de muchas empresas, se optó por realizar una invitación a los directores de las empresas, a un evento sobre Innovación y GC, con el propósito de compartir con los empresarios una experiencia exitosa de Innovación y GC en una empresa exitosa de la región. En la invitación se incluía el anuncio de que en un primer momento del evento se pediría responder de manera voluntaria la encuesta diseñada, sin embargo el evento se canceló porque los empresarios no confirmaron la asistencia.

Se consideró la posibilidad de contratar la recolección de la información con una empresa de la ciudad dedicada a realizar encuestas, sin embargo la empresa no se hizo responsable de este proceso argumentando diferentes situaciones, entre ellas el tiempo para hacer cita con el director de la compañía. A pesar de las dificultades

presentadas, se lograron obtener 112 encuestas, dos de las cuales se desecharon debido a que no tenían completa la información y al intentar contacto telefónico para confirmar los datos no se pudo establecer la comunicación.

2.11.3 Construcción de base de datos y control de calidad

Una vez recolectada la información, se procedió a digitar la información de las encuestas que habían sido respondidas en la encuesta en físico. Posteriormente como un control de calidad se procedió a llamar a algunas empresas, para preguntar algunos datos que parecían un poco incoherentes, como el caso de una empresa agrícola exportadora al 100%, con una buena calificación en el Desempeño, pero con una sola empleada de planta, la persona que respondió la llamada confirmó los datos consignados en la encuesta, dando respuesta a varias inquietudes sobre la empresa. En este proceso de control de calidad se determinó sacar dos encuestas del total de 112 debido a que faltaba bastante información y no se pudo establecer contacto telefónico con quien había respondido la encuesta.

2.11.4 Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizó en tres etapas. En la primera etapa, se hizo uso del paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), con el propósito de caracterizar las empresas del estudio, para lo cual se procedió a calcular las estadísticas descriptivas y a realizar análisis de varianza (ANOVA) detalladas por las diferentes variables control del estudio.

En la segunda etapa, también se hizo uso del paquete estadístico SPSS con el fin de utilizar métodos estadísticos para validar las escalas de medición utilizadas en el estudio. Para ello se procedió a realizar el análisis factorial exploratorio (AFE) a las escalas de medición. *¿Por qué validar las escalas de medición en este estudio?* Con

mucha frecuencia en la investigación científica, se utilizan instrumentos de medición que han sido desarrollados en otros contextos y culturas. La adaptación o traducción de escalas de medición, es un proceso de especial cuidado, ya que puede requerir cambios de términos o revisión de conceptos y significados.

En ambos casos, cuando se trata de la traducción de una escala en un idioma de origen diferente al idioma destino o se trata de la adaptación de una escala en el mismo lenguaje de origen; es necesario, verificar que la escala ya diseñada, sea coherente con el problema de investigación, la teoría utilizada en el estudio, el contexto cultural. Luego se debe poner a prueba la comprensión del enunciado de cada una de las preguntas del instrumento; la facilidad de respuesta y el tiempo que se tarda en responder la escala. Todo esto con el fin de evitar la fatiga del respondiente y sesgos de respuesta. Por último, se debe verificar que las preguntas no sean rechazadas por el respondiente en el contexto cultural del estudio. Posteriormente, se prueba la confiabilidad y validez del instrumento de medición. La fiabilidad ó confiabilidad consiste en la capacidad de la escala para proveer los mismos resultados en mediciones sucesivas para la misma unidad de análisis, es decir hace referencia a la reproductibilidad del instrumento (Hernández et al., 2014, p.200). Se puede valorar a través de la consistencia que se refiere al grado en que los ítems del constructo o dimensión están relacionados entre sí y se hace a través del coeficiente alfa de cronbach. Este es un indicador estadístico que oscila entre los valores de 0 y 1. Se considera que existe una buena consistencia interna del instrumento cuando el valor alfa de cronbach es superior a 0.7.

La validez, se refiere a que la escala o instrumento de medición, realmente mida lo que se quiere medir, es decir que el resultado obtenido corresponda al fenómeno real y no a otro (Hernández et al., 2014, p.200). Se puede encontrar validez de contenido y validez de constructo. La validez de contenido se realiza cuando un grupo de expertos evalúa si el instrumento explora todas las dimensiones del concepto o constructo en

estudio; es decir aquí la teoría juega un papel muy importante (Hernández et al., 2014, p. 201). La validez de constructo evalúa el grado en que el instrumento refleja la teoría del fenómeno o del concepto que mide. Esta, garantiza que las medidas que resultan de las respuestas del cuestionario pueden ser consideradas y utilizadas como medición del fenómeno que queremos medir, no es necesario una teoría muy desarrollada, pero es necesario que existan investigaciones que hayan demostrado que los conceptos se relacionan. Puede ser calculada con métodos estadísticos como el análisis factorial exploratorio y confirmatorio.

En este estudio, es necesario realizar el proceso de validación de las escalas, ya que algunas de ellas fueron traducidas del idioma inglés al español como fueron la escala para medir el DES y la INNOV. Las escalas que miden las PRHAC y la IGC fueron adaptadas y adoptadas de autores con idioma español que es el idioma oficial del contexto del estudio. Una parte de la validación de las escalas en este estudio, se realizó a través de la prueba piloto y a través de la revisión de las escalas adaptadas por parte de tres expertos en el tema, donde se revisó la redacción de cada una de las preguntas y la pertinencia de acuerdo con los objetivos del estudio. Posterior a este proceso se procedió a validar las escalas desde los métodos estadísticos.

En la tercera etapa se utilizó el software Smart-PLS versión 3, para validar el modelo teórico y testar las hipótesis planteadas en dicho modelo. Este modelo ha sido representado, utilizando la metodología de análisis de datos, denotada como modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Para validar un modelo de ecuaciones estructurales, se pueden utilizar dos técnicas estadísticas: La primera utiliza el análisis de la estructura de covarianzas “Covariance Based Structural Equation Modeling” (Joreskog, 1978) conocido con las siglas CBSEM. La segunda utiliza el análisis por mínimos cuadrados parciales “Partial Least Square” (Chin, 1998), (Chin y Newsted, 1999), conocido desde sus inicios como PLS por sus siglas en inglés, la cual en la actualidad, unida a la metodología de modelos de ecuaciones estructurales se denota

como “*modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM)*”. (Ringle et al., 2014; Aldás, 2016, p.3).

En este estudio se utilizó la metodología PLS-SEM debido a las ventajas que este enfoque presenta sobre el CBSEM. Algunas de ellas es que PLS-SEM es menos exigente que CBSEM en lo referente al supuesto de normalidad de las variables en estudio; lo que lo clasifica en un método estadístico no paramétrico (Ringle et al., 2014) pero con igual nivel de validez y confiabilidad en sus resultados. Permite utilizar un tamaño de muestra más pequeño que el requerido en la metodología paramétrica (Aldás, 2016, p.8), teniendo como condicionante que se tenga al menos entre 15 a 20 unidades muestrales por cada constructo independiente incluido en el modelo. Es utilizado en estudios y contextos donde existe escasa ó ninguna información sobre la teoría relacionada con el modelo a validar. Es muy flexible en lo referente al tipo de variable incluida en el modelo, por lo que permite el uso de variables medidas en escala de razón, de intervalo, ordinal o nominal. Es utilizado cuando el objetivo es predecir la variable dependiente ya que se basa en la varianza de estas variables, a diferencia del CBSEM que está dirigido a la estimación de los parámetros del modelo y está basado en las covarianzas entre las variables observadas. Permite incluir en el modelo constructos de orden superior con indicadores tanto reflectivos, como formativos, mientras que el enfoque CBSEM solo permite indicadores reflectivos. Para el procesamiento de los datos, PLS-SEM, permite realizar la validación de los modelos SEM en dos etapas: La primera evaluar el modelo de medición, es decir, determinar la fiabilidad de las escalas de medida y su validez. La segunda, evaluar el modelo estructural para determinar el poder explicativo y predictivo del modelo testado (Barclay et al., 1995; Anderson y Gerbin, 1988).

Para validar modelos de segundo orden, el PL-SEM (Wold, 1982; Lohmoller, 1989) permite la reutilización de indicadores, lo que se llama en la literatura como

enfoque de repetición de indicadores (Aldás, 2016, p.10). Esto significa que es pertinente utilizar tanto los indicadores de las dimensiones de primer orden como los indicadores del constructo de segundo orden. Para utilizar este enfoque de repetición de indicadores, es importante, tener en cuenta que en la validación del modelo de medida, se analizan y aplican las pruebas de validez de los dos tipos de indicadores, es decir que se deben analizar la fiabilidad, validez convergente y validez discriminante del modelo en los constructos del primer orden y del segundo orden (Aldás, 2016, p.11). Además, teniendo en cuenta la propuesta de Hair et al., (2014) de realizar el procesamiento de validación del modelo con la metodología llamada **aproximación en dos pasos, (two-stage approach)**, lo más conveniente en el caso de modelos con indicadores reflectivos en el primer orden y formativos en el segundo orden, es utilizar el enfoque de repetición de indicadores en dos etapas, teniendo presente que en la primera se deben guardar las puntuaciones factoriales de las dimensiones del primer orden, y en la segunda etapa, al volver a estimar el modelo se utilizaran dichas puntuaciones factoriales, es decir que las dimensiones se convierten en variables manifiestas. De esta forma el constructo de segundo orden, convertido en primer orden, le resta una parte de varianza por explicar (Aldás, 2016, p. 12) y se evita el sesgo en que se pudiera incurrir si no se utilizara la aproximación en dos pasos. Para una mayor explicación en este sentido, recordemos que cuando un constructo de segundo orden es formativo, significa que su valor depende de sus dimensiones y está perfectamente explicado por ellas, y al establecer las relaciones de dependencia de ese constructo en función de sus dimensiones en un modo lineal, el indicador R^2 sería muy cercano a 1, con lo que ninguna otra variable latente podría entrar a ejercer ninguna influencia en las relaciones establecidas con ese constructo, pues su coeficiente de regresión estaría próximo a cero y no sería significativo.

Para validar el modelo de este estudio, se utilizó la metodología PLS-SEM, debido especialmente, a 4 factores principales: El primero, se refiere a que en el contexto de este estudio, no se han encontrado estudios previos, que en primera instancia relacionen las variables de gestión administrativa que aquí se proponen y en

segunda instancia que utilicen de manera frecuente el PLS-SEM para validar modelos SEM. Este factor se considera de gran importancia en el estudio, ya que es un abre bocas para posteriores estudios de fenómenos donde existan relaciones de varias variables y se requiera utilizar el método SEM. El segundo factor tiene que ver con el tamaño de muestra. En este estudio se han incluido 110 empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, lo que significa que se tiene un tamaño de muestra suficiente y optimo, pues el modelo incluye tres constructos independientes y el tamaño muestral supera el mínimo requerido por PLS-SEM. La situación sería diferente con la metodología CB-SEM, donde necesitaríamos una muestra superior de las 200 unidades (Boomsma y Hoogland, 2001), corriendo el riesgo de no alcanzarlas, de obtener estimadores sesgados (Hu y Bentler, 1995) y soluciones improcedentes. Un tercer factor que justifica el uso del PLS-SEM en este estudio, es el modelo que se pretende validar, el cual está formado por constructos formativos y reflectivos. CB-SEM, permite validar solamente modelos establecidos con constructos reflectivos.

CAPÍTULO 3

Resultados

3.1 Análisis Descriptivo

3.1.1 Caracterización de las empresas del estudio

Como ya se ha dicho, la muestra de estudio, estuvo conformada por 110 empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. De ellas 69.1%(76) se encuentran ubicadas en la capital del Valle, que es la ciudad de Cali; 12.7%(14), se ubican en la ciudad de Palmira, 9.1%(10), en la ciudad de Yumbo y 9.1%(10) en otras ciudades de la región.

El 56.4%(62) de las empresas del estudio son pequeñas; 22.7%(25) son medianas y el restante 20.9%(23) son empresas grandes. Es importante mencionar que en este estudio se considera una empresa pequeña cuando tiene un máximo de 50 empleados; mediana cuando tiene entre 50 y 200 empleados y grande cuando tiene más de 200 empleados.

Las empresas del estudio, cuentan con una antigüedad promedio de 30.66 años, la más antigua tiene más de un siglo de existencia, llegando a los 200 años. El promedio de antigüedad es de 20.15 años para las empresas pequeñas; 24.36 años para las medianas y es de 65.87 años para las grandes. Se encontraron diferencias significativas estadísticamente en la antigüedad entre la empresa grande con las empresas pequeñas y medianas, siendo como ya hemos visto en los resultados, más antigua en promedio la empresa grande (65.87), seguida de la mediana (24.36) y la

pequeña (20.15) ($pvalue=0$). Entre la empresa mediana y la empresa pequeña no se encontraron diferencias significativas estadísticamente en este sentido.

Para una caracterización más detallada en cuestiones de antigüedad, clasificamos las empresas en etapas de desarrollo, de tal forma que las empresas que tienen un máximo de 10 años, se ubican en la categoría de empresas en *etapa de crecimiento y desarrollo*. Las empresas que tienen entre 11 y 30 años, las clasificamos en *etapa de madurez temprana* y las empresas que tienen más de 30 años fueron clasificadas en *etapa de madurez superior*. De este modo los resultados muestran que el 19.1% (21) de las empresas se encuentran en una etapa de crecimiento y desarrollo; 49.1%(54) se encuentran en una etapa de madurez temprana y el restante 31.8%(35) se encuentran en la etapa de madurez superior.

En lo referente a la naturaleza jurídica de las empresas, se encontró que el 37.3% (41) corresponden a sociedad por acciones simplificada (SAS); 28.2% (31) se constituyen como sociedad anónima (S.A.); el 18.2%(20) son sociedad limitada; el 10.9% (12) son empresas unipersonales y el restante 5.5%(6) son de otra naturaleza jurídica entre las que se cuentan la sociedad cooperativa, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad en comandita por acciones y sociedad en comandita simple. Con relación al tipo de empresa, los hallazgos revelan que el 90.1% (100) son nacionales y el restante 9.1%(10) son multinacionales. Respecto al sector económico, se encontró que el 27.3% (30) pertenecen al sector de alimentos y bebida, el 26.4% (29) a otras industrias manufactureras, el 21.8% (24) a la industria textil, cuero, calzado y marroquinería; el 9.1% (10) corresponden a las empresas de fabricación de muebles, colchones y somieres; 6.4% (7) al sector papel, cartón y otras actividades de impresión y 9.1% (10) corresponden a otros sectores económicos de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, como aparatos electrónicos, fabricación de maquinaria, metalmecánica, refinación de petróleo, químicos y productos de caucho y transformación de la madera.

En cuanto a la exportación, 60.9% (67) de empresas no exportan; el 21.8% (24) tienen un rango de exportación entre 0 y 25%; el 7.3% (8) exportan en un rango entre 25% a 50%; un 5.5% (6) exportan entre 50% a 75% y el restante 4.5%(5) de las empresas exportan entre el 75% y 100% de su producción. El cuadro 1 presenta de manera resumida los indicadores estadísticos de las variables control del estudio que se acaban de describir.

Cuadro 1. Indicadores que describen las variables de control del estudio.

UBICACIÓN	No.	PROPORCIÓN	NATURALEZA JURIDICA	No.	PROPORCIÓN
Cali	76	0,691	Sociedad por acciones simplificada	41	0,373
Palmira	14	0,127	Sociedad Anónima	31	0,282
Yumbo	10	0,091	Sociedad Limitada	20	0,182
Otras ciudades	10	0,091	Unipersonal	12	0,109
Totales	110	1	Otra Naturaleza	6	0,055
TAMAÑO	No.	PROPORCIÓN	Totales	110	1
SECTOR ECONÓMICO	No.	PROPORCIÓN	Alimentos y bebidas	30	0,273
Pequeñas	62	0,564	Otras industrias Manuf.	29	0,264
Medianas	25	0,23	Industria textil, calzado, cuero, marroquinería	24	0,218
Grandes	23	0,209	Fabricación muebles, colchones, y somieres	10	0,091
Totales	110	1	Papel, cartón y otras actividades de impresión	7	0,064
ANTIGÜEDAD	No.	PROPORCIÓN	Otros sectores	10	0,091
Crecimiento y Desarrollo	62	0,191	Totales	110	1
Madurez Temprana	25	0,491	EXPORTACIÓN	No.	PROPORCIÓN
Madurez Superior	23	0,318	0%	67	0,609
Totales	110	1	0% a 25%	24	0,218
TIPO	No.	PROPORCIÓN	25% a 50%	8	0,075
Nacional	100	0,909	50% a 75%	6	0,055
Multinacional	10	0,091	75% a 100%	5	0,045
Totales	110	1	Total	110	1
Fuente : Elaboración propia.					

3.1.2 Datos sociodemográficos del respondiente

El 50.9% (56) de las personas que reportaron la información sobre las empresas son del género femenino y 49.1% (54) son del género masculino. En cuanto a nivel de estudios se encontró que 10% (11) tienen estudios a nivel tecnológico, 10.9% (12) tienen un nivel máximo educativo de secundaria; 11.8% (13) son técnicos; 38.2% (42) tienen un nivel educativo de pregrado y el 29.1% (32) tienen estudios de postgrado. Esta información se presenta en la tabla 26.

Tabla 26. Nivel educativo vs género del respondiente

Nivel Educativo	Género		Total
	Femenino	Masculino	
Posgrado	19	13	32
	17,3%	11,8%	29,1%
Pregrado	19	23	42
	17,3%	20,9%	38,2%
Secundaria	0	12	12
	,0%	10,9%	10,9%
Técnico	10	3	13
	9,1%	2,7%	11,8%
Tecnológico	8	3	11
	7,3%	2,7%	10,0%
Total	56	54	110
	50,9%	49,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En lo referente al cargo de los entrevistados, el 32% (36) son gerentes generales, 28% (31) son subgerentes; 10% (11) son jefes de recursos humanos, 5%(5) propietarios, 5%(5) coordinadores y el 20% fueron otros cargos administrativos. La tabla 27, refleja esta información

Tabla 27. Cargo del respondiente

Cargo	No.	Porcentaje
Gerente General	36	0,32
Subgerente	31	0,28
Jefe De RH	11	0,1
Propietario	5	0,05
Coordinador	5	0,05
Otros cargos administrativos	22	0,2
Total General	110	1

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Caracterización de las variables principales del estudio

➤ Variable Desempeño

Las empresas del estudio, calificaron el desempeño con un valor promedio de 3.76 puntos. El ítem mejor evaluado fue *fidelidad de los clientes* con un valor promedio de 4.06; mientras que la calificación más baja se presentó en el ítem *rentabilidad* con un valor de 3.6. El indicador aditivo para el total del Desempeño oscila entre 4 a 20 puntos. Se observa que el valor promedio de este indicador fue de 15.04 con una desviación estándar de 3.029 y un coeficiente de variación del 20.1%, lo que indica cierta uniformidad y consistencia en la calificación dada por las empresas al Desempeño. “*Un coeficiente de variación inferior al 20% revela una buena consistencia de las mediciones obtenidas*” (Londoño, 2014, p.251). En la medida que el coeficiente de variación se acerca más a cero, más homogeneidad presenta el conjunto de datos y en la medida que se aleje más de este valor, indica que los datos son muy heterogéneos, es decir, se tendría más variabilidad en las calificaciones dadas por los respondientes. La tabla 28 resume la información sobre el Desempeño.

Tabla 28. Estadísticas descriptivas para el Desempeño

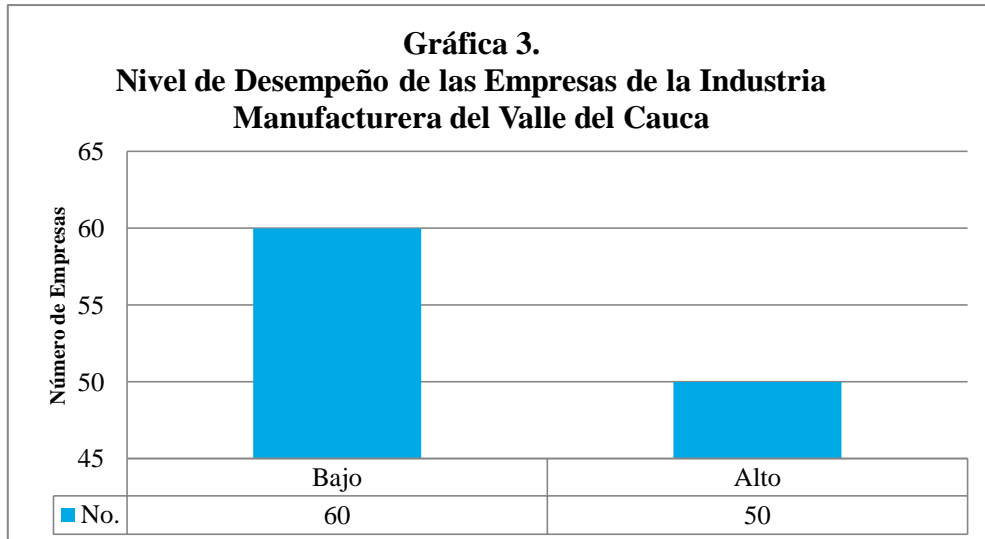
Ítems	Mediana	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación
Fidelidad de los clientes	4	4,06	0,838	20,6
Crecimiento de las ventas	3,71	3,71	0,961	25,9
Rentabilidad	3,6	3,6	0,921	25,6
Retorno de la inversión	3,66	3,66	0,96	26,2
Total Desempeño de la organización	15,04	15,04	3,029	20,1
Promedio Escala	3,76			

Fuente: Elaboración propia.

De otro lado, al intentar clasificar las empresas por su Desempeño, se decidió utilizar la mediana del total del Desempeño. Las empresas que obtuvieron un puntaje máximo en el total de Desempeño de 15.04 fueron clasificadas como empresas con “*Bajo Desempeño*” y las que obtuvieron un puntaje mínimo de 15.04 fueron clasificadas como empresas con “*Alto Desempeño*”. Los resultados muestran que 54.5% (60) de las empresas quedaron clasificadas con un Bajo Desempeño y el 45.5% (50) quedaron clasificadas con Alto Desempeño.

La gráfica 3, muestra la clasificación de las empresas de acuerdo al nivel de Desempeño.

Gráfica 3. Nivel de Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca



Fuente: Elaboración propia.

➤ **Variable IGC**

La calificación promedio para la IGC, dada por las empresas del estudio es de 3.94 puntos. El ítem que más alta calificación promedio tuvo fue “*Estamos atentos a los cambios del entorno*” con un valor promedio de 4.44; mientras que el ítem que puntúo más bajo fue “*Se realiza un proceso sistemático para identificar con que conocimiento o con que capacidades se cuenta en la empresa*” con un valor de 3.35 puntos. La calificación promedio para el total en la IGC fue de 59.46 puntos con una desviación estándar de 9.69 y un coeficiente de variación del 16.30 reflejando homogeneidad de las empresas del estudio al momento de calificar la IGC.

La tabla 29 muestra las estadísticas para los ítems de la escala de IGC.

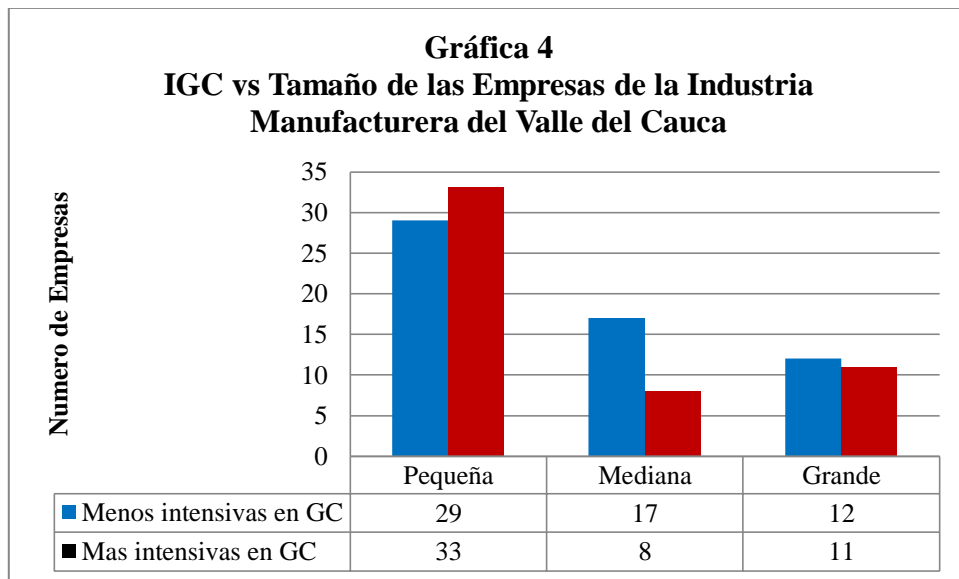
Tabla 29. Estadísticas descriptivas para la IGC

Ítems	Mediana	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación
Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas.	4,0	4,34	0,82	18,9
Siempre se hacen esfuerzos porque aprendamos unos de otros.	5,0	4,0	0,83	20,8
Todos nos actualizamos de forma permanente.	4,0	3,78	0,99	26,2
Todos estamos informados de los resultados de la empresa,	4,0	3,54	1,19	33,6
Se reconoce y estimula creatividad y la Innovación.	4,0	3,92	1,02	26,0
Se suele incorporar nuevos conocimientos a la actividad productiva.	4,0	4,03	0,99	24,6
Se suele utilizar resultados de investigación (interna y externa)	4,0	3,71	1,035	27,9
Se aprende de la interacción con el entorno.	4,0	4,18	0,826	19,8
Trabajamos pensando en los cambios futuros.	4,0	4,33	0,836	19,3
Estamos atentos a los cambios del entorno.	4,5	4,44	0,657	14,8
Se usan de forma permanente las TIC.	4,0	3,93	0,983	25,0
Se realiza un proceso sistemático para identificar con que conocimiento o con que capacidades se cuenta en la empresa.	3,0	3,35	1,169	34,9
Se mantiene disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos.	4,0	3,86	0,903	23,4
Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con el trabajo.	4,0	3,95	0,887	22,5
En todas las dependencias se estimula de forma sistemática la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el Desempeño laboral.	4,0	3,77	0,983	26,1
Total IGC	59,5	59,46	9,691	16,3
Promedio Escala	3,94			

Fuente: Elaboración propia.

Para caracterizar más detalladamente las empresas en cuanto a la IGC, se ha determinado que las empresas que han obtenido una calificación máxima en el total IGC de 59.5 puntos son clasificadas como “*Empresas menos intensivas en GC*” y las que obtuvieron un puntaje mínimo de 59.5 puntos son clasificadas como “*Empresas más intensivas en GC*”. Los resultados evidencian que el 52.7% (58) de las empresas se ubican en la categoría de “*Empresas menos intensivas en GC*” y el restante 47.3% (52) se ubican en la categoría de “*Empresas más intensivas en GC*”. Los resultados también revelan, que de las empresas menos intensivas en GC el 50% (29/58) son pequeñas; el 29% (17/58) son medianas y el 21% (12/58) son grandes. Adicionalmente de las empresas más intensivas en GC, el 63% (33/52) son pequeñas; 15% (8/52) son medianas y el 19% (11/52) son grandes. Estos resultados se pueden observar en la gráfica 4.

Gráfica 4. IGC vs Tamaño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca

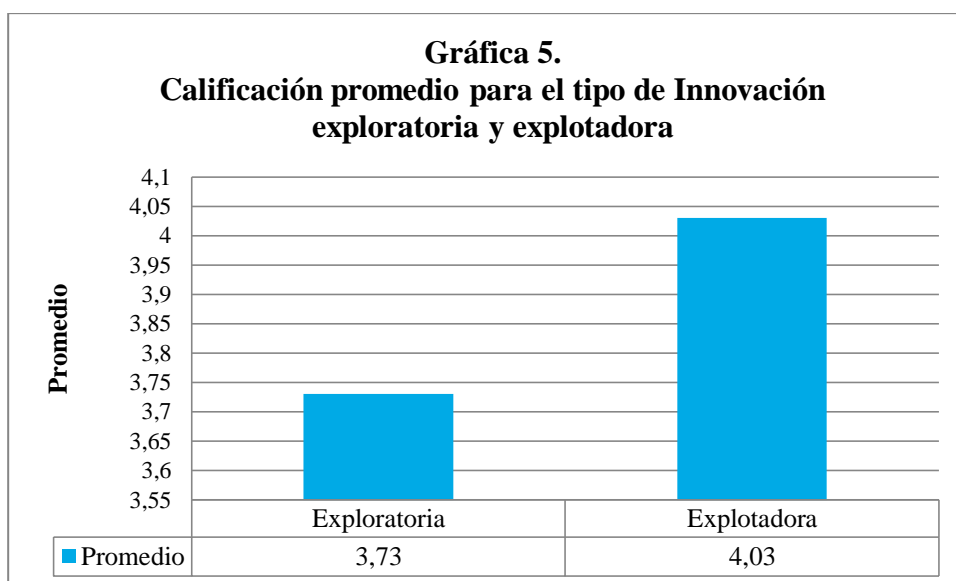


Fuente: Elaboración propia.

