



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN RIOPAILA CASTILLA Y LAS
AGREMIACIONES DEL SECTOR AZUCARERO DEL VALLE DEL CAUCA

Daniela Grisales González

Miller Vélez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA
MANIZALES, COLOMBIA

2019

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN RIOPAILA CASTILLA Y LAS
AGREMIACIONES DEL SECTOR AZUCARERO DEL VALLE DEL CAUCA

Daniela Grisales González

Miller Vélez

Proyecto de grado para optar por el título de Magister en Administración de Negocios

TUTOR

Daniel Hurtado Cano

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA
MANIZALES, COLOMBIA

2019

RESUMEN

Objetivo: El presente proyecto tiene como objetivo determinar la gestión del conocimiento en Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca con la finalidad de conocer los procesos actuales en las organizaciones.

Metodología: El enfoque de la investigación es cuantitativo, el estudio se realizó en cuatro empresas del sector azucarero del Valle del Cauca en el cual se aplicaron dos encuestas, una a los gerentes y otra a algunos colaboradores de las empresas para recolectar la información para analizar los procesos que se relacionaron en la gestión de conocimiento.

Resultados: Sin tener estructurado la gestión del conocimiento en las empresas, seis de los siete ciclos del modelo de Probsts presentan un desarrollo aceptable, mientras que el de menor calificación fue la medición del conocimiento, a su vez, los principales facilitadores son el jefe inmediato o compañeros de trabajo como primera instancia y también las capacitaciones, herramientas documentales y electrónicas. Por otro lado, las principales barreras son la falta de tiempo y financiación para la formación de los trabajadores.

Conclusiones: Estas empresas generan condiciones necesarias para el desarrollo de la organización y espacios con sus colaboradores para la creación del conocimiento, además de contar con las disposiciones de la mayoría de sus empleados en participar en proyectos relacionados con la gestión del conocimiento.

Palabras Claves: Gestión