➤ **Variable Innovación**

Los resultados revelan que las empresas del estudio calificaron la Innovación explotadora con un valor promedio de 4.03, mientras que la Innovación exploratoria obtuvo una calificación más baja, siendo su promedio de 3.73, lo cual puede ser un indicador de que la Innovación exploratoria se encuentra en una fase incipiente en las empresas del estudio. Los resultados comparativos se pueden apreciar en la gráfica 5.

Gráfica 5. Calificación promedio para el tipo de Innovación exploratoria y explotadora



Fuente: Elaboración propia.

➤ **Innovación exploratoria**

Los resultados revelan una calificación promedio de 3.73 puntos para las empresas del estudio. De igual forma revelan que el ítem con menor puntuación fue *Regularmente usamos nuevos canales de distribución*, con un puntaje promedio de 3.22 puntos, mientras que el ítem que mejor puntuación obtuvo fue *Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo* con un valor

promedio de 4.02. El indicador del total general para la Innovación exploratoria oscila en un rango de 7 a 35 puntos. Las empresas dieron una calificación promedio para el total de Innovación explotadora de 26.13 puntos, con una desviación estándar de 5.90 y un coeficiente de variación del 22.58% indicando cierta heterogeneidad de las empresas a la hora de calificar la innovación exploratoria. La tabla 30 muestra los resultados en detalle.

Tabla 30. Estadísticas descriptivas para la Innovación exploratoria

Ítems	Mediana	Media	Desviación estándar	Coeficiente de variación.
Aceptamos demandas que vayan más allá de los productos y servicios	4,0	3,75	1,159	30,91
Inventamos nuevos productos y servicios	4,0	3,95	1,053	26,66
Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo	4,0	4,02	1,014	25,22
Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos para organización	4,0	3,64	1,29	35,44
Frecuentemente utilizamos nuevas oportunidades en nuevos mercados	4,0	3,65	1,178	32,27
Regularmente usamos nuevos canales de distribución	3,0	3,22	1,237	38,42
Regularmente buscamos y nos acercamos a nuevos clientes en nuevos mercados	4,0	3,9	1,092	28,00
Total Innovación exploratoria	26,13	26,13	5,901	22,58
Promedio de toda la escala	3,73			

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Innovación explotadora**

Las empresas del estudio en términos generales evaluaron la Innovación explotadora con un valor promedio de 4.03, siendo el ítem *Mejoramos nuestra eficiencia en el suministro de productos y servicios* el mejor calificado con un valor promedio de 4.16. El ítem que menor puntuación obtuvo fue *Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes* con un valor promedio de 3.75. La calificación promedio para el total de Innovación explotadora fue de 28.19 puntos con una desviación estándar de 4.55 y un coeficiente de variación del 16%

indicando una buena consistencia de las calificaciones obtenidas. La tabla 31 muestra los datos obtenidos por cada uno de los ítems que conforman la Innovación explotadora.

Tabla 31. Estadísticas descriptivas para la Innovación explotadora

Ítems	Mediana	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación.
Frecuentemente mejoramos el suministro de productos y servicios existentes	4,0	4,11	0,839	20,41
Frecuentemente implementamos pequeñas adaptaciones a los productos y servicios existentes	4,0	4,1	0,867	21,15
Introducimos productos y servicios ya existentes mejorados para nuestro mercado objetivo	4,0	4,08	0,93	22,79
Mejoramos nuestra eficiencia en el suministro de productos y servicios	4,0	4,16	0,796	19,13
Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes	4,0	3,75	0,981	26,16
Expandimos servicios para clientes existentes	4,0	3,88	1,073	27,65
Bajamos los costos en los procesos internos como un objetivo importante	4,0	4,11	0,999	24,31
Total Innovación explotadora	28	28,19	4,55	16,14
Promedio de toda la escala	4,03			

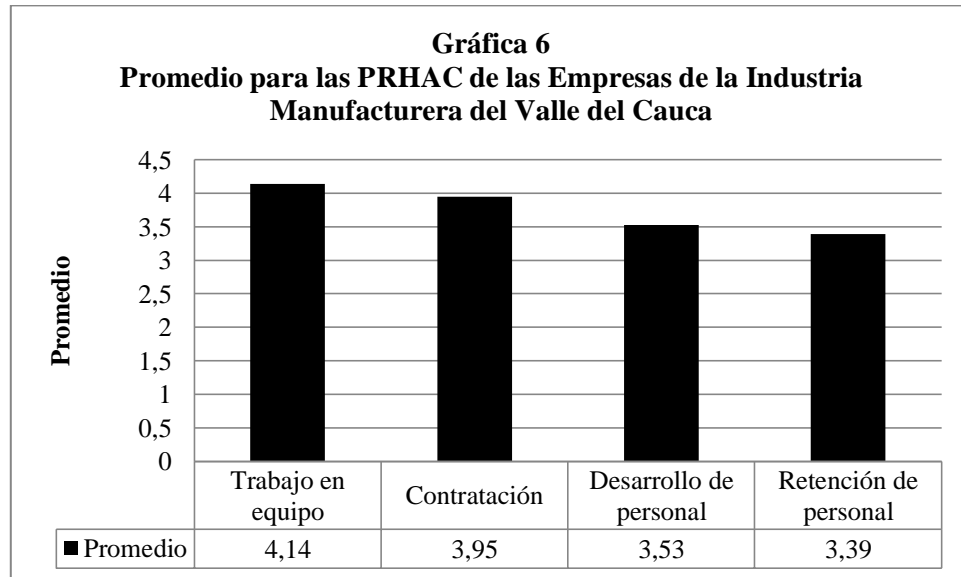
Fuente: Elaboración propia.

➤ Variable PRHAC

Las PRHAC se componen de 4 dimensiones: Trabajo en equipo, contratación, desarrollo de personal y retención de personal. Los resultados revelan que la puntuación más alta correspondió al trabajo en equipo con un valor promedio de 4.14 puntos y la puntuación más baja fue para la retención del personal, con un valor promedio de 3.39 puntos.

Los resultados en detalle se pueden observar en la gráfica 6.

Gráfica 6. Promedio para las PRHAC de las Empresas de la Industria Manufacturera Valle del Cauca



Fuente: Elaboración propia.

Para una mayor comprensión de los resultados del estudio, en cuanto a las PRHAC, a continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones que la componen.

➤ **Trabajo en equipo**

La calificación promedio dada por las empresas del estudio fue 4.14 puntos. El ítem que más alta calificación obtuvo fue *las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo* con un valor promedio de 4.35, mientras que la calificación más baja fue para el ítem *Para organizar el trabajo que se le asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía* con un valor promedio de 3.92. Para esta dimensión se realizó un índice aditivo, que puntúa en una escala de 5 a 25 puntos directamente proporcional. La puntuación promedio obtenida en este índice para el total de las empresas fue de 20.82 puntos con una desviación estándar de 3.45 y un coeficiente de variación del 16.57% revelando así cierta consistencia en la

calificación que las empresas dieron a esta dimensión. Los resultados de manera detallada se pueden apreciar en la tabla 32.

Tabla 32. Estadísticas descriptivas del trabajo en equipo.

Ítems	Mediana	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación
Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo	4,0	4,35	0,84	19,31
Para organizar el trabajo que se le asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía.	4,0	3,92	0,969	24,72
Los equipos de trabajo realizan actividades concretas dentro del proceso de producción	4,0	4,28	0,89	20,79
Los equipos de trabajo están formados por personal especializado	4,0	4,03	0,903	22,41
Cada miembro de un equipo de trabajo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo	4,0	4,25	0,869	20,45
Total trabajo en equipo	21	20,82	3,449	16,57
Promedio Escala	4,14			

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Contratación**

La calificación promedio dada por las empresas del estudio a la dimensión de contratación fue 3.95 puntos. El ítem que obtuvo mayor calificación fue *Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre el puesto que va a desempeñar* con un valor promedio de 4.46. El ítem de menor puntuación fue *Se utiliza preferentemente para sus empleados contratos indefinidos* con una calificación promedio de 3.54. Para esta dimensión se realizó un índice aditivo, que da cuenta de manera global de la contratación en las empresas del estudio, puntúa en una escala de 6 a 30 puntos directamente proporcional. La puntuación promedio en el índice aditivo fue de 23.67 puntos con una desviación estándar de 4.16 y un coeficiente de variación del 17.55%.

La tabla 33 muestra en detalle la puntuación para cada uno de los ítems del que conforman la contratación.

Tabla 33. Estadísticas descriptivas de la contratación.

Ítems	Mediana	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación
Para cubrir vacantes o nuevos puestos se recurre preferentemente al reclutamiento interno	4,0	3,74	1,254	33,53
Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos	4,0	3,84	1,105	28,78
En la contratación se privilegia la experiencia y adecuación al puesto del candidato	4,0	4,03	0,972	24,12
El ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios mas relevantes	4,0	4,07	0,945	23,22
Se utiliza preferentemente para sus empleados contratos indefinidos	4,0	3,54	1,406	39,72
Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre el puesto que va a desempeñar	5,0	4,46	0,831	18,63
Total Contratación	25	23,67	4,155	17,55
promedio de las puntuaciones	3,95			

Fuente: Elaboración propia.

➤ Desarrollo de personal

La calificación promedio dada por las empresas del estudio a la dimensión de desarrollo de personal fue 3.53 puntos. Llama la atención las bajas calificaciones para algunos ítems, en especial el ítem *se tienen diseñados planes de carrera o sustitución*, con una puntuación promedio de 2.85. Además la puntuación más alta en esta dimensión, fue para el ítem *a los empleados se les hace responsable del desarrollo de sus competencias* con un valor promedio de 3.90. Para esta dimensión se realizó un índice aditivo, que puntúa en una escala de 10 a 50 puntos directamente proporcional. La puntuación promedio obtenida en este índice para el total de las empresas del estudio fue de 35.32 puntos con una desviación estándar de 8.79 y un

coeficiente de variación del 24.89%. La tabla 34 muestra en detalle la puntuación para cada uno de los ítems del desarrollo de personal.

Tabla 34. Estadísticas descriptivas para el desarrollo de personal

Ítems	Mediana	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación
La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua	4,0	3,85	1,065	27,66
La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras	4,0	3,8	1,065	28,03
La formación trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia en los empleados	4,0	3,83	1,039	27,13
La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismos para adquirir experiencia	4,0	3,44	1,31	38,08
Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir	4,0	3,35	1,238	36,96
Se tienen diseñados planes de carrera o sustitución	3,0	2,85	1,413	49,58
Se ofrecen posibilidades de promoción o ascenso en diferentes áreas o ámbitos profesionales	4,0	3,45	1,372	39,77
Las promociones o ascensos se basan en criterios claramente definidos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad, etc.)	4,0	3,59	1,329	37,02
A los empleados se les informa de sus expectativas de carrera	3,0	3,25	1,342	41,29
A los empleados se les hace responsables del desarrollo de sus competencias	4,0	3,9	1,1	28,21
Total desarrollo de personal	36	35,32	8,791	24,89
Promedio de la escala	3,53			

Fuente: Elaboración propia.

➤ Retención de personal

La calificación promedio dada por las empresas del estudio a la retención de personal fue 3.39 puntos. Se resalta que en algunos ítems las puntuaciones son muy bajas en especial para el ítem *A los empleados se les permite participar en la fijación de los componentes de su salario* con un valor promedio de 2.05. La calificación más alta fue para el ítem *Se hace hincapié en como los empleados desarrollan las tareas y como son sus actitudes*, con una calificación promedio de 3.91. Para esta dimensión

se realizó un índice aditivo, que puntúa en una escala de 15 a 75 puntos directamente proporcional. La puntuación promedio obtenida en este índice para las empresas del estudio fue de 50.78 puntos con una desviación estándar de 11.551 puntos y un coeficiente de variación del 22.75%. La tabla 35 presenta los ítems de manera detallada para la retención de personal.

Tabla 35. Estadísticas descriptivas retención de personal

Ítems	Mediana	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación
La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica	4,0	3,85	1,11	28,83
Se hace hincapié en como los empleados desarrollan las tareas y como son sus actitudes	4,0	3,91	0,991	25,35
La evaluación del rendimiento se centra únicamente en los grupos de trabajo	3,0	3,04	1,211	39,84
La evaluación del rendimiento se basa en resultados a mediano y largo plazo	4,0	3,74	1,098	29,36
La evaluación del rendimiento se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional	4,0	3,76	1,066	28,35
Los empleados participan en su evaluación (autoevaluación)	4,0	3,51	1,373	39,12
Los empleados son informados de los resultados de su evaluación	4,0	3,71	1,41	38,01
A los empleados se les retribuye por encima del promedio del mercado.	3,5	3,4	1,175	34,56
El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado	4,0	3,7	1,113	30,08
La retribución es variable, la empresa utiliza nuevos incentivos	4,0	3,65	1,331	36,47
Se utilizan incentivos basados en el rendimiento del grupo	4,0	3,26	1,412	43,31
Se ofrecen incentivos a largo plazo	3,0	2,8	1,413	50,46
Se ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.	3,0	2,95	1,489	50,47
A los empleados se les permite participar en la fijación de los componentes de su salario	2,0	2,05	1,225	59,76
Los incrementos en la retribución del empleado se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades	4,0	3,46	1,339	38,70
Total retención de personal	52	50,78	11,551	22,75
Promedio de la escala	3,39			

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4 Resumen descriptivo de las variables del estudio y las variables control

Para presentar una descripción más pormenorizada de las variables principales del estudio, se hace uso de las escalas aditivas construidas para cada una de ellas, detallando los resultados de acuerdo con las variables control. Llama la atención que las empresas multinacionales y de tamaño grande de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca se destacaron por dar una mejor calificación a la IGC, la Innovación y las PRHAC. Este hallazgo sugiere una influencia del tamaño y de la estrategia de internacionalización de la organización, lo que en realidad podría indicar que estas dos características de las organizaciones influyen sustancialmente en casi todas las prácticas de gestión administrativa, tales como la IGC, la innovación y las PRHAC, entre otras.

El mejor desempeño fue obtenido por las empresas que exportan entre un 75% a un 100% con un valor de 17.2 puntos, lo que sigue mostrando en cierta forma la ventaja de la estrategia de internacionalización de las organizaciones.

El desempeño más bajo fue para las empresas ubicadas en la ciudad de Yumbo con un valor promedio de 13.6 puntos en un rango de valores entre 4 y 20 puntos. Las empresas pequeñas, calificaron a casi todas las variables del estudio por debajo del promedio general, excepto en la IGC, cuyo valor promedio fue de 59.76 puntos.

Las empresas en la etapa de crecimiento y desarrollo, calificaron la mayoría de las variables por debajo del promedio, exceptuando la innovación exploratoria cuya calificación promedio fue de 26.52 puntos, que aunque fue un valor muy cercano al promedio general (26.13) lo alcanza a superar.

El sector económico que mejor calificó al Desempeño, el trabajo en equipo, la IGC, la Innovación exploratoria y explotadora, fue el sector de fabricación de muebles, colchones y somieres.

En lo referente a la variable naturaleza jurídica de la organización, se destaca la empresa Unipersonal en cuanto a la calificación dada a la IGC, la innovación explotadora, y el trabajo en equipo.

Los resultados se pueden apreciar en la tabla 36 de manera más detallada. En esta tabla se resaltan las puntuaciones más altas de las diferentes variables del estudio.

Tabla 36. Promedio en la escala aditiva para las variables control del estudio

Característica	Desempeño	IGC	Innovación		PRHAC			
			Exploratoria	Explotadora	Trab. Equipo	Contratación	Des. Personal	Ret. Personal
Rango de valores en la escala aditiva	(4 - 20)	(15 - 75)	(7 - 35)	(7 - 35)	(5 - 25)	(6 - 30)	(10 - 50)	(15 - 75)
Promedio general	15,04	59,46	26,13	28,19	20,82	23,67	35,32	50,78
Ciudad de Ubicación								
Cali	14,91	58,2	25,71	27,76	20,63	23,18	33,78	49,86
Palmira	15,93	64,29	26,5	29,5	22,87	25,14	38,43	57,36
Yumbo	13,6	59	28	27,1	20,8	25,5	40,5	54,2
Otras	16,2	62,8	26,9	30,7	19,8	23,5	37,5	45,2
Tipo de Empresa								
Multinacional	16,7	64,6	29,2	30,8	21,2	26	40,5	56,5
Nacional	14,87	58,95	25,82	27,93	20,78	23,44	34,8	50,21
Tamaño de la Empresa								
Grande	16,39	64,18	27,87	30,43	20,57	25,61	38,48	54,26
Mediana	14,48	56,83	24,98	27,79	21,08	23,48	35,76	50,04
Pequeña	14,76	59,76	25,95	27,12	20,81	23,03	33,97	49,79
Ciudad de Ubicación								
Crecimiento y Desarrollo	13,95	58,52	26,52	27,14	20,76	22	32,62	46,62
Madurez Temprana	15,02	58,93	25,63	27,94	20,98	23,63	34,59	49,41
Madurez Superior	15,71	60,86	26,66	29,2	20,6	24,74	38,06	55,4
Naturaleza Jurídica								
Unipersonal	15,25	62,17	26,5	29,17	21,58	23,58	34,25	48,42
SA	15,61	58,55	26,84	29,13	20,58	24,77	36,87	53,32
Sociedad Limitada	14,3	56,7	25,15	26,85	20,2	22,15	32,5	48,05
SAS	14,78	60,63	26,32	28,02	21	23,49	35,9	50,07
Otras	15,83	60	23,67	27	21,33	24,5	34,83	56,33
Sector Economico								
Alimentos y bebidas	15,4	59,7	26,4	28,7	20,37	24,53	34,8	47,3
Algodón, fibras, textiles, confecciones, cuero, calzado y marroquinería	14,13	56,46	23,79	27,08	21	22,38	34,21	50,79
Papel, cartón y actividades de edición e impresión	14,43	60,14	28	28,86	20,86	23,57	35	50,71
Fabricación de muebles, colchones y somieres	15,6	62,6	28,8	29,2	21,1	24,3	35	52,4
Otras industrias manufactureras	15,34	60,17	26,69	27,72	21	23,55	36,83	52
Otros sectores	15,1	60,3	25,3	29,2	20,9	24	37	56,1
Porcentaje de Ventas dedicado a la								
0	14,9	59,15	25,42	27,79	20,81	23,48	35,13	50,66
0% a 25%	14,42	59,75	27,38	28,17	21,04	24,38	36,04	50,67
25% a 50%	16	61,38	27,13	30,25	21,25	24,5	36,38	54,36
50% a 75%	16	58,83	28,33	27,67	21	24,17	35,17	51,17
75% a 100%	17,2	60	25,4	31	19	21	32,8	40,8

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Validación de las escalas de medida utilizadas en el estudio

Cada vez que se administra un instrumento de medición, debe calcularse la confiabilidad y evaluarse la validez del instrumento. Incluso este procedimiento es más exigente cuando se trata de la traducción o adaptación de una escala de medición a un nuevo contexto de estudio, como es el caso de la investigación aquí desarrollada. Como ya se mencionó, todas las escalas que se incluyen en este estudio, fueron evaluadas en el aspecto de validez de contenido a partir de la prueba piloto y la evaluación exhaustiva de tres expertos en el tema de estudio y una experta en redacción y revisión de textos. No obstante a pesar de la validez de contenido de los instrumentos, es necesario probar la confiabilidad del instrumento. Para probar la confiabilidad de cada uno de los instrumentos, utilizamos métodos estadísticos multivariados desarrollados para tal fin. Uno de ellos es el análisis factorial.

En este apartado, lo que se pretende es realizar un análisis factorial a cada uno de los instrumentos de medición utilizados en el estudio. En el análisis, los factores o dimensiones de cada constructo son seleccionados para explicar la relaciones existentes entre las variables (Uriel y Aldás, 2005, p.408). El análisis factorial puede ser exploratorio o confirmatorio. El análisis factorial exploratorio se caracteriza porque no se conoce a priori el número de factores, sino que es a partir de los datos obtenidos que se determina el número de factores o dimensiones; mientras que en el análisis factorial confirmatorio, los factores o dimensiones del constructo están fijados a priori desde la teoría, no obstante se hace necesario utilizar el análisis factorial para ratificar desde lo empírico los factores o dimensiones que la teoría expone. (Uriel y Aldás, 2005, p. 408). Por lo tanto para validar la confiabilidad del instrumento, se hace necesario realizar el análisis factorial exploratoria y confirmatoria. Existen dos indicadores estadísticos básicos que se han de calcular para evaluar la pertinencia de la aplicación del análisis factorial al conjunto de datos. Estos indicadores son: El contraste o prueba de esfericidad de Barlett (1950) y la medida de adecuación muestral Kaiser; Meyer y Olkin (KMO). Al realizar el análisis

factorial, la pregunta inicial que se plantea es *¿Están correlacionados entre si los ítems que evalúan cada constructo o variable latente?* Si no existiera dicha correlación entre los ítems de cada factor, no sería viable aplicar un análisis factorial porque no existirían factores o dimensiones claramente definidas. La prueba de esfericidad de Barlett es una prueba de hipótesis estadística, donde la hipótesis nula es que todos los coeficientes de correlación teóricos entra cada par de ítems son nulos (Uriel y Aldás, 2005, p.417).

La medida de adecuación muestral al modelo factorial (KMO), contrasta si las correlaciones parciales entre los ítems son pequeñas, valores pequeños indican que no es una buena idea el análisis factorial, porque no existiría asociación entre los ítems de cada constructo. Según los autores de este indicador (Los estadísticos Kaiser, Meyer y Olkin) un valor de medida de KMO en torno a 0.9 es maravilloso, mientras que valores por debajo de 0.5 no son aceptables. (Uriel y Aldás, 2005, p.418). Otra medida de fiabilidad o consistencia interna del instrumento de medición es el coeficiente alfa de Cronbach, que supone que los ítems miden un mismo constructo y están fuertemente correlacionados entre sí. Cuanto más cerca de 1, se encuentre este coeficiente mayor es la consistencia de los ítems del estudio.

3.2.1 Validación para la escala de Desempeño

Al realizar el análisis de confiabilidad o consistencia interna, se observa que el alfa de cronbach, muestra una fiabilidad de 0.84, lo cual es un resultado muy favorable, ya que indica una estabilidad de las mediciones tendiente a ser alta. Además el KMO y la prueba de esfericidad anuncian que el análisis factorial es factible para realizar el análisis factorial. La tabla 37 muestra los resultados de los estadísticos resultantes del análisis factorial.

Tabla 37. Estadísticas del análisis factorial para el Desempeño

<i>Estadísticas relativos al análisis factorial</i>	<i>Valores</i>
KMO	0.779
Prueba de esfericidad de Barlett's	p-value=0
Alfa de Cronbach	0.84
Numero de factores	1
Numero de ítems	4
Varianza explicada	67.704

Fuente: Elaboración propia.

El índice KMO (Kayser Meyer Olkin of sampling) y la prueba de esfericidad, muestran que el análisis factorial es procedente.

En lo referente al análisis de constructo, vemos en la tabla 38 que el análisis factorial revela que los ítems se agrupan en un solo factor que explica el 67.704% de la varianza. Es decir que podemos concluir que los ítems que miden el Desempeño, realmente son válidos para dicha medición y el constructo es formado por un solo factor que agrupa los ítems de igual forma que en la escala original.

Tabla 38. Varianza total explicada para el Desempeño

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,708	67,704	67,704	2,708	67,704	67,704
2	,640	15,997	83,701			
3	,423	10,575	94,276			
4	,229	5,724	100,000			

Fuente: Salidas del paquete estadístico SPSS

Los ítems para el Desempeño se agrupan en un solo factor o dimensión, tal como es la escala original y como se muestra en la tabla 39.

Tabla 39. Dimensión o factor único para medir Desempeño

ITEMS DEL CONSTRUCTO DESEMPEÑO			
No.	Ítems	Codificación	Puntuación
1	Fidelidad de los clientes	D1	0.690
2	Crecimiento de las ventas	D2	0.825
3	Rentabilidad	D3	0.887
4	Retorno de la inversión	D4	0.875

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que se ha realizado un análisis factorial exploratorio a esta escala, se considera que la escala para medir el Desempeño cumple con los requisitos para posicionarse como una escala adaptada y ajustada al contexto del estudio, no obstante en el momento de validar el modelo de medida, se harán otros análisis y se concluirá de manera más definitiva sobre la pertinencia de utilizar la escala.

3.2.2 Validación para la escala de IGC

El coeficiente alfa de cronbach, muestra que la fiabilidad de esta escala es alta (0.917), lo cual indica que existe una buena de estabilidad de las mediciones para la IGC. Por su parte el KMO y la prueba de esfericidad, indican que el análisis factorial es un adecuado. La tabla 40 muestra los indicadores para el análisis factorial exploratorio.

Tabla 40. Estadísticas del análisis factorial exploratorio para la escala de IGC

<i>Estadísticas relativas al análisis factorial</i>	<i>Valores</i>
KMO	0.89
Prueba de esfericidad de Barlett's	p-value=0
Alfa de Cronbach	0.917
Numero de factores	3
Numero de ítems de la escala	15
Varianza explicada	63.022

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el análisis factorial, agrupa los ítems de la IGC en tres factores, los cuales explican el 63.002 de la varianza. Los resultados de manera más detallada se pueden observar en la tabla 41.

Tabla 41. Varianza explicada para la IGC

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,136	47,571	47,571	7,136	47,571	47,571	4,000	26,669	26,669
2	1,225	8,166	55,737	1,225	8,166	55,737	2,793	18,618	45,287
3	1,093	7,285	63,022	1,093	7,285	63,022	2,660	17,735	63,022
4	,839	5,593	68,615						
5	,729	4,863	73,478						
6	,696	4,638	78,116						
7	,611	4,073	82,189						
8	,563	3,756	85,945						
9	,412	2,747	88,692						
10	,373	2,486	91,178						
11	,362	2,414	93,592						
12	,296	1,973	95,564						
13	,262	1,746	97,310						
14	,213	1,418	98,728						
15	,191	1,272	100,000						

Fuente: Salidas del paquete estadístico SPSS

La agrupación de ítems en cada uno de los factores o dimensiones del constructo IGC se muestra en la tabla 42.

Tabla 42. Agrupación de los ítems de IGC en tres factores

No.	Ítems	Codificación	Puntuación
FACTOR 1			
1	Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas	IGC1	0.682
2	Siempre se hacen esfuerzos porque aprendamos unos de otros	IGC2	0.833
3	Se reconoce y estimula la creatividad y la Innovación	IGC5	0.762
4	Se suele incorporar nuevos conocimientos a la actividad productiva	IGC6	0.703
5	Trabajamos pensando en los cambios del futuro	IGC9	0.527
FACTOR 2			
1	Se suele utilizar resultados de investigación (interna y externa)	IGC7	0.734
2	Se aprende de la interacción con el entorno	IGC8	0.543
3	Estamos atentos a los cambios del entorno	IGC10	0.640
4	Se usan de forma permanente las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación)	IGC11	0.706
5	Se realiza un proceso sistemático para identificar con qué conocimiento o con qué capacidades se cuenta en la empresa	IGC12	0.597
FACTOR 3			
1	Todos nos actualizamos de forma permanente	IGC3	0.655
2	Todos estamos informados de los resultados de la empresa	IGC4	0.48
3	Se mantiene disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos.	IGC13	0.785
4	Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con el trabajo.	IGC14	0.628
5	En todas las dependencias se estimula, de forma sistemática, la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el Desempeño laboral.	IGC15	0.237

Fuente: Elaboración propia.

Al hacer una revisión de la agrupación de estos ítems en los tres factores, no se encuentra una discriminación muy clara soportada en la teoría entre los factores 1 y 3, ya que estos factores dan cuenta de las actividades que se pueden realizar al interior de la organización. Ante esta situación, se decide realizar un nuevo análisis pero forzando la agrupación de ítems en dos factores y eliminando los ítems cuyas cargas factoriales sean menores de 0.5.

Se realizan varias corridas del análisis factorial. En cada una de ellas se lleva el análisis a dos factores y se extraen los ítems con el criterio arriba mencionado. De esta forma se eliminan los ítems que se muestran en la tabla 43.

Tabla 43. Indicadores de IGC eliminados de la escala original

No.	INDICADORES ELIMINADOS DEL CONSTRUCTO IGC	CÓDIGO
1	Todos nos actualizamos de forma permanente	IGC3
2	Todos estamos informados de los resultados de la empresa	IGC4
3	Se suele utilizar resultados de investigación interna y externa	IGC7
4	En todas las dependencias se estimula, de forma sistemática, la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el Desempeño laboral	IGC15

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 44 muestra los estadísticos relativos al análisis factorial realizado en la última corrida del análisis factorial para la IGC. Se observa que estas dos dimensiones son más coherentes con la teoría de este estudio, por lo cual se opta por dejar la IGC en estas dos dimensiones desde el análisis factorial exploratorio. Como ya lo hemos manifestado, es necesario realizar una validación al modelo de medida para proceder en forma definitiva a proponer esta escala para medir la IGC en el contexto del estudio.

Tabla 44. Estadísticas del AFE definitivo para la escala de IGC

<i>Estadísticas relativas al análisis factorial</i>	<i>Valores</i>
KMO	0.875
Prueba de esfericidad de Barlett's	556.857 P-value =0
Alfa de Cronbach	0.903
Número de ítems	11
Número de factores	2
Número de ítems	11
Varianza explicada	59.976%

Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS.

Los factores o dimensiones de manera definitiva para la IGC de acuerdo con el último análisis exploratorio realizado, se muestra en la tabla 45. Se puede apreciar que de 15 ítems iniciales, se termina con 11 ítems para medir el constructo IGC.

Tabla 45. Dimensiones de la IGC después de realizado el AFE

DIMENSION 1: ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN			
No.	Ítems	Codificación	Puntuación
1	Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas	IGC1	0.740
2	Siempre se hacen esfuerzos porque aprendamos unos de otros	IGC2	0.867
3	Se reconoce y estimula la creatividad y la Innovación	IGC5	0.813
4	Se suele incorporar nuevos conocimientos a la actividad productiva	IGC6	0.775
6	Trabajamos pensando en los cambios del futuro	IGC9	0.604
7	Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con el trabajo.	IGC14	0.623
DIMENSION 2: ACTIVIDADES DE EXPLORACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN			
No.	Ítems	Codificación	Puntuación
1	Estamos atentos a los cambios del entorno	IGC10	0.626
2	Se usan de forma permanente las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación)	IGC11	0.824
3	Se realiza un proceso sistemático para identificar con qué conocimiento o con qué capacidades se cuenta en la empresa	IGC12	0.622
4	Se mantiene disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos	IGC13	0.729

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Validación para la escala que mide la Innovación

Se incluyeron los ítems correspondientes al constructo Innovación, sin forzar el número de factores y de esta forma los ítems se agruparon en tres factores. Debido a que la escala original presenta dos dimensiones, se optó por forzar el análisis factorial a 2 factores obteniendo los resultados que se muestran en la tabla 46.

Tabla 46. Estadísticas del AFE para la escala de Innovación.

<i>Estadísticas relativas al análisis factorial</i>	<i>Valores</i>
KMO	0.842
Prueba de esfericidad de Barlett´s	p-value=0
Alfa de Cronbach	0.887
Número de factores	2
Número de ítems	14
Varianza explicada	53.573

Fuente: Elaboración propia a partir de las salidas del SPSS

Los indicadores muestran que el análisis factorial es adecuado y la escala posee una fiabilidad tendiente a ser alta (0.887). La varianza explicada se muestra en la tabla 47.

Tabla 47. Varianza total explicada para la Innovación

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,849	41,777	41,777	5,849	41,777	41,777	3,952	28,227	28,227
2	1,651	11,796	53,573	1,651	11,796	53,573	3,548	25,345	53,573
3	1,163	8,305	61,878						
4	,898	6,417	68,295						
5	,839	5,996	74,291						
6	,717	5,119	79,410						
7	,589	4,207	83,618						
8	,480	3,427	87,044						
9	,451	3,224	90,268						
10	,414	2,955	93,223						
11	,321	2,294	95,517						
12	,252	1,799	97,316						
13	,202	1,445	98,762						
14	,173	1,238	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: Salidas del paquete estadístico SPSS

En la tabla 48 se puede apreciar cada uno de las dimensiones de la escala y sus correspondientes ítems. Esta escala muestra además las cargas factoriales para ítem en cada dimensión.

Tabla 48. Dimensiones de la Innovación después de realizado el AFE

INNOVACIÓN EXPLORATORIA			
No.	Ítems	Codificación	Puntuación
1	Aceptamos demandas que vayan más allá de los productos y servicios existentes.	IEXPLOR1	0.646
2	Inventamos nuevos productos y servicios	IEXPLOR2	0.638
3	Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo	IEXPLOR3	0.742
5	Frecuentemente utilizamos nuevas oportunidades en nuevos mercados.	IEXPLOR5	0.781
6	Regularmente usamos nuevos canales de distribución.	IEXPLOR6	0.662
7	Regularmente buscamos y nos acercamos a nuevos clientes en nuevos mercados	IEXPLOR7	0.663
INNOVACIÓN EXPLOTADORA			
No.	Ítems	Codificación	Puntuación
1	Frecuentemente mejoramos el suministro de productos y servicios existentes	IEXPLOT1	0.718
2	Frecuentemente implementamos pequeñas adaptaciones a los productos y servicios existentes.	IEXPLOT2	0.728
3	Introducimos productos y servicios ya existentes mejorados para nuestro mercado objetivo.	IEXPLOT3	0.772
4	Mejoramos nuestra eficiencia en el suministro de productos y servicios	IEXPLOT4	0.822
5	Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes	IEXPLOT5	0.666
6	Expandimos servicios para clientes existentes	IEXPLOT6	0.563
7	Bajamos los costos en los procesos internos como un objetivo importante	IEXPLOT7	0.318

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que el ítem IEXPLOT7, tiene una saturación muy baja, se decide dejar el ítem en la escala, debido principalmente a que este ítem está dentro de la escala original que fue traducida en este estudio y a que la teoría sobre la Innovación explotadora, soporta el ítem ya que es una actividad que se realiza dentro de la organización como un mecanismo de ajuste a los procesos de Innovación de manera interna en las organizaciones.

3.2.4 Validación para la escala que mide las PRHAC

Al realizar un primer análisis factorial para los ítems relativos a la medición de las PRHAC, se observa que la escala se agrupa en nueve factores, mostrando los indicadores estadísticos que se detallan en la tabla 49.

Tabla 49. Estadísticas del análisis factorial exploratorio para las PRHAC.

<i>Estadísticas relativas al análisis factorial</i>	<i>Valores</i>
KMO	0.827
Prueba de esfericidad de Barlett's	p-value=0
Alfa de Cronbach	0.934
Número de factores	9
Número de ítems	36
Varianza explicada	69.91

Fuente: Elaboración propia a partir del paquete estadístico SPSS.

La agrupación resultante no está muy acorde con la teoría, ya que en algunos factores, incluye ítems muy distantes o que no se relacionan. Además presenta varios factores con un sólo ítem, lo cual no da idea ni de agrupación de la escala, ni de reducción de la misma. Por este motivo, se opta por seguir realizando varias pruebas hasta decidir forzar la agrupación de los ítems en cuatro factores o dimensiones, eliminando los ítems con cargas menores a 0.5. Los ítems eliminados de esta escala se muestran en la tabla 50.

Tabla 50. Indicadores de PRHAC eliminados de la escala original

No.	INDICADORES DE PRHAC ELIMINADOS DE LA ESCALA ORIGINAL	CÓDIGO
CONTRATACION :CO		
1	Para cubrir vacantes o nuevos puestos, se recurre preferentemente al reclutamiento interno.	C1
2	Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos.	C2
3	En la contratación se privilegia la experiencia y adecuación al puesto del candidato.	
4	Se utiliza, preferentemente para sus empleados, contratos indefinidos.	C5
RETENCION DE PERSONAL : RP		
5	La evaluación del rendimiento se centra únicamente en los grupos de trabajo.	RP3
6	La evaluación del rendimiento se basa en resultados a mediano y largo plazo.	RP4
7	La evaluación del rendimiento se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional.	RP5
8	A los empleados se les retribuye por encima del promedio del mercado.	PR8
9	Se ofrecen incentivos a largo plazo.	RP12
10	Se ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios.	RP13
DESARROLLO DE PERSONAL : DP		
1	A los empleados se les hace responsables del desarrollo de sus competencias.	DP10

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del análisis factorial en la última corrida del software, se muestran en la tabla 51.

Tabla 51. Estadísticas del último AFE para las PRHAC

<i>Estadísticas relativas al análisis factorial</i>	<i>Valores</i>
KMO	0.839
Prueba de esfericidad de Barlett's	1675,054; P-value =0
Alfa de Cronbach	0.919
Número de factores	4
Número de ítems	25
Varianza explicada	60.756

Fuente: Elaboración propia a partir del paquete estadístico SPSS.

La tabla 52 muestra la varianza explicada reportada en el procesamiento estadístico SPSS al momento de hacer el análisis factorial.

Tabla 52. Varianza total explicada para la escala de PRHAC

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,163	36,651	36,651	9,163	36,651	36,651	5,481	21,923	21,923
2	2,382	9,529	46,18	2,382	9,529	46,18	3,984	15,938	37,86
3	2,171	8,684	54,864	2,171	8,684	54,864	3,099	12,397	50,257
4	1,473	5,892	60,756	1,473	5,892	60,756	2,625	10,498	60,756
5	1,205	4,819	65,574						
6	1,016	4,065	69,64						
7	0,846	3,385	73,025						
8	0,817	3,267	76,292						
9	0,736	2,943	79,234						
10	0,653	2,613	81,848						
11	0,599	2,398	84,245						
12	0,579	2,316	86,561						
13	0,477	1,908	88,469						
14	0,435	1,742	90,211						
15	0,406	1,623	91,834						
16	0,312	1,249	93,084						
17	0,303	1,213	94,296						
18	0,271	1,085	95,381						
19	0,267	1,068	96,45						
20	0,203	0,813	97,263						
21	0,163	0,652	97,915						
22	0,157	0,627	98,543						
23	0,138	0,553	99,095						
24	0,126	0,504	99,599						
25	0,1	0,401	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: Salidas del paquete estadístico SPSS.

La agrupación de cada uno de los ítems en los 4 factores, que explican el 60.8% de la varianza se muestra en la tabla 53.

Tabla 53. Dimensiones de las PRHAC después de realizado el último AFE

No.	Ítems	Codificación	Puntuación
FACTOR 1: Formación de personal			
1	Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo.	TE1	0.790
2	Para organizar el trabajo que se le asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía.	TE2	0.624
3	Los equipos de trabajo realizan actividades concretas dentro del proceso de producción.	TE3	0.721
4	Los equipos de trabajo están formados por personal especializado.	TE4	0.628
5	Cada miembro de un equipo de trabajo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo.	TE5	0.771
6	En la contratación se privilegia la experiencia y adecuación al puesto del candidato.	C3	0.516
7	El ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes.	C4	0.628
8	Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre el puesto que va a desempeñar.	C6	0.707
9	La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua.	DP1	0.657
10	La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras.	DP2	0.581
11	La formación trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia en los empleados.	DP3	0.636
12	Se hace hincapié en cómo los empleados desarrollan las tareas y cómo son sus actitudes.	RP2	0.530
FACTOR 2: Desarrollo de personal			
1	La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.	DP4	0.634
2	Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir.	DP5	0.569
3	Se tienen diseñados planes de carrera o sustitución.	DP6	0.749
4	Se ofrecen posibilidades de promoción o ascenso en diferentes áreas o ámbitos profesionales.	DP7	0.848
5	Las promociones o ascensos se basan en criterios claramente definidos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad, etc.).	DP8	0.793
6	A los empleados, se les informa de sus expectativas de carrera.	DP9	0.779

Continúa...

...Continuación

No.	Ítems	Codificación	Puntuación
FACTOR 3: Retribución del personal			
1	El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado.	RP9	0.646
2	La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos.	RP10	0.717
3	Se utilizan incentivos basados en el rendimiento del grupo.	RP11	0.685
4	A los empleados, se les permite participar en la fijación de los componentes de su salario.	RP14	0.585
5	Los incrementos, en la retribución del empleado, se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.	RP15	0.801
FACTOR 4: Evaluación del Desempeño			
1	La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica.	RP1	0.614
2	Los empleados participan en su evaluación (Autoevaluación).	RP6	0.849
3	Los empleados son informados de los resultados de su evaluación.	RP7	0.789

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Test de Harman

Cuando se hace investigación empírica, se presentan diferentes riesgos de cometer errores de medición, no sólo por no tener los instrumentos de medición adecuados para la recolección de la información, sino por la forma en que los datos son recolectados. Estos errores de medición son llamados sesgo de método común. Uno de los errores que se puede presentar es cuando la variable dependiente, junto con las independientes, provienen de la misma fuente. La estadística presenta un método para identificar si en el estudio se ha incurrido en el sesgo de método común. Este método se realiza a través del análisis de un factor de Harman (Podsakoff et al., 2003). Si llegase a existir una cantidad importante de varianza de método común, el análisis factorial de la escala general agruparía todos los ítems en un solo factor concentrando la mayor varianza en ese factor. En este estudio no ha ocurrido esta situación. Los resultados revelan que al realizar el análisis factorial para la escala en general, los ítems se agrupan en 17 factores y juntos explican el 67.82% de la varianza. Además el primer factor acumula sólo el 12.96%. Por lo tanto, no ha surgido un factor único y tampoco se ha visto que un sólo factor haya acumulado la totalidad de la varianza. La

tabla 54 presenta la información sobre el análisis factorial, realizado para utilizar el test de Harman.

Tabla 54. Test de Harman

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	%	Total	% of Variance	Cumulative %
1	19,685	28,529	28,529	8,943	12,960	12,960	4,543	6,584	6,584
2	4,959	7,187	35,716	1,832	2,655	15,615	4,231	6,131	12,716
3	3,667	5,315	41,031	8,284	12,005	27,620	4,144	6,006	18,722
4	2,940	4,261	45,292	1,332	1,930	29,550	3,333	4,831	23,553
5	2,485	3,602	48,894	4,448	6,447	35,997	3,230	4,681	28,234
6	2,330	3,377	52,270	2,957	4,285	40,282	3,077	4,460	32,693
7	2,013	2,917	55,187	2,617	3,793	44,074	2,947	4,271	36,965
8	1,924	2,789	57,976	2,067	2,996	47,070	2,821	4,089	41,054
9	1,746	2,530	60,506	1,599	2,317	49,387	2,736	3,965	45,019
10	1,662	2,408	62,915	1,986	2,879	52,266	2,654	3,846	48,865
11	1,465	2,123	65,037	1,889	2,737	55,004	2,393	3,468	52,333
12	1,391	2,016	67,053	1,560	2,261	57,264	2,117	3,068	55,401
13	1,357	1,966	69,020	1,817	2,634	59,898	2,099	3,042	58,443
14	1,303	1,889	70,908	1,755	2,544	62,442	1,943	2,816	61,258
15	1,207	1,749	72,657	1,505	2,181	64,622	1,711	2,480	63,738
16	1,088	1,577	74,235	1,195	1,732	66,355	1,571	2,277	66,016
17	1,057	1,531	75,766	1,014	1,470	67,824	1,248	1,809	67,824
18	1,000	1,449	77,215						
19	,969	1,405	78,620						
20	,879	1,274	79,894						
Continúa pero no es relevante									

Fuente: Salidas del paquete estadístico SPSS.

3.4 Validación del modelo

3.4.1 Validación de las escalas de medida – Modelo de primer orden

Después de varias pruebas y de acuerdo con los resultados de la depuración de ítems de las escalas de medida realizado en el software SPSS y Smart-PLS, se concluye que las escalas de medición para IGC, INNOV, PRHAC y DES resultantes de los análisis mencionados, son adecuadas para dejarlas como escalas definitivas y por lo tanto para ser incluidas en el modelo. Las escalas de IGC y PRHAC han presentado dimensiones que han sido etiquetadas de acuerdo con la agrupación de sus ítems y con la revisión de la literatura.

Es importante mencionar que en las diferentes escalas que se han dejado como las definitivas, aunque algunos ítems en los resultados del procesamiento de datos en

PLS no presentan cargas factoriales por encima de 0.7, se optó por incluirlos en la escala definitiva. Esto debido a que poseen sustento teórico y además porque esta investigación se realiza en un contexto donde aún no se cuenta con medidas bien desarrolladas para la medición de los constructos que aquí se proponen. Al revisar la literatura sobre este aspecto se encontró, que de forma general, para depurar los ítems cuando se realiza la validación a las escalas de medida en PLS-SEM se deben eliminar aquellos ítems que presenten cargas menores a 0,4 o 0,5 (Hulland, 1999) cuando la situación y propósitos de la investigación lo ameriten. Las cargas factoriales son correlaciones simples de los indicadores con sus respectivos constructos que evalúan si los indicadores, miden justamente la variable que se quiere medir. Además Hulland (1999) señala que incluso cuando el investigador tiene una fuerte contrastación teórica y una situación específica en la investigación, para incluir todos los ítems en el modelo, aquellos ítems con cargas extremadamente bajas deben revisarse de forma cuidadosa.

Para una mejor comprensión de la conformación de las escalas DES, INNOV, IGC y PRHAC que se han incluido en el modelo, las tablas 55, 56, 57 y 58 respectivamente, muestran la agrupación de sus ítems y sus cargas factoriales en las diferentes dimensiones.

Tabla 55. Dimensión o factor único para medir Desempeño después de la depuración de ítems realizado en PLS

DESEMPEÑO			
No.	Ítems	Codificación	Carga
1	Fidelidad de los clientes	D1	0.734
2	Crecimiento de las ventas	D2	0.814
3	Rentabilidad	D3	0.866
4	Retorno de la inversión	D4	0.865

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 56. Dimensiones de la Innovación después del proceso de depuración de ítems en el PLS

No.	Ítems	Codificación	Carga
INNOVACIÓN EXPLORATORIA			
1	Aceptamos demandas que vayan más allá de los productos y servicios existentes.	IEXPLOR1	0.469
2	Inventamos nuevos productos y servicios.	IEXPLOR2	0.618
3	Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo.	IEXPLOR3	0.704
4	Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos para nuestra organización.	IEXPLOR4	0.673
5	Frecuentemente utilizamos nuevas oportunidades en nuevos mercados.	IEXPLOR5	0.699
6	Regularmente usamos nuevos canales de distribución.	IEXPLOR6	0.596
7	Regularmente buscamos y nos acercamos a nuevos clientes en nuevos mercados.	IEXPLOR7	0.702
INNOVACIÓN EXPLOTADORA			
1	Frecuentemente mejoramos el suministro de productos y servicios existentes.	IEXPLOT1	0.583
2	Frecuentemente implementamos pequeñas adaptaciones a los productos y servicios existentes.	IEXPLOT2	0.690
3	Introducimos productos y servicios ya existentes mejorados para nuestro mercado objetivo.	IEXPLOT3	0.711
4	Mejoramos nuestra eficiencia en el suministro de productos y servicios.	IEXPLOT4	0.709
5	Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes.	IEXPLOT5	0.614
6	Expandimos servicios para clientes existentes.	IEXPLOT6	0.749
7	Bajamos los costos en los procesos internos como un objetivo importante.	IEXPLOT7	0.419

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 57. Dimensiones para la IGC después del proceso de depuración de ítems en el PLS

No.	Ítems	Codificación	Carga
DIMENSION 1: ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN			
1	Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas.	IGC1	0.706
2	Siempre se hacen esfuerzos porque aprendamos unos de otros.	IGC2	0.707
3	Se reconoce y estimula la creatividad y la Innovación.	IGC5	0.764
4	Se suele incorporar nuevos conocimientos a la actividad productiva.	IGC6	0.804
5	Se aprende de la interacción con el entorno.	IGC8	0.718
6	Trabajamos pensando en los cambios del futuro.	IGC9	0.728
7	Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con el trabajo.	IGC14	0.699
DIMENSION 2. ACTIVIDADES DE EXPLORACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN			
1	Estamos atentos a los cambios del entorno.	IGC10	0.718
2	Se usan de forma permanente las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación).	IGC11	0.576
3	Se realiza un proceso sistemático para identificar con qué conocimiento o con qué capacidades se cuenta en la empresa.	IGC12	0.643
4	Se mantiene disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos.	IGC13	0.588

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 58. Dimensiones para las PRHAC después de realizado el proceso de depuración de ítems en PLS

No.	Ítems	Codificación	Carga
F1 : FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL			
1	Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo.	TE1	0.638
2	Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre el puesto que va a desempeñar.	C6	0,648
3	La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua.	DP1	0.802
4	La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras.	DP2	0.783
5	La formación trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia en los empleados.	DP3	0.792
6	Se hace hincapié en cómo los empleados desarrollan las tareas y cómo son sus actitudes.	RP2	0.727
F2 : RETENCIÓN DE PERSONAL		Codificación	Carga
1	Se tienen diseñados planes de carrera o sustitución.	DP6	0.593
2	Se ofrecen posibilidades de promoción o ascenso en diferentes áreas o ámbitos profesionales.	DP7	0.581
3	Las promociones o ascensos se basan en criterios claramente definidos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad, etc.).	DP8	0.601
4	A los empleados, se les informa de sus expectativas de carrera.	DP9	0.673
F3: INCENTIVOS Y RETRIBUCIÓN		Codificación	Carga
1	El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado	RP9	0.549
2	La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos	RP10	0.611
3	Se utilizan incentivos basados en el rendimiento del grupo	RP11	0.416
F4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		Codificación	Carga
1	La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica.	RP1	0.739
2	Los empleados participan en su evaluación (Autoevaluación).	RP6	0.580
3	Los empleados son informados de los resultados de su evaluación.	RP7	0.640

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los constructos con sus respectivos ítems, se procede a validar el modelo. Recordemos que el modelo teórico a probar es un modelo de segundo orden, cuya composición de indicadores luego de depurar los instrumentos de medición se muestra en la tabla 59.

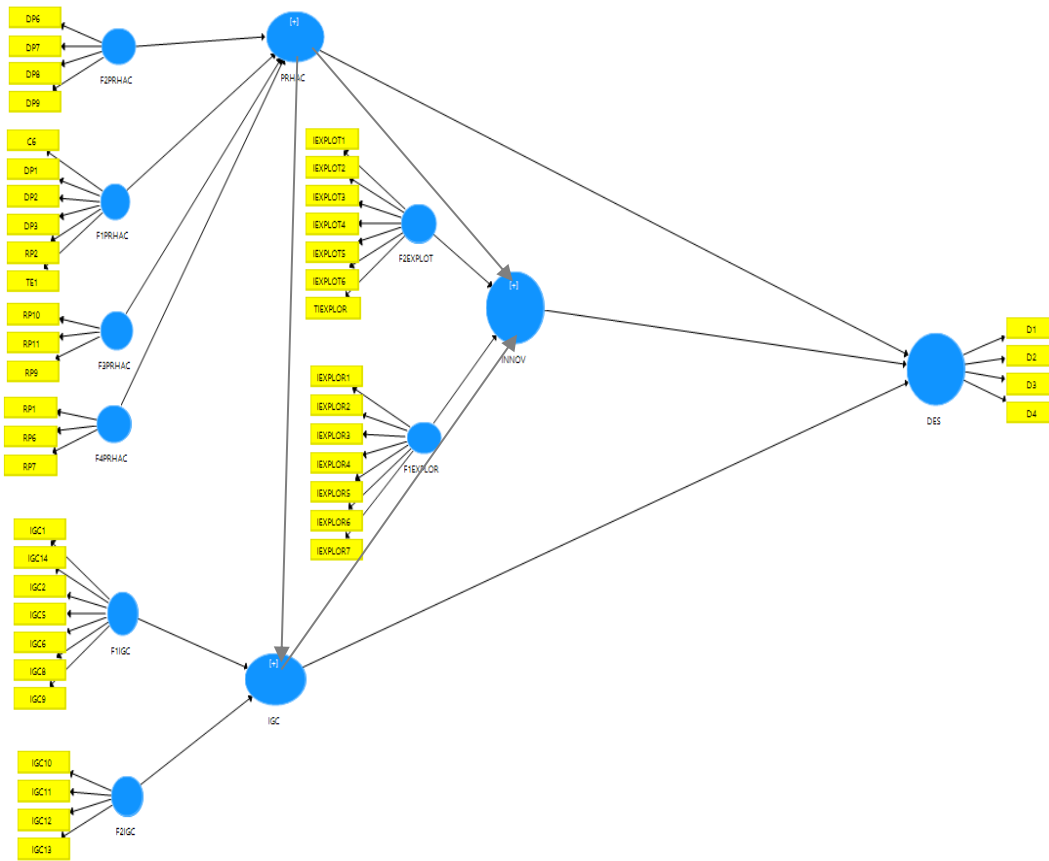
Tabla 59. Indicadores reflectivos y factores de primer orden del modelo

INDICADORES REFLECTIVOS	FACTORES DE PRIMER ORDEN
F1PRHAC : 6 Indicadores F2PRHAC : 4 Indicadores F3PRHAC : 3 Indicadores F4PRHAC : 3 Indicadores F1IGC : 7 Indicadores F2IGC : 4 Indicadores F1IEXPLOR : 7 Indicadores 1 a 7 F2IEXPLOT : 7 Indicadores 1 a 7 DES : 4 Indicadores 1 al 4 Los ítems observados miden cada concepto teórico: F1PRHAC : Formación y desarrollo Profesional. F2PRHAC : Retención de personal. F3PRHAC : Incentivos y retribución. F4PRHAC : Evaluación del rendimiento.	DES : Desempeño F1PRHAC : Formación y desarrollo Profesional. F2PRHAC : Retención de personal. F3PRHAC : Incentivos y retribución. F4PRHAC : Evaluación del rendimiento. F1IEXPLOR : Innovación exploratoria F2IEXPLOT : Innovación explotadora F1IGC : Actividades de exploración del conocimiento F2IGC : Actividades de aplicación del conocimiento
INDICADORES FORMATIVOS	FACTORES DE SEGUNDO ORDEN
Constructos : PRHAC : IGC : INNOV	Constructos : PRHAC : IGC : INNOV Son de segundo orden porque se utilizan 2 veces: Una para medir las dimensiones o factores de primer orden y otra para medir el constructo de segundo orden.

Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor comprensión del modelo, a continuación se presenta la figura 5, que muestra cada uno de los factores o dimensiones de los constructos y sus relaciones.

Figura 5. Modelo teórico después de depurado los instrumentos de medición



Fuente: Elaboración propia a partir del software Smart-Pls. Versión 3.

Se observa que en el modelo las variables latentes PRHAC, IGC, INNOV, parecieran variables “fantasmas” porque no están medidas, al menos, por un indicador, sino que sus instrumentos de medida son sus dimensiones de primer orden. PLS adopta un método propuesto por (Wold, 1982) que denominó *“reutilización de indicadores”* y que también aparece en la literatura como *“enfoque de repetición de indicadores”*. Este método consiste en utilizar los indicadores de las dimensiones de primer orden como indicadores del constructo de segundo orden. Lohmoller (1989) demostró que este planteamiento es adecuado para incorporar los constructos de segundo orden a los modelos estimados mediante PLS-SEM. *“en el fondo, el planteamiento es muy lógico. Si el segundo orden se mide por las dimensiones del*

primer orden y las dimensiones de primer orden por un conjunto determinado de indicadores, es lógico que esos indicadores estén midiendo también el segundo orden” (Aldás, 2016, p.11).

Al utilizar el enfoque de repetición de indicadores, se deben aplicar los mismos criterios de evaluación del instrumento de medida (fiabilidad, validez convergente, validez discriminante) tanto para los indicadores de primer orden como para los indicadores y constructos de segundo orden. Solo hay una excepción a este compromiso (Hair et al., 2014), y es que no debe evaluarse la validez discriminante del segundo orden.

3.4.2 Validación del Modelo de primer orden

De acuerdo con la adaptación, traducción y validación de las escalas seleccionadas en el estudio, el modelo a probar, quedó conformado por los 4 constructos. La escala que mide el constructo DES, se conservó a través de todas las pruebas, con los mismos ítems originales y una sola dimensión. La escala que mide la INNOV, también conservó las dos dimensiones y los ítems originales. Sin embargo la escala que mide la IGC, quedo conformada por dos dimensiones y 11 ítems. Adicionalmente la escala de PRHAC; quedo conformada por 4 dimensiones, pero con notoria reducción de ítems, pasando de 39 ítems originales a 25 en el análisis factorial exploratorio y luego solo a 16 con el procesamiento de datos en PLS. La tabla 60 muestra los constructos incluidos en el modelo con sus respectivas dimensiones o factores.

Tabla 60. Estructura definitiva para las escalas de medición del estudio

Escala	Nro. de dimensiones	Nombre de la Dimensión	Nro. de ítems
DES	1	Desempeño.	4
IGC	2	Actividades de explotación del conocimiento en la organización.	7
		Actividades de exploración del conocimiento en la organización	4
INNOV	2	Innovación explotadora	7
		Innovación exploratoria.	7
PRHAC	4	Desarrollo de personal	6
		Retención de personal	4
		Retribución	3
		Evaluación del Desempeño	3
Totales	9		45

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2.1 Consistencia interna, fiabilidad y validez convergente del instrumento de medida: Constructos de primer orden

El modelo de medida, trata de analizar, si los diferentes conceptos teóricos que se incluyen en el modelo se han medido de forma adecuada a través de las variables observadas y las escalas dispuestas para ello. Aunque ya se tengan definidas las escalas que miden los constructos del modelo, es necesario identificar si las relaciones entre los indicadores y los constructos o variables latentes del modelo de medida presentan fiabilidad y validez. Recordemos que al evaluar validez, se trata de identificar si el constructo que se quiere medir, realmente se está midiendo a través de esos ítems o indicadores que lo conforman. La fiabilidad o confiabilidad, indica si se está midiendo de una forma estable y razonable, es decir si al medir varias veces obtengo resultados similares. PLS presenta dos indicadores para medir la fiabilidad y

validez; ellos son el alfa de cronbach y la fiabilidad compuesta. Otro indicador importante en la evaluación del modelo de medida es el coeficiente Rho, que indica el grado en que los ítems de cada uno de los constructos se correlacionan entre sí.

En lo referente a la validez convergente, esta, tienen el propósito de determinar si los indicadores que conforman el constructo se orientan a medirlo; por lo tanto estos deben estar altamente correlacionados. Para realizar esta validación, se utiliza el indicador AVE (Varianza media Extraída), que indica la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza que se genera a raíz del error de medida. Este indicador debe ser mayor de 0.5. (Fornell & Larcker, 1981), (Aldás, 2016, p.20), lo cual se interpreta que más del 50% de la varianza del constructo es debida al error. La tabla 61 presenta los indicadores para la validación del modelo de medida del primer orden.

Tabla 61. Indicadores de consistencia interna, fiabilidad y validez convergente de los instrumentos de medida - constructos de primer orden

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
DES	0,838	0,838	0,892	0,674
F1EXPLOR	0,858	0,867	0,892	0,544
F1IGC	0,886	0,888	0,911	0,595
F1PRHAC	0,886	0,892	0,913	0,639
F2EXPLOT	0,849	0,854	0,888	0,571
F2IGC	0,75	0,755	0,842	0,571
F2PRHAC	0,885	0,886	0,921	0,744
F3PRHAC	0,723	0,735	0,844	0,644
F4PRHAC	0,835	0,838	0,9	0,751
IGC	0,894	0,899	0,912	No Aplica
INNOV	0,889	0,899	0,907	No Aplica
PRHAC	0,91	0,916	0,923	No Aplica

Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

De la tabla 61, se observa que los coeficientes presentados superan el 0,7 en el caso del coeficiente alfa de cronbach y el 0.8 en el caso del indicador de fiabilidad

compuesta; para el caso de la validez convergente se observa que el indicador AVE, supera el 0.5. Estos indicadores dan certeza de que los constructos de primer orden cumplen con los criterios de validez interna, fiabilidad y validez convergente.

3.4.2.2 Evaluación de multicolinealidad

Multicolinealidad indica la correlación entre los constructos independientes, lo que podría generar problemas de predicción de los constructos dependientes, en este caso IGC, INNOV, PRHAC. Un método para medir la multicolinealidad utiliza el factor inflacionario de varianza VIF para cada constructo independiente. El valor del VIF debe ser menor de 5 (Aldás, 2016, p.17). La tabla 62 muestra los indicadores del VIF, para cada uno de los constructos de primer orden.

Tabla 62. Indicadores del factor de inflación de la varianza VIF para cada uno de los constructos independientes de primer orden

	DES	IGC	INNOV	PRHAC
F1EXPLOR			1,513	
F1IGC		1,683		
F1PRHAC				1,811
F2EXPLOR			1,513	
F2IGC		1,683		
F2PRHAC				1,433
F3PRHAC				1,510
F4PRHAC				1,695
IGC	2,318			
INNOV	1,718			
PRHAC	1,813			

Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

De la tabla 62 se observa que no hay problemas de multicolinealidad, ya que todos los indicadores VIF son menores de 5.

Después de realizado el análisis al modelo de medida en el caso de los constructos de primer orden, se procede a realizar la validación estructural del modelo de primer orden a partir del bootstrapping.

3.4.3 Validación del modelo estructural de primer orden.

3.4.3.1 Significancia estadística de los coeficientes path

Una forma de validar el modelo estructural es a partir de los coeficientes path y su nivel de significancia. La tabla 63 muestra los coeficientes path, la prueba t y los respectivos valores P. Se observa, que todos los coeficientes son estadísticamente significativos, por lo que se concluye que las dimensiones establecidas son válidas para predecir cada uno de los constructos del estudio

Tabla 63. Coeficientes path y su grado de significancia estadística en los constructos de primer orden

Relación entre los constructos de primer orden	Coefficientes Path	Estadísticos t	P Valores
F1EXPLOR -> INNOV	0,575	13,283	0,000
F1IGC -> IGC	0,728	21,269	0,000
F1PRHAC -> PRHAC	0,484	14,304	0,000
F2EXPLOTT -> INNOV	0,549	11,975	0,000
F2IGC -> IGC	0,360	10,694	0,000
F2PRHAC -> PRHAC	0,321	13,109	0,000
F3PRHAC -> PRHAC	0,189	8,040	0,000
F4PRHAC -> PRHAC	0,253	12,049	0,000

Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

3.4.3.2 Significancia estadística de los coeficientes de determinación R²ajust

La tabla 64 muestra los R²_{ajust} para cada uno de los constructos del estudio.

Tabla 64. Coeficientes de determinación $R^2_{ajust.}$ para el modelo de medida de primer orden

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	P Valores
DES	0,252	0,299	0,086	2,944	0,003
IGC	1,000	1,000	0,000	5.884,330	0,000
INNOV	0,997	0,996	0,002	463,650	0,000
PRHAC	1,000	1,000	0,000	12.308,108	0,000

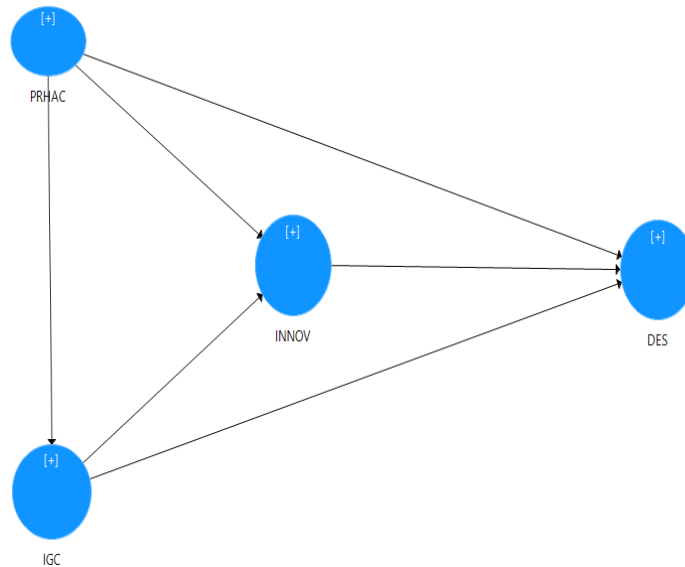
Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

Se observa que los coeficientes de determinación ajustado de la IGC y las PRHAC, toman valores de 1, indicando que las dimensiones de cada uno de estos constructos explican en un 100% el constructo. El R^2_{ajust} para el constructo de Innovación toma un valor de 0.996, también muy cercano a 1, lo que indica que la Innovación exploratoria y la Innovación explotadora, explican en un 99.6% la Innovación de las empresas del estudio. El R^2_{ajust} para el constructo de DES, toma un valor de 0.299, indica que los ítems que lo conforman y los constructos de manera individual IGC, INNOV, PRHAC, explican en un 29.9% el Desempeño. Se observa que todos los coeficientes de determinación son estadísticamente significativos.

3.4.4 Validación del modelo estructural de segundo orden

La figura 6 muestra el modelo, donde cada uno de los constructos se presenta con las dimensiones e indicadores que han sido determinados como definitivos del modelo.

Figura 7. Constructos del modelo y sus relaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir del Smart-Pls-3.

3.4.4.1 Consistencia interna, fiabilidad y validez convergente. Constructos de segundo orden – modelo de medida

Los resultados del Smart-PLS, muestran que los coeficientes alfa de cronbach, el rho y la fiabilidad compuesta son superiores a 0.8, lo que indica que se cumplen los requisitos para la consistencia interna y la fiabilidad en el modelo, Además el AVE para el constructo DES que es un constructo reflexivo, supera el 0.5, lo cual confirma que se cumple la validez convergente en el modelo de medida. Recordemos que para los constructos formativos como IGC, INNOV, PRHAC no aplica el AVE.

La tabla 65 muestra los resultados de este análisis de manera más detallada.

Tabla 65. Indicadores de consistencia interna, fiabilidad y validez convergente para los constructos de segundo orden en el modelo de medida

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
DES	0,838	0,838	0,892	0,675
IGC	0,894	0,897	0,912	No aplica
INNOV	0,889	0,897	0,907	No aplica
PRHAC	0,910	0,926	0,922	No aplica

Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

3.4.4.2 Validez discriminante, constructos de segundo orden – modelo de medida

La validez discriminante, indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros o miden conceptos diferentes. Para que exista validez discriminante en un constructo, han de existir correlaciones débiles entre este y las otras variables latentes que miden fenómenos diferentes. Los indicadores que PLS dispone para esta validación son el criterio de Fornell-Lacker y el “*Ratio HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio)*”, cuyo valor no puede ser superior a 0.9. Al observar los indicadores mencionados en las tabla 66 y 67, se observa que el modelo cumple con los requisitos establecidos para gozar de validez discriminante.

Tabla 66. Indicador de validez discriminante del modelo de medida – constructos de segundo orden– criterio de Fornell-Larcker

	DES	IGC	INNOV	PRHAC
DES	0,821			
IGC	0,421	0,699		
INNOV	0,501	0,662	0,645	
PRHAC	0,225	0,699	0,516	0,656

Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

Tabla 67. Indicador de validez discriminante del modelo de medida – constructos de segundo orden según el indicador de HTMT

	DES	IGC	INNOV
IGC	0,475		
INNOV	0,563	0,726	
PRHAC	0,278	0,730	0,552

Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

3.4.4.3 Validación de multicolinealidad

Los resultados revelan que no existen problemas de multicolinealidad entre los constructos de segundo orden, ya que todos los VIF puntúan por debajo de 5. La tabla 68 muestra los resultados obtenidos en la evaluación de multicolinealidad.

Tabla 68. Indicadores del factor de inflación de la varianza VIF para cada uno de los constructos independientes de segundo orden

	DES	IGC	INNOV	PRHAC
IGC	2,582		1,957	
INNOV	1,799			
PRHAC	1,976	1,000	1,957	

Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

3.4.5 Validación del modelo estructural de segundo orden

Debido a que el PLS no estima los parámetros, no existen estadísticos que evalúen el ajuste del modelo. Lo que se hace entonces es evaluar el estadístico R^2 de las variables latentes independientes que tiene el modelo, luego hallar la relevancia predictiva del modelo Q^2 y si estos dos estadísticos presentan valores satisfactorios, se procede entonces a probar las hipótesis de relaciones estructurales del modelo. (Aldás, 2016, 26).

El coeficiente de determinación R^2 , indica en qué proporción la variación del constructo dependiente esta explicada por la variación de los constructos independiente, este es un valor entre 0 y 1. Algunos autores (Chin, 1988; p. 232) indica que un R^2 de 0.67 sería un indicador de que una parte importante de la variable latente dependiente, está siendo explicada por los constructos independientes del modelo; un valor de 0.33 indicará una explicación moderada y un valor de 0.19 o menores, indican una pobre explicación (Aldas, 2016, p.25). Otros autores como Hair et al (2011); Hair et al (2014) o Henseler et al.(2009) proponen puntos de corte de 0.75 como una fuerte explicación; 0.50 como una explicación moderada y 0.25 como una explicación débil. La tabla 69 muestra los coeficientes R^2 de los constructos dependientes del modelo, para una mayor comprensión de los valores obtenidos en detalle.

Tabla 69. Coeficientes de determinación R^2 de cada uno de los constructos de segundo orden

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	P Valores
DES	0,261	0,303	0,089	2,922	0,004
IGC	0,484	0,505	0,053	9,117	0,000
INNOV	0,434	0,471	0,092	4,729	0,000

Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

Al observar los $R^2_{ajustado}$ y R^2 del modelo se observa que el coeficiente de determinación para el constructo DES, es $R^2_{ajustado} = 0.303$ (P-value =0.004), lo cual indica que la variabilidad de los constructos de PRHAC, IGC, INNOV, explican en un 30.3% la variación en el Desempeño y es estadísticamente significativo. De acuerdo con Hair et al (2011, 2014), este indicador al ser mayor de 0.25 se ubica por encima de una explicación débil del constructo, aunque no llega a un nivel de explicación moderado. Para la IGC, el $R^2 = 0.505$ (P-value = 0), también

estadísticamente significativo, lo que indica que la variación en el constructo de PRHAC, explica en un 50.5% la variación del constructo IGC; es decir que se ubica en un nivel de explicación moderado. El coeficiente de determinación $R^2_{ajustado}$ para el constructo INNOV, presenta un valor de 0.471 (P-value = 0), lo que indica que la variación del constructo INNOV, esta explicado en un 4.71% por el constructo de IGC y PRHAC. El nivel de explicación de estos constructos se aproxima al moderado. Se observa que todos los R^2 son estadísticamente significativos, lo que genera mucha tranquilidad en cuanto a la bondad del modelo.

Otro indicador que permite establecer la relevancia predictiva de los constructos dependientes (IGC, INNOV, DES) es el índice Q^2 que fue desarrollado por (Stone, 1974) y Gaiser (1975). Se obtiene usando la opción blindfolding del menú del PLS. Este indicador revela que un si Q^2 es mayor de 0 es porque existe relevancia predictivas del modelo, pero si es menor de cero sugiere que el modelo carece de relevancia predictiva. La tabla 70 presenta los indicadores de relevancia predictiva de los constructos dependientes del modelo de este estudio.

Tabla 70. Criterio de relevancia predictiva Q^2 de cada uno de los constructos de segundo orden que tienen la condición de ser constructos dependientes en las relaciones que se presentan en el modelo

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
DES	440,000	376,576	0,144
IGC	1.210,000	931,342	0,230
INNOV	1.540,000	1.274,772	0,172
PRHAC	1.760,000	1.760,000	

Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

Se observa que para las variables DES, IGC, INNOV, que tienen relaciones de dependencia en el modelo; el indicador Q^2 es mayor de cero en todos los casos, lo cual indica que el modelo tiene relevancia predictiva. Recordemos que PRHAC no tiene relación de dependencia en el modelo, siempre actúa como una variable

independiente, por este motivo no se tiene en cuenta el indicador Q^2 para este constructo.

Ahora vamos a validar los coeficientes path del modelo para probar su significancia estadística y probar las hipótesis del estudio.

3.4.5.1 Validación de la significancia estadística de las cargas de cada uno de los ítems del modelo estructural

Para estimar la significancia de los parámetros del modelo, PLS- SEM presenta al investigador el método de bootstrapping que consiste en realizar un remuestreo con reemplazo, donde se seleccionan de manera aleatoria submuestras del mismo tamaño de la original; que de acuerdo con Hair et al (2012b) el número de muestras debe ser de al menos 5000 submuestras. A cada submuestra se le hace la estimación de los parámetros ya sean de las cargas, coeficientes de regresión o pesos y finalmente se calculan los promedios y sus desviaciones estándar. El promedio resultante del parámetro será la estimación de los parámetros de interés del modelo. Para validar la significancia estadística de las cargas factoriales, los coeficientes path y probar las respectivas hipótesis; se utilizará el estadístico t y valores P, cuyos resultados son consistentes entre sí.

La tabla 71 muestra los resultados del PLS que permite evaluar la significancia estadística de las cargas factoriales para cada uno de los ítems incluidos en el modelo.

Tabla 71. Cargas factoriales para los ítems que componen el modelo en los diferentes constructos

Ítems	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	P Valores
C6 <- PRHAC	0,648	0,649	0,074	8,748	0
D1 <- DES	0,734	0,72	0,081	9,079	0
D2 <- DES	0,814	0,803	0,069	11,78	0
D3 <- DES	0,866	0,863	0,046	18,862	0
D4 <- DES	0,865	0,863	0,038	22,51	0
DP1 <- PRHAC	0,802	0,807	0,041	19,776	0
DP2 <- PRHAC	0,783	0,785	0,04	19,828	0
DP3 <- PRHAC	0,792	0,797	0,044	18,075	0
DP6 <- PRHAC	0,593	0,58	0,074	8,055	0
DP7 <- PRHAC	0,581	0,567	0,085	6,819	0
DP8 <- PRHAC	0,601	0,585	0,082	7,342	0
DP9 <- PRHAC	0,673	0,664	0,063	10,64	0
IEXPLOR1 <- INNOV	0,469	0,469	0,116	4,056	0
IEXPLOR2 <- INNOV	0,618	0,614	0,081	7,635	0
IEXPLOR3 <- INNOV	0,704	0,695	0,064	11,026	0
IEXPLOR4 <- INNOV	0,673	0,662	0,077	8,716	0
IEXPLOR5 <- INNOV	0,699	0,69	0,078	8,912	0
IEXPLOR6 <- INNOV	0,596	0,586	0,084	7,058	0
IEXPLOR7 <- INNOV	0,702	0,693	0,069	10,224	0
IEXPLOT1 <- INNOV	0,583	0,58	0,092	6,343	0
IEXPLOT2 <- INNOV	0,69	0,681	0,072	9,645	0
IEXPLOT3 <- INNOV	0,711	0,715	0,058	12,356	0
IEXPLOT4 <- INNOV	0,709	0,709	0,075	9,466	0
IEXPLOT5 <- INNOV	0,614	0,605	0,08	7,678	0
IEXPLOT6 <- INNOV	0,749	0,742	0,055	13,698	0
IEXPLOT7 <- INNOV	0,419	0,422	0,11	3,792	0
IGC1 <- IGC	0,706	0,712	0,058	12,15	0
IGC10 <- IGC	0,718	0,717	0,05	14,484	0
IGC11 <- IGC	0,576	0,576	0,072	8,022	0
IGC12 <- IGC	0,643	0,64	0,075	8,538	0
IGC13 <- IGC	0,588	0,584	0,084	6,985	0
IGC14 <- IGC	0,699	0,697	0,048	14,509	0
IGC2 <- IGC	0,707	0,706	0,061	11,562	0
IGC5 <- IGC	0,764	0,763	0,049	15,677	0
IGC6 <- IGC	0,804	0,806	0,037	21,937	0
IGC8 <- IGC	0,718	0,717	0,065	11,047	0
IGC9 <- IGC	0,728	0,726	0,056	13,006	0
RP1 <- PRHAC	0,739	0,742	0,053	13,898	0
RP10 <- PRHAC	0,611	0,611	0,079	7,734	0
RP11 <- PRHAC	0,416	0,407	0,1	4,137	0
RP2 <- PRHAC	0,727	0,73	0,06	12,217	0
RP6 <- PRHAC	0,58	0,571	0,078	7,451	0
RP7 <- PRHAC	0,64	0,632	0,066	9,636	0
RP9 <- PRHAC	0,549	0,544	0,087	6,308	0
TE1 <- PRHAC	0,638	0,642	0,082	7,807	0

Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

Para una mayor comprensión, el cuadro 2 presenta el resumen de las cargas factoriales, agrupadas en los factores que se han establecido desde el análisis factorial exploratorio, pasando por la validación teórica y por la validación del PLS. Recordemos, como ya se ha dicho, que en la validación con el PLS, sólo la escala de PRHAC, presentó cambios al ser eliminados algunos ítems cuyas cargas factoriales puntuaron por debajo de 0.4. Recordemos también que todas las cargas factoriales resultantes de la validación PLS son significativas estadísticamente.

Cuadro 2. Resumen de las cargas factoriales, agrupadas en los factores que se han establecido desde el AFE

PRHAC		IGC		INNOV		DES	
Items		Items		Items		Items	
Formación y desarrollo de personal		Actividades de Explotación		Inn. Exploratoria		D1	0,720
						D2	0,803
TE1	0,642	IGC1	0,712	IEXPLOR1	0,469	D3	0,863
C6	0,649	IGC2	0,706	IEXPLOR2	0,614	D4	0,863
DP1	0,807	IGC5	0,763	IEXPLOR3	0,695		
DP2	0,785	IGC6	0,806	IEXPLOR4	0,662		
DP3	0,797	IGC8	0,717	IEXPLOR5	0,69		
RP2	0,73	IGC9	0,726	IEXPLOR6	0,586		
Retención de Personal		IGC14	0,697	IEXPLOR7	0,693		
		Actividades de Exploración		Inn. Explotadora			
DP6	0,580						
DP7	0,567	IGC10	0,717	IEXPLOR1	0,58		
DP8	0,585	IGC11	0,576	IEXPLOR2	0,681		
DP9	0,664	IGC12	0,64	IEXPLOR3	0,715		
Incentivos y retribución		IGC13	0,584	IEXPLOR4	0,709		
				IEXPLOR5	0,605		
RP9	0,544			IEXPLOR6	0,742		
RP10	0,611			IEXPLOR7	0,422		
RP11	0,407						
Evaluación del Desempeño							
RP1	0,742						
RP6	0,571						
RP7	0,632						

Fuente : Elaboración propia

En el cuadro 2, se observa que en el constructo PRHAC, la agrupación de ítems para el primer factor, reunió ítems que inicialmente, en la escala original, estaban en las dimensiones de trabajo en equipo, contratación y desarrollo de personal. Pero tanto los resultados del análisis factorial exploratorio, como la validación de ítems de medida desde el PLS, evidenciaron mayor coherencia entre ellos en lo que respecta a la dimensión formación y desarrollo de personal. Al validar estos ítems con la teoría, se encontró un ajuste de los ítems a la dimensión mencionada. Llama la atención en esta escala que la dimensión original de trabajo en equipo desapareció de la escala. De esta dimensión, la escala definitiva sólo conservó el ítem : *Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo*. Este ítem quedó incluido en la dimensión formación y desarrollo de personal.

3.5 Validación de las hipótesis

Cuando se tiene la certeza de que el modelo estimado tiene relevancia predictiva, como es el caso del modelo de este estudio, se procede a evaluar cuáles hipótesis resultaron ser estadísticamente significativas y cuáles hipótesis no (Aldás, 2016, p.28). Esta evaluación se realiza a partir de la significancia de los coeficientes de regresión ó coeficientes path que hacen referencia a los pesos de regresión estandarizados. La hipótesis nula a probar plantea que el coeficiente de regresión de interés es nulo, frente a la hipótesis alternativa de que el mismo coeficiente es diferente de cero en la población de estudio. El estadístico utilizado en este tipo de validación es el estadístico t(distribución de probabilidad t-student), o el valor-p para cada uno de ellos.

Chin (1998), propone que los coeficientes path estandarizados, además de presentar significancia estadística, para que sean válidos dentro del modelo, deben puntuar con un valor mínimo de 0.2 y preferiblemente ubicarse por encima de 0.3.

La tabla 72 presenta los coeficientes de las diferentes regresiones lineales simples que se plantean en el modelo y que se han calculado después del proceso de bootstrapping, el análisis se enfoca por lo tanto en las columnas **Media de la muestra (M)**, **Estadísticos t** y **P-valores**.

Tabla 72. Coeficientes de regresión obtenidos en el proceso bootstrapping del software Smart-pls-3

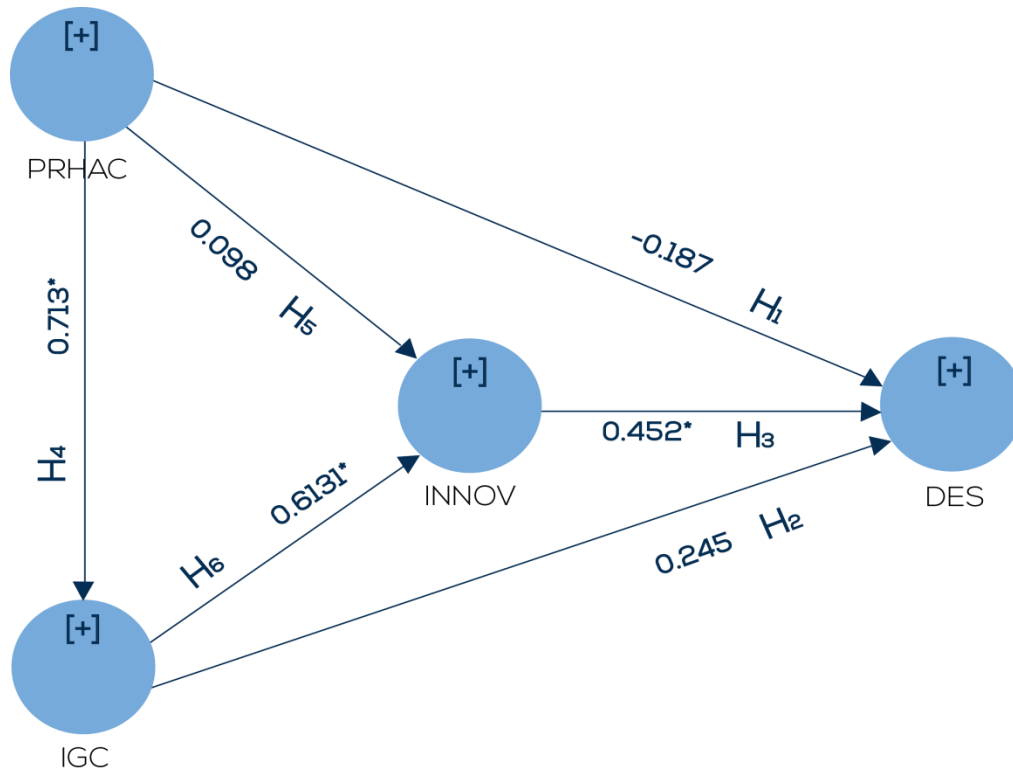
	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (O/STDEV)	P - Valores
IGC -> DES	0,274	0,245	0,167	1,639	0,102
IGC -> INNOV	0,590	0,613	0,086	6,860	0,000
INNOV -> DES	0,412	0,452	0,168	2,453	0,015
PRHAC -> DES	-0,179	-0,187	0,135	1,328	0,185
PRHAC -> IGC	0,699	0,713	0,037	18,923	0,000
PRHAC -> INNOV	0,104	0,098	0,094	1,105	0,270

Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

Los resultados muestran que la relación directa entre IGC y el DES no es estadísticamente significativa, de igual forma sucede con la relación directa entre PRHAC-DES y PRHAC-INNOV. Las demás relaciones son estadísticamente significativas.

Para una mayor comprensión se muestran los coeficientes directos en el modelo general en la figura 8.

Figura 8. Coeficientes path en el modelo



Fuente: Elaboración Propia. A partir del software Smart.PLS. Versión 3.

Nota: El * representa significancia estadística.

Ahora el análisis corresponde a los efectos sobre el DES ocasionado por la mediación de IGC y la INNOV en lo referente a las PRHAC y el DES. La tabla 73 muestra los coeficientes de los efectos indirectos de la IGC y la INNOV en el modelo de estudio.

Tabla 73. Coeficientes de los efectos indirectos de IGC, INNOV en el modelo general.

Regresiones	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t	P Valores
IGC -> DES	0,243	0,281	0,122	1,995	0,047
IGC -> INNOV					
INNOV -> DES					
PRHAC -> DES	0,404	0,421	0,085	4,731	0,000
PRHAC -> IGC					
PRHAC -> INNOV	0,412	0,438	0,068	6,080	0,000

Fuente : Resultados obtenidos a partir del software Smart-PLS 3.

Con los resultados obtenidos sobre el modelo y sobre los coeficientes de regresión que muestran los coeficientes path de las relaciones directas y mediadas que presenta el modelo, se observa que el modelo conceptual propuesto en este estudio, es apropiado desde un punto de vista conceptual y estadístico para analizar la relación existente entre las PRHAC, la IGC, la INNOV y el DES en la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, que es el contexto del estudio.

La tabla 74 muestra el resultado de las hipótesis planteadas. En esta tabla se observa que todos los coeficientes path, exceptuando los que miden las relaciones directas de las PRHAC con el Desempeño y con la Innovación, puntúan por encima del 0.2. Se observa también que en otras relaciones de dependencia, las PRHAC, puntúan por encima de 0.2 y son estadísticamente significativas, cuando se relaciona con la IGC de manera directa, o cuando es mediada por la Innovación y la IGC.

Tabla 74. Resultado de las hipótesis planteadas

Hipótesis	Coefficientes B (Boostraping)	Efectos Indirectos	Efectos Totales	Hipótesis soportadas
Hipótesis 1.				
Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso tienen un efecto positivo sobre el Desempeño en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.	- 0,187 (P-value= 0,185)			No
Rcuadrado = 0,303 p-Value = 0				
Hipótesis 2.				
La intensidad en la Gestión del Conocimiento tiene un efecto positivo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.	0,245 (P-value = 0,10)			No
Rcuadrado = 0,303 p-Value = 0				
Hipótesis 3.				
La Innovación tiene un efecto positivo en el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.	0,452 (P-value = 0,015)			Si
Rcuadrado(a) = 0,303 p-Value = 0				
Hipótesis 4.				
Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso tienen un efecto positivo sobre la intensidad en la Gestión del Conocimiento en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.	0,713 (P-value = 0)			Si
Rcuadrado = 0,509 p-Value = 0				

Continúa...

...Continuación

Hipótesis	Coefficientes B (Boostraping)	Efectos Indirectos	Efectos Totales	Hipótesis soportadas
Hipótesis 5.				
Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso tienen un efecto positivo sobre la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.	0,098 (P-value = 0,270)			No
Rcuadrado(a) = 0,471 p-Value = 0				
Hipótesis 6.				
La intensidad en la Gestión del Conocimiento tiene un efecto positivo sobre la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.	0,6131 (P-value = 0)			Si
Rcuadrado(a) = 0,471 p-Value = 0				
Hipótesis 7.				
Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso son más fuertes sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la intensidad en la Gestión del Conocimiento.	- 0,187 (P-value= 0,185)	0,421 (P-value=0)	0,235 (P-value=0)	Si
Rcuadrado(a) = 0,303 p-Value = 0				

Continúa...

...Continuación

Hipótesis	Coefficientes B (Boostraping)	Efectos Indirectos	Efectos Totales	Hipótesis soportadas
Hipótesis 8.				
Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso son más fuertes sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Innovación.	0,098 (P-value= 0,270)	0,438 (P-value=0)	0,536 (P-value=0)	Si
Rcuadrado(a) = 0,303 p-Value = 0				
Hipótesis 9.				
Los impactos de la intensidad en la Gestión del Conocimiento son más fuertes y positivos sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Innovación.	0,245 (P-value= 0,10)	0,281 (P-value=0.04)	0,525 (P-value=0)	Si
Rcuadrado(a) = 0,303 p-Value = 0				
Hipótesis 10.				
Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso son más fuertes sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la intensidad en la Gestión del Conocimiento y la Innovación.	- 0,187 (P-value= 0,185)	0,421 (P-value=0)	0,771 (P-value=0)	Si
	0,098 (P-value= 0,270)	0,438 (P-value=0)		
Rcuadrado(a) = 0,303 p-Value = 0				

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Smart.Pls-3

En un primer momento vamos a mostrar los resultados obtenidos en las relaciones o efectos directos que tienen las PRHAC sobre el Desempeño, la Innovación y la IGC. Se continuará con el efecto directo de la IGC sobre la Innovación y sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Posteriormente se mostrarán los resultados de la relación o efecto directo que tiene la Innovación sobre el Desempeño de las empresas del estudio. Finalmente, se podrán apreciar las relaciones de mediación, que el modelo presenta. Todas esta hipótesis fueron probadas con un nivel de significancia del 5% ($\alpha=0.05$).

En cuanto a la hipótesis de Investigación 1 (Hipótesis de relación directa)

H1: *Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso tienen un efecto positivo y directo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Los resultados muestran que no existe un efecto directo y positivo ($\beta= -0.187$) estadísticamente significativo ($p\text{-value}= 0.185$), entre las PRHAC con el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Es decir que no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula (No se rechaza H_0). Se observa que los hallazgos presentan un efecto negativo de las PRHAC sobre el desempeño, que aunque no es estadísticamente significativo llama la atención.

En lo referente a la hipótesis de investigación 4 (Hipótesis de relación directa)

H4: *Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso tienen un efecto positivo y directo sobre la Intensidad en la Gestión de Conocimiento de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Los resultados evidencian que las PRHAC, tienen un efecto positivo, directo, fuerte ($\beta = 0.713$) y estadísticamente significativo ($p\text{-value} = 0$) sobre la IGC de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Por lo tanto podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula (H_0 se rechaza).

Para la hipótesis de investigación 5 (Hipótesis de relación directa)

H5: *Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso tienen un efecto positivo y directo sobre la Innovación de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Se encontró que las PRHAC, no tienen un efecto positivo y directo ($\beta = 0.098$) estadísticamente significativo ($p\text{-value} = 0.270$) sobre la Innovación de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Es decir que no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula (H_0 no se rechaza).

En cuanto a la hipótesis de investigación 2 (Hipótesis de relación directa)

H2: *La Intensidad en la Gestión del Conocimiento tiene un efecto positivo y directo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Los resultados evidencian, que no es posible concluir a un nivel de significancia del 5% que la IGC, por si sola, tenga un efecto directo, positivo y estadísticamente significativo sobre el Desempeño ($\beta = 0.245$; $p\text{-value} = 0.10$). Es decir la hipótesis 2 no se mantiene (H_0 no se rechaza).

En cuanto a la hipótesis de investigación 3 (Hipótesis de relación directa)

H3: *La Innovación tiene un efecto positivo y directo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Los resultados evidencian que la Innovación tienen un efecto positivo, directo, moderado ($\beta=0.452$) y estadísticamente significativo ($p\text{-value}=0.015$) sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Por lo tanto podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula (H_0 se rechaza).

Para la hipótesis de investigación 6 (hipótesis de relación directa)

H6: *La Intensidad en la Gestión del Conocimiento, tiene un efecto positivo y directo sobre la Innovación de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Los resultados evidencian un efecto directo, positivo ($\beta=0.6131$) y estadísticamente significativo ($P\text{-value} = 0$) de la IGC sobre la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. A pesar de que la IGC es una práctica administrativa, relativamente nueva, es muy importante que se adopte en las organizaciones. Las empresas del estudio han reconocido esta importancia y los resultados muestran como su presencia ha influido de manera directa sobre la Innovación.

Para la hipótesis de investigación 7 (hipótesis de mediación)

H7: *Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso son más fuertes sobre el Desempeño cuando están mediados por la Intensidad en la Gestión del Conocimiento en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Los resultados muestran que la relación de mediación de la IGC entre las PRHAC y el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, es positiva ($\beta_t=0.235$ efecto total; $\beta_i=0.421$ efecto indirecto) y estadísticamente significativa (p-value=0) para ambos efectos. Esto indica que las PRHAC cuando están mediadas por la IGC, se hacen más fuertes, positivas y estadísticamente significativas sobre el Desempeño de estas empresas. Es decir que la hipótesis 7 se mantiene.

En lo referente a la hipótesis de investigación 8 (hipótesis de mediación)

H8: *Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso son más fuertes y positivos sobre el Desempeño cuando están mediados por la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Los resultados muestran que la relación de mediación de la Innovación entre las PRHAC y el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, es positiva ($\beta_t = 0.536$ efecto total; $\beta_i = 0.438$ efecto indirecto) y estadísticamente significativa (p-value=0) para ambos efectos. Esto indica que las PRHAC cuando están mediadas por la Innovación, se hacen más fuertes, positivas y estadísticamente significativas sobre el Desempeño de estas organizaciones. Es decir que la hipótesis 8 se mantiene.

En lo referente a la hipótesis de investigación 9 (hipótesis de mediación)

H9: *Los impactos de la Intensidad en la Gestión del Conocimiento son más fuertes y positivos sobre el Desempeño en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Innovación.*

Los resultados muestran que la relación de mediación de la Innovación entre IGC y el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca,

es positiva ($\beta_t = 0.525$ efecto total; $\beta_i = 0.281$ efecto indirecto) y estadísticamente significativa (p-value=0) para ambos efectos. Esto indica que la IGC cuando está mediada por la Innovación, se hace más fuerte, positiva y estadísticamente significativa sobre el Desempeño de estas empresas. Es decir que la hipótesis 9 se mantiene.

En lo referente a la hipótesis de investigación 10 (hipótesis de mediación)

H10: *Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso, son más fuertes sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Intensidad en la Gestión del Conocimiento y la Innovación.*

Los resultados muestran que la relación de mediación de la IGC y la Innovación entre las PRHAC sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca es positiva y fuerte ($\beta_t = 0.771$ efecto total; $\beta_{IGC} = 0.235$ efecto indirecto IGC; β_{Innov} efecto indirecto INNOV= 0.536) y estadísticamente significativa para ambos efectos. Es decir que la hipótesis 10 se mantiene.

CAPÍTULO 4

Conclusiones

Para una mejor organización de las conclusiones se tendrá en cuenta el orden realizado en el procesamiento estadístico. En primer lugar se abordarán las conclusiones a nivel descriptivo de las empresas y los respondientes, en segundo lugar se presentarán las conclusiones de la validación de los instrumentos de medición y por último, se concluirá sobre los resultados de las hipótesis del estudio.

4.1 Conclusiones a nivel descriptivo de las empresas del estudio

4.1.1 Caracterización de las empresas del estudio

Los resultados mostraron que el tejido empresarial de la región, se compone en su gran mayoría de empresas nacionales con predominio de las empresas pequeñas, seguidas de la mediana y en último lugar las grandes. La mayor proporción de ellas se encuentra en la etapa de madurez temprana, con naturaleza jurídica SAS, con un nivel bajo de exportaciones y pertenecientes en mayor proporción al sector de alimentos y bebidas, seguido del sector algodón, fibras, textiles, confecciones, cuero, calzado y marroquinería. Se ubican de manera preferencial en la capital del departamento que es la ciudad de Cali, seguidas de la ciudad de Palmira, Yumbo y otras ciudades en menor proporción. Puede pensarse que esta preferencia obedece en primer lugar porque priman las empresas pequeñas y para su funcionamiento no requieren grandes extensiones de tierra, adicionalmente porque pueden obtener los recursos de manera más ágil y cómoda, lo que permite potenciar su supervivencia y responder de manera más rápida a los cambios del entorno. También puede ser por la facilidad de comunicación y negociación con sus proveedores, clientes y otros agentes del ámbito

empresarial como universidades, Instituciones gubernamentales, centros de investigación, centros de consultoría, etc.

Estos resultados se consideran muy coherentes con el contexto general de la industria, ya que las pequeñas y medianas empresas, representan un sector importante para el desarrollo y crecimiento económico, no sólo de regiones y países con economías emergentes, como América Latina y Colombia, sino para otros países desarrollados a nivel mundial. De otro lado, es conocido que muchos empresarios, desarrollan la actividad empresarial como consecuencia de la necesidad de independencia laboral o la necesidad de un empleo estable, para satisfacer sus necesidades primarias y las de su familia. Si la empresa pequeña le aporta a la satisfacción de esas necesidades, no se valora y no se hacen esfuerzos por expandir su dominio, crecer hasta convertirse en una empresa grande y mucho menos internacionalizarse. Esta situación puede estar relacionada con la dimensión de evasión de la incertidumbre (UAI) de Hofstede (1980), que para el caso colombiano se presenta una calificación alta, indicando una preferencia de los colombianos hacia la seguridad y la certidumbre. De igual forma, al conversar con algunos de los empresarios de la región, argumentan que un factor que desmotiva el crecimiento económico, las exportaciones y la internacionalización, son los altos costos de aranceles e impuestos a los que son sometidos en la medida que van alcanzando el desarrollo organizacional y la madurez superior.

En lo referente a la antigüedad, la etapa predominante es la madurez temprana, esta es una etapa intermedia entre la etapa de crecimiento y desarrollo y la etapa de madurez superior. Las empresas del Valle del Cauca pueden concentrarse en mayor frecuencia en la etapa de madurez temprana, debido a que si logran pasar de la etapa de crecimiento y desarrollo, es probable que no superen los 30 años para llegar a una etapa de madurez superior. Son muy escasas las empresas, que aun siendo pequeñas o medianas, logren sobrevivir más de los 30 años, porque algunas empresas mueren

antes de alcanzar la madurez superior; incluso muchas de ellas mueren en la etapa de crecimiento y desarrollo. Esto se ha podido evidenciar en el desarrollo de este estudio en dos oportunidades. La primera fue en la prueba piloto, donde se incluyeron 30 empresas de la base de datos del estudio, pero al intentar un acercamiento posterior a la realización de dicha prueba, 12 empresas de ellas ya no existían. Adicionalmente cuando se realizó la segunda fase de este estudio, en el momento de la recolección de la información, se encontró que del marco muestral construido para el estudio varias de las empresas incluidas habían cerrado sus puertas entre diciembre de 2015 y enero de 2016. Esto debido a problemas de importación de sus materias primas y a los altos costos de las tasas de cambio que se produjo entre 2015 - 2016, lo que afecto de manera negativa la adquisición de sus materias primas para el buen funcionamiento de la empresa y la decisión ante la crisis fue cerrar sus puertas y liquidar la empresa.

De otro lado, el sector económico predominante, es el de alimentos y bebidas, seguido del sector algodón, fibras, textiles, confecciones, cuero, calzado y marroquinería, lo cual es muy coherente con el hecho de que el Valle del Cauca es una región agrícola, y en general la economía de Colombia y América Latina, es agrícola. Esto puede representar para el Valle del Cauca, que las empresas basen su producción en los recursos naturales, extraídos de la tierra y sus derivados por su fácil acceso a ellos y porque son los que predominan en la región, lo que trae como consecuencia que sus productos se orienten a satisfacer las necesidades básicas, como son los alimentos y el vestido.

En lo referente a las exportaciones, el porcentaje de empresas exportadoras es tan sólo del 39%. Llama la atención que a pesar de que las empresas que priman son pequeñas, existen empresas que exportan hacia otros países; de hecho el estudio encontró una asociación estadísticamente significativa entre el porcentaje de ventas dedicadas a la exportación de las empresas y el tamaño de la empresa (Kendall's tau-b, P-value = 0.0). Se encontró que de las 23 empresas grandes, el 83% exportan; mientras que

de las empresas pequeñas el 21% (13) exportan. En el caso de las empresas medianas, el 44% (11) exportan. Al indagar un poco sobre este aspecto de manera más profunda en el momento de la recolección de la información, una de las empresas participantes en el estudio, comentó que es una empresa pequeña por el número de empleados que tiene a cargo en su planta de personal. No obstante, su actividad productiva se centra en la compra a los diferentes campesinos de la región, de un producto agrícola de alta calidad, que luego procesa, hasta convertirlo en un sólo producto alimenticio, listo para su distribución y consumo. Este producto es de mucha aceptación en el mercado extranjero, por lo cual su producción se exporta al 100% y con frecuencia mensual. Es una empresa con una estructura muy informal en lo referente a que no tiene gran cantidad de empleados y no produce varios productos; sin embargo los resultados son muy buenos en términos de rentabilidad.

En lo relativo a la naturaleza jurídica, la que predomina es la S.A.S, estas empresas se constituyen en Colombia y se someten a la legislación nacional. Pueden ser constituidas por una o varias personas, máximo 25. Esta puede ser una razón por la cual la mayor proporción de empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca sea de esta naturaleza, pues es más difícil construir empresa de manera individual que cuando puede hacerse de manera conjunta. Adicionalmente, de acuerdo con la dimensión Individualismo de Hofstede (1980), Colombia es un país con baja calificación hacia el individualismo, predominando de esta forma el colectivismo.

En cuanto al Desempeño organizacional, las calificaciones dadas por los respondientes, señalan que la fidelidad de los clientes es un factor clave en el Desempeño organizacional, seguido del crecimiento de las ventas. Lo cual está muy relacionado entre sí, de hecho existe entre estos dos factores una correlación de 0.456 ($p\text{-Value} = 0$) estadísticamente significativa. Esto puede interpretarse como que en la medida en que las empresas apliquen prácticas administrativas para afrontar los

desafíos del entorno como la IGC y la Innovación, se logra una mejor producción y un mejor servicio al cliente. Además al revisar la correlación existente entre el crecimiento de las ventas y la rentabilidad de las empresas, también se encuentra una correlación tendiente a ser alta con un valor de 0.634 ($p\text{-Value} = 0$). De esta forma si se revisa la correlación existente entre la rentabilidad y el retorno de la inversión, también se encuentra que en la medida que la rentabilidad aumenta, el retorno de la inversión se fortalece y se hace mejor. ($r=0.77$; $p\text{-value}=0$), pues existe una correlación directamente proporcional y estadísticamente significativa. Los resultados también mostraron una asociación positiva y significativa estadísticamente entre el nivel de Desempeño y el tamaño de la empresa.

Referente a la IGC, llama la atención que la mayor proporción de empresas pequeñas, se ubiquen en la categoría de *empresas más intensivas en gestión del conocimiento*, lo que hace pensar que estas empresas, implementan y aprovechan la IGC como un factor clave de éxito y como una fuente de ventaja competitiva, que les permita la sobrevivencia y el crecimiento organizacional. Esto también puede ser un indicador de que las empresas pequeñas hacen uso eficiente de sus recursos intangibles, quizás porque los costos de gestionarlos sean más accequibles para ellas. Adicionalmente podría pensarse que la empresa pequeña promueve las relaciones entre los empleados de manera más cercana, dado que tienden a tener estructuras más planas, informales y flexibles, lo que permite compartir de manera más espontánea y significativa el conocimiento tácito y explícito entre los miembros de la organización.

Las empresas del estudio, dieron una mayor calificación a la Innovación explotadora, que a la Innovación exploratoria. Esta situación es muy congruente con el tamaño de empresa que prima en la región, ya que las empresas pequeñas pueden tener menos capacidad de acceder a los recursos financieros, locativos y tecnológicos que les permita realizar las actividades de Innovación exploratoria. No obstante hacen esfuerzos por aprovechar al máximo los recursos disponibles y por este motivo, se

aplica de manera predominante la innovación explotadora. Incluso estas empresas al tener estructuras más planas e informales, pueden favorecer la innovación explotadora por las relaciones de proximidad que los empleados tienen entre ellos, sin generar mayores costos para la organización. Sin embargo, ante el panorama de las empresas del estudio, se considera que las empresas de la región no pueden dejar de lado la Innovación exploratoria, porque esta es una forma de poder responder de manera eficiente y efectiva al entorno cada día más globalizado y agresivo. Por este motivo se recomienda que busquen estrategias para acceder a dicho tipo de Innovación. Una sugerencia que podría ser de utilidad es que busquen redes de apoyo entre ellas mismas y con las grandes y medianas empresas para compartir en un momento dado, recursos como maquinaria que les pueda permitir incursionar en el campo de la Innovación exploratoria. Las empresas grandes fueron las que mejor calificaron la Innovación exploratoria y la Innovación explotadora, lo cual hace pensar que poseen recursos que les permite administrar de manera más eficiente y eficaz la organización.

En lo referente a las PRHAC, el trabajo en equipo fue la dimensión mejor calificada; aunque en el momento de realizar la validación de la escala de PRHAC, esta dimensión desapareció, pues sus ítems no alcanzaron las puntuaciones factoriales necesarias para sostenerse en la escala. Esto puede indicar que aunque los empresarios saben que el trabajo en equipo podría ser una práctica favorable al Desempeño de la organización, aún no está muy bien posicionada en las empresas del contexto. Se considera que las relaciones laborales en la empresa pequeña son muy cercanas entre compañeros de trabajo, lo que haría pensar que se realiza un trabajo en equipo; no obstante lo que puede suceder es que se disuade de cierta forma el trabajo en equipo. Por lo tanto puede suceder que en las empresas del contexto de estudio por ser empresas pequeñas en su gran mayoría, no se fomenta el trabajo en equipo, sino que se privilegia el trabajo individual porque no sería ,uy factible formar equipos de trabajo por las mismas condiciones de la organización pequeña, donde el número de empleados es pequeño y cada uno tiene funciones muy específicas dentro del proceso

productivo. Esto indica que las empresas del contexto, aunque sean en su gran mayoría pequeñas, deben trabajar de manera más intensa para intentar fomentar el trabajo en equipo y aprovechar las ventajas que esta práctica genera. Ya que como hemos dicho anteriormente, el trabajo en equipo permite mirar con diferentes puntos de vista las razones de los problemas que se pueden presentar y la forma de solucionarlos.

De otro lado, los resultados evidenciaron una calificación muy baja a la dimensión de retención del personal. Este resultado puede darse debido a que en el contexto de estudio, priman las empresas pequeñas y estas calificaron esta dimensión por debajo del promedio. Los resultados mostraron que en muchas de estas empresas los contratos de trabajo se realizan por periodos cortos de trabajo debido a los requerimientos de la misma actividad productiva. No obstante esta situación, las empresas grandes calificaron la retención de personal por encima del promedio general y las medianas lo hicieron muy cercano al promedio. En estas empresas los procesos de contratación son más definidos y los contratos de trabajo se realizan por periodos indefinidos en muchas de ellas, adicionalmente se tienen políticas de retención del personal que permiten retener a los buenos empleados. Estos resultados en cierta forma son muy importantes para el sector, ya que pueden ser un ejemplo para las empresas pequeñas. Esto debido a que los resultados demuestran que las empresas que mejor Desempeño tienen, entre otras estrategias, hacen esfuerzos por retener a su personal, ya que como lo hemos expuesto en el marco teórico de este estudio, las personas bien gestionadas, pueden ser fuente de ventaja competitiva para la organización.

4.1.2 Caracterización de las personas que respondieron la encuesta

La encuesta fue respondida en su gran mayoría por los gerentes o propietarios, de las empresas incluidas en el estudio. El nivel educativo predominante fue el de

pregrado (38%), seguido del postgrado (29%). Estos resultados hacen pensar en primer lugar que los empresarios se convierten empresarios ante las dificultades para lograr un empleo y por lo tanto se arriesgan a emprender una empresa, ya que se encuentran con un nivel de educación alto y en muchos de los casos con altos conocimientos sobre el proceso productivo. En segundo lugar, se puede entender que los empresarios tienen una tendencia a ser más selectivos en la contratación de los gerentes y por lo tanto a exigir un nivel educativo alto. De los respondientes, se encontró una tendencia hacia la igualdad de género en los cargos que atendieron las encuestas.

4.2 Conclusiones acerca de la validación de las escalas del estudio

En general, las escalas de medición, que se han utilizado en este estudio, después de ser adaptadas y validadas, cuentan con las propiedades métricas de una buena escala y con la aceptación de la comunidad empresarial respondiente. En conclusión, se considera que son escalas válidas, confiables y aplicables a la realidad del contexto para el que se han adaptado. Esto trae como consecuencias que se puedan realizar estudios comparativos entre los países de América Latina sobre la relación existente entre la Innovación, IGC, PRHAC y el Desempeño organizacional. Se considera un gran avance a nivel científico en este sentido, ya que se pueden realizar estudios que aporten a la comprensión de la gestión administrativa y al fortalecimiento del Desempeño y crecimiento económico de las empresas de la región.

4.2.1 Escala para medir el Desempeño

Para medir esta variable se ha utilizado una escala de Desempeño que ya ha sido validada y utilizada en varios estudios (Reinartz et al, 2004; Ferreras et al, 2015) en contextos diferentes al aquí estudiado. En su forma original la escala está diseñada en el idioma inglés, consta de 4 preguntas que son calificadas en una escala likert de 1 a

7. Como parte de la adaptación para esta tesis doctoral sólo se ha realizado la traducción del inglés al español y se han cambiado las opciones de respuesta de 1 a 5, dado el contexto del estudio. Esta escala resultó ser una buena opción para medir el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, por sus propiedades métricas, evaluadas tanto en el análisis factorial exploratorio, como en el análisis factorial confirmatorio. Además, esta escala fue muy bien aceptada por los encuestados, ya que todos los ítems, fueron respondidos en su totalidad. Esto comparado con las preguntas que se hicieron para medir el Desempeño en la prueba piloto de este estudio, las cuales no fueron respondidas en su gran mayoría. En conclusión, la escala utilizada para medir el Desempeño utilizada en este estudio, cumple con los parámetros de confiabilidad, validez interna y externa, por lo permite aplicarse en el contexto de estudio y en contextos similares como los países de América Latina.

4.2.2 Escala para medir la Innovación

Para medir la Innovación se ha utilizado la escala diseñada y validada por (Jansen et al., 2006), la cual mide la Innovación en dos categorías: Innovación exploratoria e Innovación explotadora, lo que se ajusta a las necesidades de medición en nuestro estudio. Esta escala tuvo pequeñas adaptaciones, además de ser traducida al español, su calificación se presentó en una escala likert de 1 a 5 puntos, directamente proporcional; mientras que la escala original puntúa entre 1 a 7 puntos. En el proceso de validación realizada en este estudio, se conservaron las dos dimensiones originales: Innovación exploratoria e Innovación explotadora. Esta escala tuvo gran acogida por los respondientes. Llama la atención que esta escala también fue aplicada en la prueba piloto, cuyos resultados obtenidos en la prueba piloto y en el estudio definitivo son muy similares, lo que da idea de que la escala es muy confiable, realmente mide lo que se quiere medir.

4.2.3 Escala para medir la IGC

Para medir la IGC en la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, se utilizaron dos escalas que han sido diseñadas en contexto latinoamericano para tal fin. La primera escala mide los aspectos relacionados con la importancia que se le brinda a las prácticas de GC en las organizaciones. Fue diseñada por (Bernal, et al., 2010) para recopilar información sobre GC en industrias colombianas en la ciudad de Bogotá – Colombia. Esta escala originalmente puntúa en un rango de 1 a 4 puntos, donde 1 significa totalmente en desacuerdo; 2 parcialmente en desacuerdo; 3 parcialmente de acuerdo, 4 totalmente de acuerdo. Para efectos de estandarización de la escala definitiva, se optó por utilizar una escala likert con 5 opciones de respuesta con una calificación de 1 a 5 puntos, donde una calificación de 1 indica total desacuerdo con la afirmación y una calificación de 5 indica total acuerdo con la afirmación. Adicionalmente, se utilizó parte de una encuesta donde se miden las actividades relacionadas con el conocimiento y la capacitación en industrias mexicanas. Esta encuesta fue diseñada en Colombia para aplicarse en contextos latinoamericanos y ha sido utilizada en Colombia y México (Olliver y Ordoñez, 2013). Después de realizar la prueba piloto, a una muestra de 30 empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, se optó por dejar de manera definitiva la escala de GC en una sola dimensión llamada “*Intensidad en la Gestión del Conocimiento*” (IGC). Se etiquetó de esta forma teniendo en cuenta que hablar de IGC hace referencia a la importancia de las actividades de GC expresada a través de la calificación que se obtiene en cada uno de los ítems. A mayor en la escala, mayor IGC y a menor calificación en la escala, menor IGC. Las calificaciones van en un rango de 1 a 5, donde 1 indica totalmente en desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con la afirmación. Como producto de la validación en el contexto de este estudio y la revisión de la literatura, esta escala ha quedado con dos dimensiones: Actividades de explotación del conocimiento en la organización y actividades de exploración del conocimiento en la organización. Cumple con las

propiedades métricas y fue bien aceptada por los respondientes. Se propone como una buena escala para medir la IGC en el contexto Colombiano y Latinoamericano.

4.2.4 Escala para medir las PRHAC

Al revisar en la literatura estudios que hayan medido las PRHAC que aquí se plantean, se optó por utilizar parte de una escala aplicada en un estudio realizado en Pymes Españolas (Carrasco y Rubio, 2007). Esta escala utiliza en su forma original lenguaje español que es el mismo lenguaje oficial que se utiliza en el contexto de este estudio. La escala original consiste en una serie de ítems que los respondientes califican, según su percepción con opciones de calificación de 1 a 5 puntos, donde una calificación de 1 indica total desacuerdo con la afirmación y una calificación de 5 indica total acuerdo con la afirmación.

En el proceso de validación en este estudio, la escala hace referencia sólo a las PRHAC, que en este estudio se han seleccionado y ha quedado compuesta por 16 ítems, estructurada en cuatro dimensiones: Formación y desarrollo de personal, incentivos y retribución, retención de personal, y evaluación del Desempeño. Se considera que es una buena opción para medir las PRHAC en contexto Colombiano y Latinoamericano. Cumple con las propiedades métricas, que la catalogan como una buena escala de medición para ser utilizada en contextos similares al de esta investigación.

4.3 Conclusiones acerca de las hipótesis del estudio

Antes de dar comienzo de manera específica a las conclusiones de las hipótesis, es conveniente mencionar, que los resultados muestran que el modelo teórico diseñado, ha sido muy coherente con el estudio empírico desarrollado en esta tesis doctoral. Los hallazgos encontrados contribuyen de manera significativa a

comprender el impacto que de manera individual y en combinación entre ellas, tienen las PRHAC, la IGC, y la Innovación sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Por este motivo, este estudio aporta evidencia empírica al campo del conocimiento de gran interés para la comunidad científica, académica y empresarial.

Para presentar las conclusiones acerca de la prueba de hipótesis, en un primer momento vamos a concluir sobre las relaciones o efectos directos que tienen las PRHAC sobre el Desempeño, la Innovación y la IGC. Se continuará con el efecto directo de la IGC sobre el Desempeño y la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Posteriormente se presentaran las conclusiones de la relación o efecto directo que tiene la Innovación sobre el Desempeño de las empresas del estudio. Finalmente, se concluirá sobre las de relaciones de mediación de la Innovación y la IGC, que el modelo presenta.

Los resultados obtenidos en las pruebas de hipótesis muestran, que para las empresas del contexto, las PRHAC, por si solas, no son estadísticamente significativas para causar un efecto directo y positivo en el Desempeño de las empresas, ni tampoco afectan de manera directa y positiva la Innovación. Es decir las hipótesis 1 y 5 de este estudio no son soportadas.

H1: *Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso tienen un efecto positivo y directo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

H5: *Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso tienen un efecto positivo y directo sobre la Innovación de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Este resultado es muy coherente con las calificaciones que los respondientes dieron a los ítems que midieron las PRHAC, ya que fueron calificaciones muy bajas y de hecho, aunque en la validación de la escala, se incluyeron los ítems que mejor puntuaron o que más discriminaron entre las variables control, siguen siendo las seleccionadas, puntuaciones bajas. Al confrontar estos resultados obtenidos con la realidad de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, se encuentra una explicación en el sentido de que el tejido empresarial, está constituido de manera principal por empresas pequeñas y en etapa de madurez temprana. Estas pueden presentar mayores dificultades para la consecución, distribución y utilización de los recursos, que les permita organizarse y fortalecer una estructura organizacional que favorezca la implementación de PRHAC para aprovechar el inmenso potencial que tienen las personas en la organización. Las PRHAC, que se utilizan en este contexto, se ejecutan de forma muy incipiente, porque no se valoran los empleados como factores de éxito organizacional y como fuente de ventaja competitiva. En vez de ser así, las personas que laboran en la organización son consideradas como un gasto más en el proceso productivo, el cual puede ser fácilmente reemplazado y disminuido, como una estrategia de supervivencia ante una amenaza de posible crisis económica de la empresa. Por lo tanto si el empleado se siente poco valorado, el Desempeño organizacional y la Innovación se verán afectadas de manera negativa.

Incluso algunos de los respondientes de las empresas, mencionaron que no existe un Departamento de Recursos Humanos que tenga a cargo la administración de las personas y se ocupe de velar por incrementar el compromiso y motivación de los empleados para mejorar el Desempeño organizacional y la Innovación. En lugar de contar en algunas de las organizaciones con un área específica para gestionar los recursos humanos, son los mismos propietarios o gerentes o asistentes, quienes se encargan de administrar de manera muy básica y operativa, lo relacionado con la vinculación, la retribución, asignación de tareas, permisos, etc. en las empresas, sin tener una estrategia clara y definida de recursos humanos. Adicionalmente, los procesos de selección, reclutamiento y contratación se realizan de manera muy

informal, incluso se vinculan empleados por referencia o recomendación, sin tener en cuenta las habilidades y competencias necesarias para jalonar en la empresa la Innovación y la obtención de los buenos resultados. Los contratos pueden darse de manera definida por un tiempo de servicios corto, afectando de este modo la retención del personal. Adicionalmente no existen políticas de formación y desarrollo de personal y menos de planes de carrera que promuevan el compromiso, la participación y motivación de los empleados.

Esta situación puede ser una de las causas para que en este contexto, las PRHAC no logren afectar por si solas el Desempeño, ni la Innovación, pues no contar con el personal calificado y bien gestionado, puede ocasionar obstáculos para el impacto positivo en el Desempeño organizacional y la Innovación. Adicionalmente, una de las posibles características de las empresas pequeñas del contexto, es que desarrollan su actividad productiva de manera informal y con supervisión directa de la tarea, es decir con una autoridad centralizada, que permanentemente está ejerciendo cierto control sobre la tarea. Esto puede también ocasionar dificultades y obstáculos para la consecución de los objetivos, al generar cierto estrés laboral en los empleados, dependiendo de la forma en que dicha autoridad se ejerza. Otro factor que puede afectar las PRHAC, es la cultura organizacional, que define el comportamiento, las normas y valores de la organización. Para que los empleados se integren en la cultura de la organización es necesario un tiempo de adaptación y si el tiempo en que es contratado no alcanza para dicha adaptación, pues simplemente el empleado trata de realizar su tarea de manera muy puntual en el tiempo que estará desempeñando su labor, sin desarrollar un sentido de pertenencia que lo motive a ser más creativo y comprometido con los objetivos de la organización.

Al indagar un poco sobre este aspecto en el momento de la recolección de la información, algunos empresarios, expresaron que por el tipo de producción en la organización, los empleados no son contratados de manera indefinida, pues hay

momentos en las empresas en que las demandas de los productos son muy pocas, mientras que otros periodos de tiempo, las demandas son muchas y ahí es donde se necesita contratar más personal por esa temporada de gran demanda. Además argumentan algunos empresarios que los empleados tienen ciertas características personales que no favorecen el desarrollo personal, incluso se podría decir que no sienten motivación hacia la capacitación, pues sus expectativas de vida, se centran en suplir sus necesidades básicas.

No obstante el panorama anterior que aplica de manera más frecuente para las empresas pequeñas, existen empresas medianas y grandes donde existe un Departamento de Recursos Humanos y las PRHAC, se han formalizado con el paso del tiempo, hasta convertirse en un área de gran importancia para la compañía por la generación de valor empresarial que allí se obtiene. Además, algunas de estas empresas, en su gran mayoría las multinacionales y empresas grandes, calificaron de manera excelente las PRHAC que realizan porque intentan fomentar en sus empleados el compromiso y la alta motivación laboral, con el fin de que se conviertan en fuente de ventaja competitiva. Se considera que estas empresas, cuentan con estructuras organizacionales más formalizadas, más sofisticadas y con mayores recursos para promover el desarrollo del personal e implementar las PRHAC. Además la cultura organizacional puede ser más fácilmente asimilada por el empleado y puede despertar el interés de las personas por capacitarse cada día más, para desarrollar mejor la tarea, buscar ascensos y oportunidades de carrera en la organización. De esta forma el personal se compromete, se motiva y aporta más al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Pero como ya lo hemos mencionado, en el tejido empresarial de este estudio, priman las empresas pequeñas y en etapa de madurez temprana, que aún no tienen consciencia de la importancia de las personas en el proceso productivo, lo que afecta el aporte global que las PRHAC de manera individual hacen en el modelo de estudio.

De otro lado, la hipótesis 4, se mantiene, ya que se encontró en el modelo un efecto directo, tendiente a ser alto, positivo y estadísticamente significativo de las PRHAC sobre la IGC.

H4: *Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso tienen un efecto positivo y directo sobre la Intensidad en la Gestión de Conocimiento de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Este resultado es muy significativo, esperanzador e importante, porque muestra que aunque las PRHAC ejecutadas en el contexto de estudio, sean aun incipientes y no aporten de manera directa a la Innovación y al Desempeño de las empresas, hacen un aporte positivo y significativo estadísticamente a la IGC casi de manera sutil. Un factor que puede incidir en este resultado es el hecho de que el conocimiento personal de un individuo se transmite a otros, en las relaciones sociales que se establecen al desarrollar la actividad productiva, pues de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999, p. 13) “*la organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción que se da en el interior del grupo. El conocimiento puede amplificarse y cristalizarse en el grupo a través del dialogo, la discusión, el intercambio de experiencias y la observación*”. Esto se entiende así, ya que en el contexto de estudio, priman las empresas pequeñas. Esto permite que las personas se organicen de manera más cercana y participen conjuntamente en un ambiente colaborativo en el proceso productivo. Entonces al desarrollar su labor en estas condiciones, simplemente crean un lugar propicio para que el conocimiento se cree, se clasifique, se comparta, se aplique, se transfiera y se haga presente permanentemente en la actividad productiva. De esta forma las personas adquieren en el día a día experiencia y experticia, que les permite desarrollar continuamente y casi sin percibirlo, habilidades y competencias para crear, clasificar, compartir, aplicar, acumular y transferir el conocimiento. Adicionalmente puede suceder que en este mismo proceso se generen nuevas ideas y sugerencias que son consideradas por la organización, dando así participación a los

empleados lo que logra un alto impacto en la IGC. Es decir que en el contexto de estudio, tanto la coordinación de la labor productiva, como la comunicación y la aceptación de las nuevas ideas, pueden darse de manera más directa entre empleados y directivos. Esto fortalece las relaciones laborales y de esta forma pueden negociar para desarrollar el trabajo entre ellos, dando así, cierta autonomía y participación, lo que desarrolla el compromiso y la motivación para impulsar las actividades propias de la IGC.

En lo referente a la hipótesis 2 de este estudio, los resultados mostraron que para el contexto del estudio, esta hipótesis no se mantiene.

H2: *La Intensidad en la Gestión del Conocimiento tiene un efecto positivo y directo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Los resultados evidencian, que no es posible concluir en el contexto de estudio que la IGC, por si sola, tenga un efecto directo, positivo y estadísticamente significativo sobre el Desempeño. Es decir, aunque el conocimiento siempre está presente en la organización, en este contexto de estudio, su gestión no alcanza a aportar de manera individual y positiva al Desempeño organizacional. Oltra (2012) argumenta que las iniciativas de la IGC, en ocasiones no alcanzan el éxito esperado, a causa de varios factores, especialmente los relacionados con los contextos culturales mal gestionados. En el contexto del estudio priman las empresas pequeñas, en etapa de madurez temprana y las menos intensivas en gestión del conocimiento. Estas empresas por sus mismas características, pueden no ser conscientes de que el conocimiento es un recurso intangible de gran valor, que requiere especial interés y gestión para que haga aportes significativos al Desempeño. Además, debido a la escasez de recursos y los desafíos del entorno, estas empresas, se limitan a despreciar las actividades relacionadas con la IGC para solucionar de manera urgente lo

relacionado con el proceso productivo inmediato. Por este motivo, no dedican un tiempo específico a identificar la riqueza que pueden tener en la organización con el conocimiento tácito que tienen las persona, ni tampoco dedican tiempo para compartir el conocimiento explícito y acumularlo, documentando las experiencias positivas y negativas de la organización para analizar luego cada actividad relacionada con estas experiencias.

Además, es posible que en la cultura organizacional de las empresas en el contexto de estudio, no se establezcan valores y normas para crear, clasificar, compartir, aplicar, acumular y transferir el conocimiento. Incluso su estructura organizacional, puede obstaculizar estas actividades en el proceso productivo, dependiendo de la línea de autoridad establecida.

Respecto de la hipótesis 3, los datos obtenidos permiten mantener la hipótesis planteada.

H3: *La Innovación tiene un efecto positivo y directo sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Los resultados del estudio, evidencian un efecto directo y positivo de la Innovación sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Esto es una noticia muy alentadora, ya que los esfuerzos de investigadores y científicos de dar a conocer la importancia de la innovación no han sido en vano. Siguiendo a Alegre y Chiva (2013) la Innovación se considera como un factor crucial en el desempeño de la organización, como resultado de la evolución del entorno competitivo. En estudios realizados por Bernal et al., (2012); Martínez et al., (2010), se encontró que la Innovación, no afecta de manera positiva el Desempeño organizacional en empresas del contexto colombiano. Al comparar los resultados obtenidos por estos autores con el presente estudio, se considera que la diferencia se

debe en cierta forma a que las empresas del contexto de estudio, han tenido que evolucionar, ante los desafíos del entorno y se han preocupado por mejorar y dar realce a la Innovación, como una fuente de ventaja competitiva. Nonaka y Takeuchi (1999, p.50 - 51) argumentan que *“La organización, como un sistema de significados compartidos, puede aprender, cambiarse a sí misma y evolucionar con el tiempo por medio de la interacción social entre sus miembros y entre sí misma y el ambiente”*. Además recordando el contexto de estudio, la empresa pequeña presenta una estructura informal y una cultura organizacional que privilegia las relaciones laborales de las personas en la organización, lo que ocasiona una mejor comunicación entre los empleados para generar nuevas ideas y compartir conocimiento que lleven a la organización a producir nuevos procesos, productos y servicios y a mejorar los ya existentes.

Para la hipótesis 6, los resultados muestran que esta hipótesis se mantiene.

H6: *La Intensidad en la Gestión del Conocimiento, tiene un efecto positivo y directo sobre la Innovación de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Los resultados evidencian un efecto directo, positivo y estadísticamente significativo de la IGC sobre la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. A pesar que la IGC no resultó ser estadísticamente significativa para aportar de manera directa al Desempeño organizacional, si logra afectar de manera positiva, estadísticamente significativa y relativamente alta la Innovación. Esto indica que no obstante, el contexto de estudio, este conformado de manera predominante por empresas pequeñas y con baja IGC, se logra una sinergia entre los procesos de IGC con la Innovación. Esto puede ser así debido a una cierta propensión de las empresas del contexto de estudio, hacia la innovación, como respuesta a los desafíos permanentes del entorno. Es decir que las

empresas pequeñas pueden crear mecanismos de coordinación, que permitan apoyar de manera ágil las nuevas ideas, la experimentación y los procesos creativos para generar o mejorar procesos, productos o servicios. De otro lado, siguiendo a Yu-Yuan et al.(2010), las organizaciones con competencia innovadora pueden transformar los conocimientos e ideas de los empleados en productos y servicios adaptados a las necesidades del cliente y en la producción creativa de bienes y servicios. De esta forma se puede entender como los procesos de IGC contribuyen de manera significativa a la Innovación en las empresas del estudio. Tales innovaciones se manifiestan en un nuevo producto, servicio, tecnología y práctica administrativa.

Lo anterior indica que sin importar que el contexto de estudio, este conformado de manera predominante por empresas pequeñas y con baja IGC, se logra una sinergia entre los procesos de IGC con la Innovación. Este hallazgo es muy importante porque la relación IGC-Innovación involucra la adquisición y el uso del conocimiento recientemente adquirido. Las empresas del estudio han reconocido esta importancia y los resultados muestran como su presencia ha influido de manera directa sobre la Innovación.

La hipótesis de investigación 7 (hipótesis de mediación) se mantiene.

H7: *Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso son más fuertes sobre el Desempeño cuando están mediados por la Intensidad en la Gestión del Conocimiento en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Los resultados muestran que las PRHAC, por si solas no tienen efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el desempeño, como ya lo habíamos mencionado. Pero cuando las PRHAC están mediadas por la IGC, se hacen fuertes e impactan de manera significativa el Desempeño. Podría pensarse que esta situación es una

consecuencia directa de la relación encontrada entre las PRHAC y la IGC. Recordemos que existe una relación directa, fuerte y positiva entre las PRHAC y la IGC. Es decir, en el contexto de estudio, las PRHAC impactan de manera positiva la IGC y a su vez se fortalecen a partir de la IGC, para impactar el Desempeño organizacional. La IGC actúa así como un amplificador dando energía, fortaleza y potencia a las PRHAC, para que logren impactar positivamente el Desempeño. Esto puede suceder en este contexto, debido, al hecho de que los empleados al desarrollar su actividad productiva tienen la capacidad de usar el conocimiento tanto el tácito como el explícito presente en el entorno organizacional, entonces las PRHAC empezarán a hacerse más fuertes. Un empleado que tenga conocimiento acumulado para aplicar en su actividad productiva, puede mejorar sus procesos a partir de la experiencia y alcanzar cierta autonomía que lo lleva a la creación de ideas originales que se pueden difundir en el interior de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999) y de esta forma incrementar su motivación y la de los demás compañeros para crear nuevo conocimiento. Esta situación así mencionada, puede influir y modificar las actitudes, capacidades y comportamientos de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización. Así, las PRHAC se potencializan porque un empleado motivado y aplicando su conocimiento de manera correcta en la actividad productiva, tendrá mejores evaluaciones, gozará de confianza, tendrá incentivos bien sea materializados en cierta satisfacción personal o en algún reconocimiento social entre sus compañeros o bien, en incentivos de algún tipo económico o de detalles que mejoren su bienestar personal. Es de esta forma como se entiende que aunque las empresas del estudio sean empresas pequeñas, en etapa de madurez temprana y con bajo nivel de IGC, la fuerza de los procesos de la IGC logra que las PRHAC se vuelvan fuertes e impacten el Desempeño de manera significativa.

La hipótesis de investigación 8 (hipótesis de mediación) se mantiene.

H8: *Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso son más fuertes y positivos sobre el Desempeño cuando están mediados por la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.*

Las PRHAC son un medio importante por el cual las empresas pueden motivar y persuadir a los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. De acuerdo con Jiménez y Sanz (2008), hoy en día existe un reconocimiento general acerca de la importancia de la gestión de recursos humanos como factor determinante de la innovación. Sin embargo en el contexto de estudio, las PRHAC por si solas, no tienen efectos positivos sobre el Desempeño de la organización, ni sobre la Innovación. No obstante cuando están mediadas por la Innovación se fortalecen y logran impactar el Desempeño organizacional de manera efectiva y eficiente. Esto puede suceder porque en el contexto de estudio, las empresas predominantes son las pequeñas y las que están en etapa de madurez temprana, lo cual hace pensar que necesariamente para crecer y sobrevivir ante los vaivenes del entorno, necesitan apoyarse de actividades que les permita responder de manera eficiente a los desafíos presentados y mejorar los procesos internos para alcanzar los objetivos esperados; esto se logra a través de la Innovación. Cuando las empresas gestionan la Innovación, necesariamente requieren del personal y para que este pueda funcionar necesita poner en práctica sus conocimientos, habilidades y experiencias para poder desarrollar los procesos de Innovación. Esto trae como consecuencia que el empleado se sienta valorado al ver que se han tenido en cuenta sus capacidades y habilidades para la generación de los nuevos o mejorados procesos, productos o servicios. De esta forma las PRHAC se potencializan ya que los empleados así gestionados, sienten que se les da participación y se motivan para alcanzar los objetivos organizacionales. También se ha observado en el contexto de estudio, que la innovación explotadora es la que ha obtenido mejores resultados. Esto sugiere que las empresas del contexto, utilizan de manera más frecuente los recursos internos disponibles, entre ellos las personas, su conocimiento, habilidades y experiencias que puedan aportar a la organización. En cierta medida esto logra motivar a los empleados al ver que son tenidos en cuenta.

Esto ocasiona una mejora en su estabilidad emocional, lo que lo genera compromiso y motivación para seguir aportando valor a la organización.

La hipótesis de investigación 9 (hipótesis de mediación) se mantiene.

H9: *Los impactos de la Intensidad en la Gestión del Conocimiento son más fuertes y positivos sobre el Desempeño en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Innovación.*

Desde hace varias décadas, el conocimiento y la Innovación son considerados recursos intangibles y valiosos para la organización por lo que permiten la creación de ventaja competitiva y la obtención de buenos resultados organizacionales (Barney, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1999; Alegre y Lapiedra, 2005; Oltra, 2012, Donate y Guadamillas, 2015, Ferreras et al., 2015). En este estudio, se logró probar empíricamente como la IGC afecta de manera positiva la Innovación, con una relación fuerte. No obstante, las empresas del contexto de estudio, mostraron que la IGC no afecta de manera directa y significativa estadísticamente el Desempeño, a menos que exista una mediación de la Innovación. Este resultado llama la atención, debido a que desde la teoría se ha formulado que la IGC afecta positivamente el Desempeño, pero en el contexto de estudio, es necesaria una mediación de la innovación para que tal relación se establezca. Esto puede suceder, porque a pesar de que el conocimiento crea un espacio para permanecer en la organización, se necesitan acciones humanas que potencialicen con su uso el conocimiento circulante, tanto en el interior como en el exterior de las organizaciones y de esta forma se fortalezca para impactar fuertemente el Desempeño. En el interior de las organizaciones, es necesario que se haga énfasis en actividades de explotación del conocimiento y en el exterior de ellas, son necesarias las actividades de exploración del conocimiento. La innovación está altamente relacionada con estas dos actividades. Ferreras et al., (2015) comentan que “*aunque la capacidad de innovación de una empresa puede depender de su base*

de conocimiento existente, las empresas también se basan en las relaciones externas y las redes con el fin de acceder al conocimiento situado fuera de sus fronteras o para encontrar fuentes para la variedad de conocimientos que faciliten la creación y la combinación de las nuevas tecnologías”. Es decir, debido a que la Innovación requiere de procesos que indaguen sobre los cambios necesarios para mejorar procesos, productos y servicios y satisfacer las necesidades de nuevos clientes y nuevos mercados, es necesario implementar actividades que permitan crear, clasificar, compartir, aplicar, acumular y transferir conocimiento. Por este motivo las organizaciones para poder innovar hacen uso de conocimientos tanto en el interior como en el exterior de las empresas y de esta forma potencializan la IGC. De hecho, aunque las empresas del estudio, calificaron de mejor manera la innovación explotadora, también mostraron que la innovación exploratoria tiene cabida en las empresas del estudio.

La hipótesis de investigación 10 (hipótesis de mediación) se mantiene.

H10: *Los impactos de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso, son más fuertes sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Intensidad en la Gestión del Conocimiento y la Innovación.*

Como se ha mencionado, las PRHAC, en el contexto de estudio, no aportan de manera significativa estadísticamente al Desempeño de las organizaciones. Sin embargo cuando existe una relación de mediación de la IGC y la Innovación entre las PRHAC y el Desempeño organizacional, las PRHAC se fortalecen aportando en un alto grado y estadísticamente significativo al Desempeño organizacional. En otras palabras, podemos concluir que en el contexto de estudio, cuando en la organización se realiza el proceso productivo, se hace uso de los conocimientos nuevos o acumulados y de las experiencias incrustadas en las mentes individuales de cada uno

de los empleados. También se hace uso del conocimiento circulante en la organización, bien sea que se comparta a través de las relaciones sociales establecidas en el mismo proceso o bien sea consultando manuales y bases de datos establecidas en la organización. Adicionalmente, las organizaciones se enfrentan diariamente a un entorno cambiante y agresivo y para responder de manera eficiente a los constantes desafíos, desarrollan actividades propias de la innovación. En este sentido no sólo procesan información del exterior al interior, sino que crean nuevo conocimiento e información del interior al exterior para redefinir tanto los problemas como las soluciones (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Todo lo anterior trae como consecuencia que los empleados se sienten de alguna manera implicados y motivados para alcanzar los objetivos organizacionales. La IGC y la Innovación provocan fuerzas arrolladoras e invisibles necesarias para impactar las PRHAC y por esa misma ruta al Desempeño organizacional. Esto hace suponer que las empresas que logren un engranaje o una configuración o una arquitectura organizacional entre las PRHAC, la IGC y la Innovación, serán empresas con mayor Desempeño organizacional y podrán constituir una fuente de ventaja competitiva más sólida y duradera frente a sus competidores.

4.4 Implicaciones para la teoría

El modelo teórico del estudio, muestra de manera parcial las relaciones directas entre las diferentes prácticas de gestión administrativa que se han analizado en el contexto de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Adicionalmente, en él se explican las interconexiones y sinergias que se puedan presentar entre dichas prácticas administrativas. Estas interconexiones tratan explicar de manera estructural, la riqueza de las relaciones causales reales que se establecen en el modelo entre las PRHAC, la IGC, la Innovación y el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Las relaciones causales, que aquí

se han propuesto, se pueden apreciar en el modelo teórico diseñado y en la figura 2 presentada en el apartado 1.4.5 (página 77) de esta tesis doctoral.

Partiendo de los resultados y conclusiones del estudio empírico, se afirma que las PRHAC seleccionadas para el contexto de estudio, tales como: Formación y desarrollo de personal, retención de personal, incentivos y retribución, evaluación del Desempeño; por sí solas, no se relacionan de manera directa y positiva con el Desempeño, ni con la Innovación de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Incluso llama la atención que la relación entre PRHAC y el desempeño aunque no es estadísticamente, es negativa. Este es un resultado diferente a los reportados en la literatura acerca de las relaciones existente entre las PRHAC, el Desempeño organizacional y la Innovación, ya que otros autores (Randall et al., 1987; Pfeffer, 1994; Osterman, 1994; MacDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Huselid y Schuler, 1997; Wright y McMahan, 1992; Saa y García, 2002; Oltra, 2003; Shipton et al., 2006; Beugelsdijk, 2008; Messersmith y Guthrie, 2010; Gurbuz et al., 2011; Donate y Guadamillas, 2015) argumentan que las Prácticas de Recursos Humanos afectan de manera positiva el Desempeño de la organización y la Innovación. Como ya lo mencionamos en las conclusiones del estudio, este resultado, podría haberse presentado porque el contexto del estudio es muy dinámico y turbulento, pertenece a una región de economía emergente cuya base fundamental es la economía agrícola y las Prácticas de Recursos Humanos son aún muy incipientes y aunque hemos seleccionado un conjunto de PRHAC, estas no se aplican de manera efectiva. Adicionalmente, en el contexto del estudio, priman las empresas pequeñas, las cuales como ya se comentó en muchas de ellas, no existe un área destinada a gestionar los recursos humanos, sino que es el mismo propietario o su asistente, el que se encarga de administrar y controlar de manera muy informal los recursos humanos. Por este motivo, se considera que las PRHAC en este contexto, no logran tener la fuerza suficiente para afectar de manera directa y positiva el Desempeño de la organización y la Innovación.

De otro lado, se encontró que las PRHAC, establecidas en este contexto, si le aportan de manera fuerte y estadísticamente significativa a la IGC. Este es un resultado muy halagador, porque es muy coherente con la revisión de la literatura, ya que varios autores estudiosos de la gestión administrativa (Nonaka y Takeuchi 1999; Nonaka et al., 2000; Oltra, 2003, Cabrera y Cabrera 2005; Oltra, 2006; Collins et al., 2006; Collins y Smith 2006; Yeh et al., 2007, Ordaz et al., 2011; Donate y Guadamillas, 2015) plantean una relación directa entre las PRHAC y la GC. Es decir, que estos autores hacen énfasis en que las PRHAC, pueden promover y fomentar en los empleados la participación y la motivación para incrementar el interés por las actividades de la IGC como el crear, clasificar, compartir, aplicar, acumular y transferir el conocimiento. Esta teoría ya establecida en países industrializados, por los diferentes autores, se reproduce para el contexto del estudio, donde la economía que prima de manera tradicional es la agrícola y donde uno de los recursos más importantes ha sido la tierra.

Lo anterior implica que aunque las PRHAC, en el contexto de estudio, no afecten de manera directa el Desempeño de la organización, ni la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, si tienen efectos positivos en la IGC. Esto puede darse, debido a que en la medida en que los empleados van desarrollando su actividad productiva en el día a día, adquieren de manera natural experiencia y desarrollo de habilidades para hacer su trabajo. Estas experiencias se socializan en las relaciones de trabajo establecidas en la organización, impactando de manera positiva la IGC. Incluso uno de los ítems que mayor puntuación tuvo en las PRHAC fue *“Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo”* con un promedio de 4.35 y uno de los ítems de IGC que también presentó una mejor puntuación fue *“Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas”* con un valor promedio de 4.34. Este detalle da idea de que en el ambiente laboral del contexto de estudio, se privilegian las relaciones de cercanía entre los empleados, las cuales generan un espacio propicio para el asentamiento o establecimiento del conocimiento, lo que permite a los empleados compartir, crear, clasificar, aplicar,

transferir y acumular conocimiento. Es decir a pesar de que las Prácticas de Recursos Humanos sean incipientes, logran impactar de manera positiva la IGC.

Los resultados muestran que para las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, no existe una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre la IGC con el Desempeño de las organizaciones. Este es un resultado opuesto a lo que algunos teóricos (Nonaka y Takeuchi, 1995; Oltra, 2003; Oltra 2006; Oltra, 2011; Bernal et al., 2014) han presentado en el transcurrir del tiempo. En este sentido se considera que en el contexto de estudio, aún faltan esfuerzos por mejorar y valorar la IGC como un recurso intangible e irremplazable, que poseen las organizaciones a nivel individual y global y que puede generar ventaja competitiva. En la teoría revisada (Hsu y Wang, 2008; Camelo et al., 2010), se ha encontrado que si los procesos de GC no se realizan con éxito en la organización, se pudieran presentar consecuencias negativas. Por este motivo, es indispensable realizar esfuerzos por mejorar la IGC en el contexto de estudio.

En lo referente a la Innovación, se encontró en este estudio, que la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, tiene una relación directa y estadísticamente significativa con el Desempeño de la organización. Este resultado es muy satisfactorio para las empresas del estudio y es congruente con la literatura revisada en otros contextos (Cohen and Levinthal, 1990; Barney, 1991; Leonard y Barton, 1995; Chesbroug, 2003; Alegre, 2005; Laursen y Salter, 2008; Oke, 2008; Keupp et al., 2011), ya que los diferentes autores manifiestan la importancia de la Innovación en el Desempeño organizacional. Esto indica que las empresas del contexto, hacen esfuerzos por gestionar eficientemente la Innovación.

También se encontró que la IGC, tiene un efecto positivo y directo sobre la Innovación. Este resultado es muy importante para el contexto del estudio, ya que es congruente con la revisión de la literatura (Oltra, 2003; Andrews et al., 2006; Oltra,

2006; Alegre y Lapiedra, 2005; Oltra, 2011; Alegre y Chiva, 2013). Aunque la IGC en el contexto de estudio, no presenta de manera individual una relación directa con los resultados de la empresa, si presenta un efecto directo y positivo sobre la Innovación.

Despues de haber realizado un análisis de la relaciones directas entre las practicas administrativas del estudio se concluye que en el contexto de estudio:

- No existe relación estadísticamente significativa entre las PRHAC y el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.
- No existe relación estadísticamente significativa entre las PRHAC y la Innovación de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.
- Existe una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre las PRHAC y la IGC de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.
- No existe relación entre la IGC y el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.
- Existe relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre la IGC y la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.
- Existe relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre la Innovación y el Desempeño.

Ahora se pretende abordar el tema de las interconexiones causales que el modelo teórico presenta y que se pueden observar de manera más clara en la figura 2 del apartado 1.4.5, página 77 de este estudio.

Los resultados muestran que en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, las PRHAC, se hacen mas fuertes sobre el Desempeño, cuando estan mediadas por la IGC. Este hallazgo es congruente con la literatura revisada (Oltra, 2003; Shipton et al., 2006; López et al., 2009; Ordaz et al., 2010; Ordaz et al., 2011; Donate y Guadamillas, 2015). Puede indicar que aunque las PRHAC en el contexto del estudio sean aún incipientes, existe una sinergia entre las personas y el conocimiento; es decir son las personas en su individualidad, las creadoras y portadoras del conocimiento (Oltra;2003). Siguiendo a Nonaka y Takeuchi (1999) desde el empirismo se entiende que el conocimiento se obtiene inductivamente a través de las experiencias sensoriales. Es precisamente en esa unidad personas-conocimiento que se logra un efecto positivo en el ser humano que trasciende en la organización y se materializa en el fomento de la participación y motivación de los empleados, en relaciones laborales favorables para crear, clasificar, compartir, acumular, transferir y aplicar conocimiento. Esta situación así planteada, es un motor que impulsa a los empleados a realizar mejor su trabajo, a generar valor para la organización y es allí donde las PRHAC, como la formación y desarrollo de personal, la evaluación del Desempeño, la retención de personal y los incentivos y retribución, se potencializan, impactando de manera positiva el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

De otro lado, los resultados del estudio del estudio empírico, concluyen que para el contexto de estudio, los impactos de las PRHAC, son más fuertes sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Innovación. Este hallazgo es muy grato, para el contexto de estudio, ya que indica que aunque las PRHAC seleccionadas en este estudio no presentan una relación directa y positiva con el Desempeño, si lo hacen cuando están mediadas por la Innovación. Es decir que la Innovación en las empresas del estudio, tiene el potencial de promover en los empleados mejor formación y desarrollo de personal, mejores evaluaciones de Desempeño, retención de personal más fuerte y mejores incentivos y retribuciones para los empleados. Esto trae como

consecuencia que estas PRHAC establecidas, impacten de manera más fuerte el Desempeño. En ese orden de ideas, se destaca el papel que la Innovación tiene en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle. En el contexto de estudio, priman ambientes turbulentos, economía agrícola, empresas pequeñas, PRHAC incipientes; lo que obliga a las empresas a desarrollar actividades que le permitan enfrentar con eficiencia estos desafíos y es en los procesos de Innovación donde las empresas hacen énfasis. En otras palabras, la Innovación en el contexto de estudio ocupa un lugar especial y como lo anuncian los estudiosos de la Innovación, puede ser un factor de ventaja competitiva que permita la supervivencia de las empresas y las lleve a competir en mercados locales, nacionales e internacionales.

Los resultados muestran que los impactos de IGC son más fuertes sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediados por la Innovación. Este hallazgo, al igual que el anterior, indica que la Innovación que las empresas del contexto de estudio, están desarrollando, tiene un impacto muy positivo sobre organización, ya que logra potenciar tanto las PRHAC, como la IGC y su relación con el Desempeño.

Los resultados del estudio también mostraron, que los impactos de las PRHAC, son más fuertes sobre el Desempeño de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, cuando están mediadas por la IGC y la Innovación. Esto indica que las prácticas administrativas, aquí estudiadas, tienen un impacto mayor sobre el Desempeño, cuando se interconectan entre sí. Se resalta que la Innovación, si puede impactar de manera positiva el Desempeño de las organizaciones del estudio por sí sola, pero las PRHAC y la IGC, necesitan actuar de manera conjunta e incluir la Innovación para hacer más fuerte sus efectos sobre el Desempeño.

Por último, podemos concluir que los resultados obtenidos en nuestro estudio complementan resultados previos de la literatura especializada. En este sentido,

investigaciones anteriores encontraron conexiones directas entre prácticas de PRHAC y el Desempeño de la organización. Nuestra investigación, aunque no da soporte a esta relación directa, sí que apoya esta relación mediada por la IGC y la Innovación. Este resultado nos parece muy interesante, ya que, aunque a primera vista pudiera parecer que contradice la literatura previa, en realidad lo que implica más bien es que dota de contenido a la llamada "*caja negra*" en lo referente a la conexión entre PRHAC y Desempeño organizacional. En otras palabras, la investigación enfocada en la conexión entre PRHAC y Desempeño organizacional ha destacado históricamente la necesidad de encontrar los mecanismos (pasos intermedios) que ayudan a entender cómo las PRHAC afectan el Desempeño organizacional. En este sentido, creemos que nuestra investigación aporta luz interesante en este cometido, y puede además suponer un punto de partida para seguir avanzando y profundizando en estas relaciones con diferentes estudios empíricos en diferentes contextos culturales y organizacionales. Se propone continuar con estudios que continúen abriendo la caja negra y que incluyan otras variables del contexto organizacional como son la cultura, la estructura, los procesos de mejoramiento continuo o administración de la calidad, entre otras.

4.5 Recomendaciones

Teniendo presente que las empresas se encuentran en un ambiente global cambiante, donde cada día los recursos se hacen más escasos y difíciles de obtener, se hace urgente y necesario que los empresarios, busquen e implementen estrategias que permitan administrar de manera eficiente sus recursos, con el fin de aumentar su efectividad y garantizar su supervivencia. Por esta razón y como un testimonio de gratitud por participar en este proyecto, se considera conveniente hacer unas recomendaciones a los empresarios, sobre los hallazgos encontrados en lo referente a la gestión de los recursos intangibles como son las personas que trabajan en la organización, el conocimiento creado, circulante y transferido y la Innovación. Esto con el propósito de poder aportar de manera positiva a la construcción de ventaja

competitiva, a la obtención de buenos resultados, a lograr un excelente Desempeño organizacional y prolongar la vida de la organización. A continuación se hacen una serie de recomendaciones para los empresarios de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

4.5.1 En lo referente a las personas que trabajan en la organización

Las empresas deben dar la importancia que en tiempos modernos y a nivel global, se está dando a las personas que trabajan en la organización. Las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, deben ser conscientes de que las personas que trabajan en la organización, son el principal activo que poseen y un recurso intangible que puede llegar a ser fuente de ventaja competitiva. Por este motivo, se recomienda a los empresarios la implementación de PRHAC que incremente el nivel de motivación en los empleados, les permita involucrarse en el proceso productivo, comprometerse con los objetivos organizacionales, desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva y ser fuentes de ventaja competitiva, difíciles de imitar y difíciles de reemplazar, que influyen de manera positiva en el Desempeño de la organización.

El conjunto de PRHAC que han sido validadas en el contexto del estudio y que se recomienda sean implementadas en las empresas, porque creemos logran desarrollar gran potencial en los empleados son: La formación y desarrollo de personal, la retención de personal, los incentivos y la retribución del personal, y la evaluación del Desempeño. Estas prácticas desarrollan habilidades y competencias que pueden generar gran valor para la organización.

Un aspecto que puede ser importante en las empresas de la Industria Manufacturera, es que una gran proporción de ellas son pequeñas. Este es un factor que podría aprovecharse para implementar PRHAC de manera más intensa, ya que la

cercanía con los empleados, podría influir para obtener el compromiso y la motivación de ellos, lo que trae como consecuencia la consecución de los objetivos organizacionales y la obtención de mejores resultados.

4.5.2 En lo referente a la Gestión del Conocimiento

El conocimiento es un recurso intangible con el que cuentan las empresas y al igual que las PRHAC, puede ser fuente de ventaja competitiva para la organización. Se recomienda a las empresas del contexto de estudio, hacer esfuerzos por mejorar las actividades relacionadas con la IGC, ya que como se ha manifestado, el conocimiento está inmerso de manera natural en los procesos de la organización, se crea con las personas y se incrusta en la organización ocupando un espacio creado por él mismo. Donde estén las personas, está el conocimiento. Las empresas existen por las personas y por lo tanto por el conocimiento incrustado en cada una de ellas y en la organización. .

Para hacer una buena GC las empresas, deben tener en cuenta el conocimiento tácito, originado en cada uno de los empleados, la conversión del conocimiento tácito en explícito, el conocimiento acumulado, transferido, compartido y clasificado, tanto a nivel interno como a nivel externo. Es decir, se recomienda a los empresarios, estar atentos al conocimiento creado en la organización por los empleados, generado a través de su experiencia en el proceso productivo. Estar atentos al conocimiento que circula en la organización y también, estar atentos al conocimiento que circula fuera de la organización, entre clientes, proveedores, distribuidores y otros agentes de su dominio, como agencias de publicidad, centros de investigación, gobierno, etc. Adicionalmente, se recomienda crear espacios para compartir el conocimiento tanto entre los mismos empleados, como entre las demás organizaciones, proveedores, clientes y la competencia.

4.5.3 En lo referente a la Innovación

En la actualidad, la Innovación se ha posicionado como un recurso intangible de extrema importancia a la hora de evaluar el Desempeño organizacional. Esto debido a que a partir de la Innovación, la empresa mejora sus procesos y productos o crea nuevos procesos y nuevos productos, o incluso entra en nuevos mercados, lo que puede generar en la organización una fuente de ventaja competitiva que le permite sobrevivir ante los desafíos que tienen que soportar las organizaciones de hoy. Por esta razón, se recomienda a los empresarios de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, buscar las estrategias que permitan implementar la Innovación. Se tiene la creencia de que para implementar la Innovación, es necesario disponer de grandes recursos financieros y estos son muy escasos en las empresas pequeñas y medianas, por lo cual las empresas justifican la poca o ninguna acción de las empresas pequeñas para implementar la Innovación. Pero corresponde a los gerentes y empresarios romper paradigmas como este, intentando administrar sus recursos de manera eficiente, de tal forma que se pueda implementar Innovación en la organización, aun sin hacer grandes inversiones. Los empresarios deben estar atentos a las nuevas ideas que provengan de los mismos empleados o incluso de los mismos clientes, porque pueden proponer modificaciones a los procesos o productos que sean sencillas de implementar y que pueden generar ventajas frente a sus competidores, como un aumento de la productividad o apertura de nuevos mercados.

De otro lado, los resultados mostraron que la Innovación explotadora es la más utilizada en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Esto muestra que aunque en el tejido empresarial priman las empresas pequeñas, es posible innovar, con los recursos disponibles en la organización. No obstante se recomienda para las empresas pequeñas y medianas, crear una red de organizaciones amigas entre proveedores y competidores, que incluyan las organizaciones grandes, para compartir

algunos recursos, como pueden ser el conocimiento, las instalaciones o maquinaria para dar lugar a la Innovación exploratoria.

De manera general, se sugiere a los empresarios de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, el poder combinar y gestionar de manera conjunta las PRHAC, la IGC y la Innovación. Esto con el fin de que la combinación de estas prácticas administrativas, favorezcan el crecimiento empresarial y de esta forma el tejido empresarial del Valle del Cauca, sufra una gran transformación, pasando de estar compuesto en su gran mayoría de empresas pequeñas, a empresas medianas. Esto teniendo en cuenta que cuando las empresas logran aumentar su tamaño, también aumentan las oportunidades de supervivencia y acceso a los recursos escasos, logrando así, cierta estabilidad económica y un alto Desempeño organizacional.

Como se ha visto en el modelo del estudio, las relaciones existentes entre estas tres prácticas administrativas, producen una fuerza impetuosa para favorecer el Desempeño organizacional, logrando incrementar las ventas, fidelizar los clientes, aumentar la rentabilidad y la tasa de retorno a la inversión. Incluso estas prácticas conjuntamente pueden incrementar el nivel de exportación de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, lo que trae beneficios no sólo a la organización, sino a toda la región.

En definitiva, corresponde a los empresarios, buscar estrategias para optimizar los recursos disponibles o para adquirir algunos que aún quedan por utilizarse, como son acuerdos de cooperación para participar en investigación con centros de investigación o universidades, logrando de esta forma aumentar su potencial para implementar estrategias de mejoramiento, crecimiento y supervivencia.

4.6 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

Una limitación de gran envergadura, fue la poca voluntad de los empresarios para participar en la investigación y dar la información necesaria, lo que no permitió, contar con una muestra más grande de empresas. Aunque este impase fue superado por la metodología empleada con el Smart-Pls.

Otra limitación encontrada fue que se incluyeron en la muestra, solamente los CEOS o quienes hicieran sus veces. Sumado a esto, se considera otra limitación, el hecho de realizar el estudio, sólo en una región de Colombia. No obstante, aunque al realizar el test de Harman se ha encontrado que no se ha incurrido en el sesgo de método común, se considera importante para un próximo estudio conocer y validar la percepción que tienen los empleados sobre la gestión de las prácticas administrativas estudiadas en esta investigación e incluir otras regiones del contexto, tanto a nivel país como a nivel latinoamericano.

Es conveniente continuar con estudios empíricos que permitan la comparación entre diferentes regiones de América Latina, empleando los instrumentos que fueron validados en esta investigación. Todo con el fin de aportar al desarrollo de las empresas de toda la región de América Latina, lo cual puede traer como consecuencias mayor competitividad y mejores oportunidades para la región. De otro lado, aunque en este estudio se validaron las escalas utilizadas en contexto Latinoamericano, sería conveniente poderlas aplicar en otros contextos más globales como empresas españolas, americanas o asiáticas y hacer una comparación transatlántica de las empresas y la aplicación de estas prácticas administrativas. Esto con el fin de continuar en el proceso de identificar los aspectos que afectan el Desempeño de las organizaciones en la globalidad que enfrentan las empresas en la actualidad.

Las variables que afectan el Desempeño organizacional, son muchas, sería conveniente continuar con estudios sobre prácticas administrativas que incluyan otras variables como control total de la calidad, gestión del cambio, la cultura, la estructura organizacional, la diversidad, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J., & Fischer, A. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y gestión. Universidad del Norte (35)*, 25 - 63.
- Alcazar, F., Fernández, P., & Gonzalo, G. (2008). Human Resource Management as a Field of Research. *British Journal of Management*, 103 - 119.
- Alcazar, M., Fernández, R., & Sánchez, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 633 - 659.
- Aldás, M. M. (2016). *Modelización estructural con PLS-SEM*. Valencia - España: Jean-Pierre Lévy Mangin y Beatriz Larraz Iribas - Editores.
- Alegre Vidal, J., Chiva Gómez, R., & Lapiedra Alcamí, R. (2006). La innovación de productos en el sector cerámico: un análisis de las empresas más innovadoras y menos innovadoras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, núm. 4 , 55-68.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 491–507.
- Alegre, J., & Lapiedra, A. (2005). Gestión del conocimiento y desempeño innovador: Un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 117 - 138.
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2011). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 454–470.
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour : a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*. 24(2), 330 - 351.
- 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.
- ANDI. (2014). *Balance 2014 y Perspectivas 2015*. Bogotá: Andi.
- Andrews, R., Boyne, G., & Walker, R. (2006). Subjective and objective measures of organizational performance : An empirical exploration. En G. Botne, K. Meier, L.

- O'Toole, & R. Walker, *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management* (págs. 14 - 35). New York: Cambridge University Press.
- Ardichvili, A. (2008). Learning and Knowledge Sharing in virtual communities of practice: Motivators, barriers, and enablers. *Advances in Developing Human Resources. Vol 10.*, 541 - 554.
- Armenteros, M., Medina, M., Ballesteros, L., & Molina, V. (2012). Las prácticas de gestión de la innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas : Resultados del estudio de campo en Piedras Negras Coahuila, México. *Revista internacional de administración y finanzas. 5(4)*, 29 - 50.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal.*, 670 - 687.
- Baer, J., & Lawer, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in a emerging economy. *Academy of management journal.*, 202 - 217.
- Balbastre, F., Martínez, C., Escribá, M. A., González, T., & Pardo, M. (2002). Diseño e Implantación de un Enfoque de Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9000: Algunos aspectos relevantes. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas, vol 27*, 127 - 138.
- Bárcena, A., Prado, A., Pérez, R., & Titelman, D. (2014). Balance preliminar de las economías de America Latina y el Caribe. . *CEPAL, Santiago de Chile*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, Vol. 17, No. 1. Texas A&M University*, 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Center for Advanced Human Resource Studies*, 1 - 25.
- Becker, B., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 898 - 925.
- Becker., & Gerhart. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *The academy of management journal. 39(4)*, 779 - 801.
- Behar, R., & Grima, P. (2000). *Estadística Aplicada*. Barcelona (España). Cali(Colombia): Universidad de Cataluña y Universidad del Valle.
- Beltran, A., & Pullido, B. (2002). Innovación: Estrategia que contribuye a asegurar crecimiento y desarrollo en micro, pequeña y medianas empresas en Colombia. *Informe comportamiento empresarial colombiano. 2001 - 2002. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.*, 104 - 113.

- Benavídez, C., & Quintana, C. (2005). Procesos y Sistemas Organizativos para la Gestión del Conocimiento. El papel de la Calidad Total. *Boletín Económico de ICE No. 2838*, 37 - 52.
- Benner, M., & Thusman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management : The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*. Vol. 28, 238 - 256.
- Bernal Torres, C., Fracica Naranjo, G., & Frost González, J. S. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas de la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales - Universidad Icesi- Volumen 28, edición especial*, 303 - 315.
- Bernal, C., Turriago, A., & Sierra, H. (2010). Aproximación a la medición a la medición de la Gestión del Conocimiento Empresarial. *AD-MINISTER / Universidad EAFIT / Número 16, Medellín*, 30 - 48.
- Bernal, T. C., Frost, G. J., Sierra, & Dario., A. H. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 65 - 72.
- Beugelsdijk. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 820 - 847.
- Bing, L., & Zhengping, F. (2011). Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global, A Critical Review. *International Journal of Business and Management*, 109 - 115.
- Bohm, D. (1959). *Causalidad y Azar en la Física Moderna*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bollen, K., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological bulletin*, 305.
- Boomsma, A., & Hoogland, J. (2001). The robustness of lisrel modeling revisited. In R. Cudeck, S. du Toit y D. Sorbom (Eds.) *Structural Equation Modeling: Present and future - Chicago.*, 139 - 168.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Vol 15. No.3, 67 - 94.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we go?. *International Journal of Management Review.*, 183 - 203.
- Brecht, B. (2016). *Debitoor. Glosario de Contabilidad Web*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-sociedad-anonima>
- Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: The value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45–64., 45 - 64.

- Bustamante, P., G., & Balve. (2013). Modelo primario-exportador en América Latina: Retos y alternativas desde la economía. *Cuadernos de debate No. 3. Lima - Perú.*
- Caicedo, A. H. (2013). Analisis del sistema regional de ciencia, tecnologia e innovacion del Valle del Cauca. *Estudios Gerenciales*, 125 - 148.
- Calderon, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. . *Cuadernos de administración. ISSN 0120-3592. , 9 - 55.*
- Calderón, G., J., N., & Alvarez, G. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la Investigación . *Estudios Gerenciales*, 39 - 64.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Alvarez, C. (2010). Gestión Humana en la Empresa Colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración. Bogotá.*, 13 - 36.
- Cámara de Comercio de Cali. (2015). *Narrativa estratégica de competitividad - Un Valle que se atreve.* Santiago de Cali.: Cámara de Comercio.
- Camelo, O. C., Garcia, C. J., & Sousa, G. E. (2010). Knowledge Sharing: Enablers and its influencia on innovation . *Cuadernos de Economía y Direccion de Empresas. Num. 42.*, 113 - 150.
- Cancino, A., & Albornoz, C. (2007). La integración regional como instrumento de desarrollo para America Latina. *Colombia Internacional*, 120 - 146.
- Carrasco, A., & Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las PYMES familiares de exito. *Revista de Empresa N°22*, 20 - 34.
- Casilda, R. (2004). *América Latina y el Consenso de Washington.* Boletín Economico de ICE No. 2803.
- Castillo, V., Maffioli, A., Rojo, S., & Stucchi, R. (2014). The effect of innovation policy on SME's employment an wages in Argentina. . *Small Business Economy. 42.*, 387 - 406.
- Cespedes, L. J., & Sánchez, M. (1996). Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas. *Revista europea de direccion y economia de la empresa*, 23 - 40.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2007). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 104-114.
- Chin, W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *Management information systems quarterly*, 7 - 16.
- Chin, W., & Newsted, P. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical strategies for small sample research*, 307 - 342.

- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management. *The Journal Productot Innovation Management*, 424 - 440.
- Cilleruelo, E., Sánchez, F., & Etxebarria, B. (2008). A compendium of definitions of the "Innovation" concept by relevant authors: An up-to-date hybrid design of the concept. *Dirección y Organización*, Núm. 36, 61 - 68.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absortive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 104 - 114.
- Colbert, B. (2004). The complex resource-based View: Implications for theory and practice in strateg human resource management. *Academy of management review* 29 (3)., 341 - 358.
- Collins, W., Cabrera, A., & Salgado, J. (2006). Determinants of individual Engagement in Knowledge Sharing. *Journal of Human Resource Managemente*, 245 - 264.
- Cols, K. y., & Zack. (1999). Managing Coldfield Knowledge. *sloan management Review*. Vol. 40 núm 4., págs. 45-58.
- Crespi, G., Maffioli., & Alessandro. (2015). Long-term productivity effects of public support to innovation en Colombia. *Emerging markets finance & trade.*, 48 - 64.
- Cruz, J., Dueñas, D., & Rojas, E. (2011). Caracterización de la gestión de la innovación en las empresas del sector manufacturero de Boyacá. *Apuntes del CENES - ISSN 0120-3053*, 145 - 181.
- Daft, R. (1992). *Organization Theory and Design*. St. Paul. MN: West.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A Meta-Analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 555 - 590.
- Damanpour, F., & Evan, W. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quaterly*, 392 - 409.
- DANE. (2015). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. *Boletín de prensa*.
- DANE. (2017). *Encuesta Mensual Manufacturera*. Bogotá: DANE.
- DANE. (2016). *Tercer Censo Nacional Agropecuario*. Bogotá - Colombia: DANE.
- Datta, D., Guthrie, J., & Wright, P. (2005). Human Resource Management and labor productivity: Does industry Matter? *Academy of Management Journal*, 135 - 145.
- De Jong, J., & Vermeulen, P. (2006). Determinants of product innovation in small firms: A comparison across industries. *International small business journal - 24(6)*, 587 - 609.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management journal*, 802 - 835.

- Dewettinck., K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 37 - 49.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scala development. *Journal of Marketing research*, 269 - 277.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid - España: McGraw-Hill.
- Donate, M., & Canales, I. (2012). A new approach to the concept of knowledge strategy. *Journal of knowledge management.*, 22 - 44.
- Donate, M., & Guadamillas, F. (2015). An empirical study on the relationships between knowledge management knowledge-oriented human resource practices and innovation. *Knowledge management research & practice.*, 134 - 148.
- Doorewaard, H., & Benschop, Y. (2003). HRM an organizacional Change: An emotional endeavor. *Journal of Organizational Change Management*, 272 - 286.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization science*. 3 (2), 179 - 202.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*,. Oxford: HarperBusiness.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?. *Internal Journal of Human Resource Management*, 656 - 670.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. Stanford University., 532 a 550.
- Elvira, M. M., & Dávila, A. (2005). *Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina*. Madrid: Portal Universia S.A.
- Elvira, M., & Dávila, A. (2006). Retos emergentes para la investigación de la administración de recursos humanos en America Latina. *Revista Empresa No. 15*.
- EOIC., & ANDI. (2015). *Encuesta de Opinión Industrial Conjunta*. Bogotá: Vicepresidencia de Desarrollo Económico Andi,.
- Escribá, N., Balbastre, F., & Canet, T. (2013). Human Resources Practices and Their Impact on Innovation Performance: An Theoretical Review. *Ciencia y Sociedad*, 463 - 495.
- Fernández, A., Alegre, J., & Chiva, R. (2012). Orientación Emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño Innovador. *Journal of Technology Management & Innovation*, 157 - 170.
- Fernández, Z., & Suárez, I. (1996). La Estrategia de la Empresa desde una perspectiva basada en los Recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, Num. 3, 73-92.

- Ferreira P, C., Nuno L, Gilson L, L., Renato L, L., & Pais, L. (2015). Innovation processes and team effectiveness: The role of goal clarity and commitment, and team affective tone. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 - 107.
- Ferrer, B. (s.f.). Recuperado el 25 de 09 de 2016, de Gestión del Talento Humano en Latinoamérica: <http://ufttalentohumano.blogspot.com.co>
- Ferreras, J. L., Newell, S., Fernández, A., & Alegre, J. (2015). Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 86 - 97.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39 - 50.
- Garcia, P., Garcia, V., & Piñeiro, G. (2010). Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 149 - 163.
- Gatignon, H., Tushman, M., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics. *Management Science*, 1103-1122.
- Gee, S. (1981). *Technology transfer, innovation and international competitiveness*. New York: Wiley.
- Geels. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research policy*, 897 - 920.
- Gerhart, B. M. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *The Academy of Management Journal*, 846 - 860.
- Gomes, G., & Netto, D. (2015). Determinants of innovation cultura: a study of textile industry in Santa Catarina. . *Brazilian business review*, 99 - 122.
- Gonzalez, F. (2014). *El país, tercero en expansión económica, pero depende de exportaciones*. Cali - Colombia: Periodico el Pais .
- González, R., & Garcia, F. (2011). Innovacion Abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 82 - 114.
- Grant, K. y. (2002). *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techiques and application (Fourth Edition)*. Boston: Ma, Blackwell Publisher.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically - competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organizational Science*, 375 - 388.
- Guerra, B. A. (2012). Los CIVETS en el horizonte de la política exterior colombiana. En M. A. Ardil, *Colombia : ¿Una potencia en Desarrollo. Escenarios y desafios para su política exterior* (págs. 372 - 390). Bogota: Opciones Gráficas Editores.

- Guerra, B. A. (2014). Un estudio comparado de las políticas exteriores económicas : el caso de los países CIVETS. *Papel Político. Vol 19.*, 179 - 210.
- Guevara, M., Canet, T., & Balbastre, F. (2005). Autoevaluación de los Títulos Universitarios y Requerimientos de Diseño Organizativo. *Revista Tecnología en marcha, Vol. 18, No. 4*, 20-39.
- Gupta, A. a. (1993). "Managing human resources for innovation and creativity", *Research Technology Management*, Vol. 36. págs. 41-80.
- Gurbuz, S., & Mert, I. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management, Vol 22, No. 8.*, 1803–1822.
- Hage, J. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual review of sociology (25)*, 597 - 622.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall, 4 edition.
- Hair, j., Jult, G., Ringle, C., & Sarsedt, M. (2014). A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Thousand Oaks: CA: Sage*.
- Hall, M., Hall, C., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 64 - 85.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos, resultados. Sexta edición*. Ciudad de México.: México: Pearson Prentice Hall.
- Hazlett, S., McAdam, R., & Gallagher, S. (2005). Theory Building in Knowledge Management. *Journal of Management Inquiry*, 31 - 42.
- He, Z.-L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs Exploitation: An empirical Test of the ambidextery Hypothesis. *Organization Science*, 481 - 494.
- Henemam, R., Tansky, J., & Camp, S. (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.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Perú: Amauta.
- Hernangomez, J. (1998). Saber y ganar: El reto de la Empresa. *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Palmas de Gran Canaria. Libro de Ponencias, vol 1: 201 - 215.
- Hine, D., Parker, R., & Ireland, D. (2010). The Knowledge exchange intermediary as service provider: A discussion and an Australian case. . *The Service Industries Journal*, 713 - 729.
- Hofstede, G. N. (1980). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. . *Administrative Science Quarterly*, 35(2)., 285 - 316.

- Hoskisson, R. E., Chung, M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *The academy of management journal*, 43(3), 249 - 267.
- Hsu, I., & Wang, Y. (2008). A model of intraorganizational Knowledge Sharing: Development and Initial Test. *Journal of Global Information Management*. Vol. 16 (3), 45 - 73.
- Hu, L., & Bentler, P. (1995). Evaluation model fit. In R.H. Hoyle (Ed). Structural Equation Modeling: Concepts, issues and applications. *Thousand Oaks: CA: Sage.*, 79 - 99.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares PLS in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 195 - 204.
- 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.
- Ichniowski, C. S. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review.*, 291 - 314.
- Ignjatovic, M. &. (2003). European HRM clusters. *EBS Review*, 17, 25–39. *EBS Review*, 25 - 39.
- Jackson, S., & Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual review of psychology.*, 237 - 264.
- Jake, G. M. (2010). Sistemas de trabajo de alto rendimiento en las organizaciones emergentes: Implicaciones para el desempeño de la empresa. *Human Resource Management*, 247 - 261.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, Vol 52, num, 11, 1661-1674.
- Jhonson Cornell University. (2016). *The Global Innovation Index 2016. Insead The Business School for the World - Wipo World Intellectual Property Organization*. Beijing, China, y Ginebra, Suiza,,: Soumitra Dutta, Bruno Lanvin,.
- Jiménez, J. D., & Sanz, V. R. (2008). Could HRM support organizational innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 1208 - 1221.
- Jones, G., & George, J. (2014). *Administración Comtemporánea*. México: Mc Graw-Hill.
- Joreskog, K. (1978). Structural analysis of covariance and correlation matrices. *Psychometrica*, 443 - 477.

- Joyas, J. C. (2015). Prácticas de Gestión del Talento Humano en Empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 113-124.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource . capability view of the firm. *Journal of management studies.*, 213 - 233.
- Kang, S., & Snell, S. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies* 46(1), 65 - 92.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2011). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths For Future Research. *Inernational Journal of Management Review*, 1-24.
- Kim, Y., Song, K., & Lee, J. (1993). Determinants of technology innovation in the small firms of Korea. *R & D Management*. 23(3)., 215 - 226.
- Klaus, S. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016 - 2017*. Geneva: The World Economic Forum.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science Vol 3 (3)*, 383 - 397.
- Langeek, R. V. (2007). Determinantes de la actividad innovadora en la industria manufacturera colombiana. *Borradores de Economía. - Banco de la República de Colombia. No. 433*, 1 - 34.
- Lara, F., Palacios, M. D., & Devece, C. (2012). How to improve organisational results through knowledge management in knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*, 1853 - 1863.
- Laursen, K. S. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 131 - 150.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 131 - 150.
- Lengnick., Lengnick., & Drake, A. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 64 - 85.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Lepack, D., & Snell, S. (2001). Examining Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journa of Management*, 517 - 543.

- Lepak, D. P. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 31 - 48.
- Levinthal, C. a. (1990). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 95 - 112.
- Li, Y., Zhou, N., & Si, Y. (2010). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Influence of business strategies and environment",. *Nankai Business Review International*, Vol. 1, 297 - 316.
- Ling., C., & Azzat, M. N. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9*, 155 - 167.
- Ling-hsing Chang, C., & Lin, T.-C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*. Vol 19., 433-455.
- Lohmoller, J.-B. (1989). Latent variable path modeling with partial lest square. *Heidelberg, Germany : Physica*.
- Londoño, F. L. (2014). *Metodología de la Investigacion Epidemiologica*. Bogotá: El Manual Moderno (Colombia) Ltda - Pag. 251.
- López, A., & Ramos, D. (2013). ¿Pueden los servicios intensivos en conocimiento ser un nuevo motor de crecimiento en América Latina?. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnologia y Sociedad*, 83 - 115.
- López, A., Pérez, A., & Valle, R. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 485 - 503.
- López, L. F. (2010). Transformación productiva de la industria en Colombia y sus regiones despues de la apertura económica. *Cuadernos de economia* 29(53), 239 - 286.
- López, M. H. (2014). Procesos y prácticas de gestión del conocimiento en cadenas productivas de Colombia. *Información tecnológica, versión Online ISSN 0718 - 0764*, 125 - 134.
- Lucio, J., Rivera, S., Ortiz, J., Arias, L., Mora, H., Pardo, C., . . . Nayibe. (2016). *Indicadores de ciencia y tecnologia Colombia 2015. ISSN:2323-072X*. Bogotá: Ediciones Antropodos Ltda. .
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the Word Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 197 - 221.
- Macias, M., & Aguilera, M. (2012). Contribución de los Recursos Humanos a la Gestión del Conocimiento. *Estudios Gerenciales*, Vol. 28, No. 123, 133 - 148.

- Malaver, F., & Vargas, M. (2004). El Comportamiento Innovador en la Industria Colombiana: Una Exploración de sus Recientes Cambios. *Cuadernos de Administración*, Vol. 17 Num. 27, Pontificia Universidad Javeriana, 33-61.
- March J.G, L. (1991, 1993). Exploration and exploitation in organizational learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 num 8, págs. 95-112.
- Martín, F., Romero, P., & Sánchez, G. (2003). Integración de las Perspectivas Universalista, Contingente, Configuracional y Contextual en la Investigación en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 29 - 54.
- Mayntz, R. (1980). *Sociología de la organización*. Madrid - España: Alianza Editorial.
- Mayrhofer, W., & Brewster. (2005). European human resource management: Researching developments over time. *Management Revue*, 16(1), 36 - 62.
- Medina Salgado, E. E. (1994). *La innovación en las organizaciones modernas*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/present.htm
- Medina, L. A. (2010). Competencias requeridas en los encargados de la gestión de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali. Colombia. *Estudios Gerenciales*, 117 - 140.
- Melian, S., & Verano, D. (2008). Human Resource management styles with firms: A matter of Human intensity. *Cuadernos de Economía y Dirección de empresas - Asociación científica de Economía y Dirección de Empresas. Madrid España.*, 151 - 192.
- Messersmith, J., & Guthrie, J. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations : Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 254 - 247.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 36 - 52.
- Ministerio de Comercio, I. y. (21 de Mayo de 2013). *MinCIT*. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=3635>: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=3635>
- Montoya, J. N., & Montoya, J. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *Revista Innovar Journal.*, 21 - 38.
- Mundial, B. (2010). Doing business 2010 : Reforming through difficult times.
- Naranjo V, J., Jiménez J, D., & Sanz V, R. (2011). ¿Es la Cultura Organizativa un determinante de la Innovación en la Empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 63 - 72.
- Nonaka, & Toyama, R. (2000). SECI Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *LRP. Long Range Planning*, 5 - 34.

- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "BA": building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 - 54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: OXFORD University.
- Noriega, R. J., Duque, G. C., López, Angel., Velasco, B., & Alonso. (2013). Perfil del sector manufacturera Colombiano. *Magazín Empresarial*, 49 - 61.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw - Hill.
- O'Dell, C., & Grayson, C. (1998). If only we knew what we Know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 154 - 174.
- O'Toole., & J. (1985). Employee practices in the best managed companies. *California management review 28(1)*, 35 - 66.
- Ocampo, A. (15 de Octubre de 2011). Impacto de la firma del TLC en el Valle del Cauca. (R. Varela, Entrevistador)
- Ocampo, J. A. (2004). *Reconstruir el futuro. Globalización, Desarrollo y Democracia en America Latina*. CEPAL. Bogotá: Norma.
- OCDE - EUROSTAT. (2005). Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third Edition . 194.
- Ochoa, H. R. (2011). Liderazgo, la competencia esencial que transformo una empresa colombiana en un gigante internacional: El caso de Cementos Argos. *Estudios Gerenciales*, 39 - 58.
- Oke, A., Walumbwa, F., & Myers, A. (2012). Innovation strategy, Human Resource Policy, and Firms` Revenue Growth: The Roles of Environment Uncertainty and Innvation Performance. *Decisions Sciences Institute*, 273 - 302.
- Olliver, J., & Ordoñez, A. (2013). La influencia de la Gestión del Conocimiento en la Innovación en Empresas Mexicanas. *XVIII Congreso Internacional de Contadria, Administración e Informática*. México DF: ANFECA.
- Oltra, V. (2002). *Influencia de las políticas de recursos humanos en los procesos de desarrollo y gestión del conocimiento*. Valencia - España: Tesis sin publicar.
- Oltra, V. (2003). La Dirección de Recursos Humanos como clave del éxito de la Gestión del Conocimiento. Una aportación a la construcción de teoría mediante investigación empirica cualitativa. *Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social (43)*, 221 - 258.
- Oltra, V. (2003). Sistemas de Recursos Humanos de Alto Compromiso, Aprendizaje Organizativo y Gestión del Conocimiento: Hacia Un Modelo Integrador. *Arxius de Ciencas Socials. Volumen 9*, 107 - 135.

- Oltra, V. (2012). La Complejidad del Conocimiento: Retos para su eficaz creación y transferencia en la organización innovadora. *Estudios Gerenciales - Universidad Icesi*.
- Oltra, V. T. (2006). La Gestión del Conocimiento: fundamentos y aspectos básicos. En U. P. Valencia, *La Gestión del Conocimiento en la Empresa. Conceptos, Modelos y Herramientas* (págs. 7 - 62). Valencia - España: Universidad Politécnica de Valencia - Marfil.
- Oltra., V. (2003). Sistemas de recursos humanos de alto compromiso, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento. *ArXius de ciencias sociales*, 107 - 135.
- Ordaz, C., Garcia, J., & Ginel, E. (2010). Knowledge Sharing: Enablers and Its Influence on Innovation. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Num. 24*, 113 - 150.
- Ordaz, C., Garcia, J., Ginel, E., & Valle, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *The international journal of human resource management*, 1442 - 1463.
- Orozco, L., Bohorquez, D., & Rivera, H. (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. *Universidad & Empresa*, 36 - 58.
- Ortiz, C., & Uribe, J. (2006). Hacia un modelo de desarrollo incluyente para el Valle del Cauca. *Estudios Gerenciales*, 13 - 62.
- Osorio, J. (2012). *El patrón de reproducción desde el estudio del capital como unidad económica y política*. Mexico - Xochimilco: UAM - Xochimilco.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and how can we explain who does it?. *Industrial and labor relations review.*, 173 - 188.
- 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>.
- Perfetti, M. P. (2017). Cuentas anuales departamentales- Colombia. Producto Interno Bruto PIB. *Boletín técnico DANE*, 2.
- Periodico el Pais - Cali. (19 de Mayo de 2013). Lo que gana Colombia y el Valle con la Cumbre de la Alianza del Pacifico. *El Pais - Cali*.
- Peronse, E. (1962). The theory of the growth of the firm. *Teoría del crecimiento de la empresa - Versión en Español.*, Madrid : Aguilar.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. . *Harvard Business School Press*.
- Podsakoff., P., MacKenzie., S., & Jeong-Yeon, L. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 879 -903.

- Prebisch, R. (1949). *El desarrollo económico de América Latina y algunos de sus principales problemas*. CEPAL - ONU.
- Proexport. (2012). *Proexport Colombia*. Recuperado el Diciembre de 2012, de www.proexport.com.co: <http://www.slideshare.net/inviertaencolombia/perfil-textil-y-confeccin-2012>
- Pudelko, M. (2006). A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal.*, 123 - 153.
- Radas, S., & Bozic, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in a emerging transition economy. *Technovation*, 438 - 450.
- Raghuram, S., & Arvey, R. D. (1994). Business Strategy links with Staffing and Training Practices. *Human Resource Planning.*, 55 - 73.
- Ramirez, C. (2006). Internacionalización de Leonisa : Una empresa colombiana de ropa interior. *Estudios Gerenciales* , 25 - 56.
- Ramírez, J. P. (2010). Escalafón de competitividad regional de los departamentos de Colombia, 2009. *Serie Estudios y Perspectivas - Oficina de la Cepal en Bogotá*.
- Randall, S., Schuler., & E., S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 207 - 219.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Wayne., H. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 293–305.
- Revilla, E., & Pérez , M. (1998). De la organizacion que aprende hacia la gestión del conocimiento. *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, 1 - 14.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance as a Dependent Variable : Towards Methodological Best Practice. *Journal Of Management*, 718 - 804.
- Riege, A. (2007). Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. *Journal of knowledge management 11(1)*, 48 - 67.
- Ringle, C., Sarstedt, M., & Schlittgen, R. (2014). Genetic algorithm segmentation in partial least squares. *OR Spectrum* , 251 - 276.
- Rosero, J. M. (2015). *La gestión del talento humano en las empresas Colombianas. Una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización economica.*. Bogota.
- Saa, P., & Garcia, F. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *The international journal of human resource management* , 123 - 140.
- Saavedra, M. F. (2012). *Capital humano para el avance colombiano*. Boletín, Bogota.

- Salgado, E. (2003). Teoría de los Costos de Transacción: Una breve reseña. *Cuadernos de Administración, Universidad de los Andes. Vol. 16*, 61-78.
- Sánchez, J., Medina, J., & León, M. (2007). Publicación Internacional de Patentes e Inventores de origen colombiano. *Cuadernos de Economía, Universidad Nacional, Colombia, XXVI, No. 47*, 247-270.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International journal manpower. Vol. 24 (5)*, 501 - 516.
- School, E. B. (2015). *Principales Mercados Emergentes de America Latina*.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. *Academy of Management*, 207 - 219.
- Schwab, K., & Salai, X. (2015). The global competitiveness report. . *World Economic Forum.*, 17.
- Sergio Díaz-Granados. (14 de Mayo de 2013). Coyuntura / Primer año del TLC: más productos y más empresas. *Portafolio.co*.
- Shapiro, D. L. (2007). Toward polycontextually sensitive research methods. *Management & Organization Review*, 3(1)., 129 - 152.
- Shipton, H., West, M., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal, Vol 16, No. 1*, 3-27.
- Shumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. New York : Harvard University Press.
- Soparnot, R. (2011). The Concept of Organizational Change Capacity. *Journal of Organization Change Management, Vol. 24 No. 5*, 640 - 661.
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice an assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society 36(2)*, 111 - 147.
- Teece , D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509 - 533.
- Teece, N. y. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets. The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review. Vol 40 (3)*, 55-79.
- Terpstra, D., & Rozell, E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel psychology, 46(1)*, 24 - 48.
- Therrien, P., & Léonard, A. (2003). In Ottawa: Statistics. Empowering employees: A route to innovation. *Canada; Human Resource Development Canada*.
- Tiempo., E. e. (2015). Cinco empresas colombianas entre las 2000 mas valiosas del mundo.

- Torres, J. (2013). Colombia: inserción y desequilibrios comerciales en la Cuenca del Pacífico. *Revista problemas del Desarrollo*, 139 - 165.
- Tsui, A. (2006). Contextualization in Chinese Management Research. *Management and Organization Research*, 1 - 13.
- Uribe, J. D. (2013). La industria manufacturera en Colombia 2000 - 2013. *Nota Editorial - Banco de la República*, 5 - 13.
- Uriel, E., & Aldás, J. (2005). *Análisis Multivariante Aplicado: Aplicaciones al Marketing, Investigación de Mercados, Dirección de Empresas y Turismo*. Madrid - España: Thompson Editores Spain.
- Van de Ven, A., Polley, D., & Venkataraman, R. (2001). *El viaje de la innovación. El desarrollo de una cultura organizativa para innovar*. Mexico: Oxford.
- Van de Ven, H., Polley, D., Garud, R., & Venkataraman, S. (1991). *The innovation Journey*. New York: Oxford University Press.
- Van de Vrande, V., De Jon, J., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2008). Open Innovation in SMEs: Tends, Motives and Management Challenges. *Technovation*, 423 - 437.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organization Learning. *Academy of Management Review*. Vol 29., 222 - 240.
- Verhees, F., & Meulenber, M. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of small business management*. 42 (2), 134 - 154.
- Villar, C., Alegre, J., & Pla, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 38 - 44.
- Viscaino, J. (1992-2007). La industria manufacturera Colombiana frente a la de trinidad marshalliana.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*. 13(2), 77 - 84.
- West, M., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 269 - 299.
- Wold, H. (1982). *Soft modeling: The basic design and some extensions*. In H. Wold & K.G. Joreskog. Amsterdam: North Holland: Systems under indirect observation. Vol 2.
- Wood, S. y. (1995). Can we speak of a High Commitment Management on the Shop Floor? *Can we speak of a High Commitment Management on the Shop* , 215 - 247.

- Wright, P. M., & Snell. (1991). Toward an Integrative View of Strategic Human Resource. *Human Resource Management Review.*, 203 - 225.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management . *Journal of Management*, 295 - 320.
- Youndt, M., Snell, S., & Lepack, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 836 - 866.
- Yu-Yuan, H. R., Ya-Hui, B., Fang, S. C., & Mclean, G. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Management & Business Excellence*, 425 - 438.
- Zack, M., Mckeen, j., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 392 - 409.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.
- Zenger, T., & Lazzarini, S. (2004). Compensating for innovation: Do small firms offer high-powered incentives that lure talent and motivate effort? *Managerial and decision economics*. 25(67), 329 - 345.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, , 339-351.

ANEXO 1. Encuesta aplicada en el estudio



Código Encuesta: _____

<Proyecto de Investigación : Tesis Doctoral >

IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO, INTENSIDAD EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL VALLE DEL CAUCA

Buenos días/tardes, mi nombre es _____, entrevistador de este proyecto de investigación. El estudio en el que le invitamos a participar está relacionado con el Impacto de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso, Intensidad en la Gestión del Conocimiento y la Innovación en el Desempeño de las Empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Su participación en este estudio es de gran importancia y es voluntaria. Los datos recopilados tendrán carácter confidencial y serán presentados de forma general en relación con la muestra de estudio. Su información personal no será utilizada para ningún otro efecto.

Agradecemos su contribución en la realización de esta investigación que será de gran ayuda en la comprensión de la Gestión Administrativa de las Empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Al finalizar, los resultados podrán ser publicados de manera global y conocidos por cada uno de los participantes del estudio.

En caso de alguna observación o sugerencia, puede contactarse con la Profesora Angela María Bedoya Urrego. Email: angela.bedoya@correo.icesi.edu.co

DATOS DEL ENTREVISTADOR

CERTIFICO CON MI FIRMA QUE HE REALIZADO LA ENTREVISTA DE ACUERDO CON LAS INSTRUCCIONES, SIN OMITIR PREGUNTAS Y TRASCRIBIENDO FIELMENTE LAS RESPUESTAS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

FIRMA: _____

SUPERVISIÓN: _____ FECHA: (dd/mm/aa) _____

Fecha: (dd/mm/aa) _____ Hora de inicio:(hh/mm) _____ Hora de finalización: (hh/mm) _____

I - INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

1. Nombre: _____ 2. Cargo: _____
 3. Nivel educativo: 1 Secundaria 2 Técnico 3 Tecnológico 4 Pregrado 5 Posgrado
 4. Género: 1 Femenino 2 Masculino 5. E-mail: _____ 6. Celular: _____

II - INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

1. Razón Social: _____
 2. Sigla: _____ 3 NIT: _____
 4. Ciudad: _____ 5. Dirección: _____
 6. Teléfono: _____ 7. Fax: _____ 8. E-mail: _____
 9. Naturaleza de la Organización :

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Sociedad Limitada | <input type="checkbox"/> 6 Sociedad de hecho |
| <input type="checkbox"/> 2 Sociedad Anónima | <input type="checkbox"/> 7 Sociedad de responsabilidad limitada |
| <input type="checkbox"/> 3 Sociedad Colectiva | <input type="checkbox"/> 8 Sociedad por acciones simplificada |
| <input type="checkbox"/> 4 Sociedad en Comandita Simple | <input type="checkbox"/> 9 Empresa Unipersonal |
| <input type="checkbox"/> 5 Sociedad en Comandita por Acciones | <input type="checkbox"/> 10 Sociedad Cooperativa |

10. Tipo de Organización: 1 Multinacional 2 Nacional 10.1 Años de Antigüedad de la Empresa : _____

11. Porcentaje de ventas dedicadas a la exportación :

- 1 0%
- 2 0% a 25%
- 3 25% a 50%
- 4 50% a 75%
- 5 75% a 100%

12. Sector Económico:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Alimentos y bebidas | <input type="checkbox"/> 7 Metalmecánica |
| <input type="checkbox"/> 2 Algodón, fibras, textiles, confecciones, cuero, calzado y Marroquinería | <input type="checkbox"/> 8 Productos de metal, excepto maquinaria |
| <input type="checkbox"/> 3 Transformación de la madera | <input type="checkbox"/> 9 Aparatos electrónicos y equipos de informática |
| <input type="checkbox"/> 4 Papel, cartón y actividades de edición e impresión | <input type="checkbox"/> 10 Fabricación de Maquinaria |
| <input type="checkbox"/> 5 Refinación de petróleo, químicos y productos de caucho y plástico | <input type="checkbox"/> 11 Fabricación de muebles, colchones y somieres |
| <input type="checkbox"/> 6 Minerales no metálicos | <input type="checkbox"/> 12 Otras Industrias Manufactureras |

13. Número de empleados actuales: _____ 14. Porcentaje de empleados temporales: _____

15. Porcentaje de empleados directivos: _____

16. Por favor, indique el nivel de desempeño de su empresa en comparación con la competencia directa, en los aspectos que se presentan a continuación. Tenga en cuenta que un nivel de 1 indica mucho peor y un nivel de 5 mucho mejor.

ASPECTOS A CONSIDERAR	NIVEL				
	1	2	3	4	5
16.1 Fidelidad de los clientes					
16.2 Crecimiento de las ventas					
16.3 Rentabilidad					
16.4 Retorno de la Inversión					

III - PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS REALIZADAS EN LA ORGANIZACIÓN

Instructivo :

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, califique, según su percepción, cada uno de los siguientes enunciados en una escala de 1 a 5 donde:

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Parcialmente en desacuerdo
- 3= Indiferente
- 4= Parcialmente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INTENSIDAD EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		CALIFICACION				
En nuestra Organización :		1	2	3	4	5
1	Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas					
2	Siempre se hacen esfuerzos porque aprendamos unos de otros					
3	Todos nos actualizamos de forma permanente					
4	Todos estamos informados de los resultados de la empresa					
5	Se reconoce y estimula la creatividad y la innovación					
6	Se suele incorporar nuevos conocimientos a la actividad productiva					
7	Se suele utilizar resultados de investigación (interna y externa)					
8	Se aprende de la interacción con el entorno					
9	Trabajamos pensando en los cambios del futuro					

10	Estamos atentos a los cambios del entorno					
11	Se usan de forma permanente las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación)					
12	Se realiza un proceso sistemático para identificar con qué conocimiento o con qué capacidades se cuenta en la empresa					
13	Se mantiene disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos					
14	Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con el trabajo					
15	En todas las dependencias se estimula, de forma sistemática, la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el desempeño laboral					

INNOVACIÓN EXPLORATORIA		CALIFICACION				
En nuestra Organización :		1	2	3	4	5
1	Aceptamos demandas que vayan más allá de los productos y servicios existentes					
2	Inventamos nuevos productos y servicios					
3	Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo					
4	Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos para nuestra organización					
5	Frecuentemente utilizamos nuevas oportunidades en nuevos mercados					
6	Regularmente usamos nuevos canales de distribución					
7	Regularmente buscamos y nos acercamos a nuevos clientes en nuevos mercados					

INNOVACIÓN EXPLOTADORA		CALIFICACION				
En nuestra Organización :		1	2	3	4	5
1	Frecuentemente mejoramos el suministro de productos y servicios existentes					
2	Frecuentemente implementamos pequeñas adaptaciones a los productos y servicios existentes					
3	Introducimos productos y servicios ya existentes mejorados para nuestro mercado objetivo					
4	Mejoramos nuestra eficiencia en el suministro de productos y servicios					
5	Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes					
6	Expandimos servicios para clientes existentes					
7	Bajamos los costos en los procesos internos como un objetivo importante					

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO						
TRABAJO EN EQUIPO		CALIFICACION				
En nuestra Organización :		1	2	3	4	5
1	Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo					
2	Para organizar el trabajo que se le asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía					
3	Los equipos de trabajo realizan actividades concretas dentro del proceso de producción					
4	Los equipos de trabajo están formados por personal especializado					
5	Cada miembro de un equipo de trabajo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo					

CONTRATACIÓN		CALIFICACION				
En nuestra Organización :		1	2	3	4	5
1	Para cubrir vacantes o nuevos puestos, se recurre preferentemente al reclutamiento interno					
2	Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos					
3	En la contratación se privilegia la experiencia y adecuación al puesto del candidato					
4	El ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes					
5	Se utiliza, preferentemente para sus empleados, contratos indefinidos					
6	Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre el puesto que va a desempeñar					

DESARROLLO DE PERSONAL		CALIFICACION				
En nuestra Organización :		1	2	3	4	5
1	La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua.					
2	La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras					
3	La formación trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia en los empleados					
4	La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia.					
5	Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir					

6	Se tienen diseñados planes de carrera o sustitución					
7	Se ofrecen posibilidades de promoción o ascenso en diferentes áreas o ámbitos profesionales					
8	Las promociones o ascensos se basan en criterios claramente definidos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad, etc.)					
9	A los empleados, se les informa de sus expectativas de carrera					
10	A los empleados, se les hace responsables del desarrollo de sus competencias					
RETENCIÓN DE PERSONAL		CALIFICACION				
En nuestra Organización :		1	2	3	4	5
1	La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica					
2	Se hace hincapié en cómo los empleados desarrollan las tareas y cómo son sus actitudes					
3	La evaluación del rendimiento se centra únicamente en los grupos de trabajo					
4	La evaluación del rendimiento se basa en resultados a mediano y largo plazo					
5	La evaluación del rendimiento se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional					
6	Los empleados participan en su evaluación (Autoevaluación)					
7	Los empleados son informados de los resultados de su evaluación					
8	A los empleados, se les retribuye por encima del promedio del mercado					
9	El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado					
10	La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos					
11	Se utilizan incentivos basados en el rendimiento del grupo					
12	Se ofrecen incentivos a largo plazo					
13	Se ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios					
14	A los empleados, se les permite participar en la fijación de los componentes de su salario					
15	Los incrementos, en la retribución del empleado, se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades					

COMENTARIOS :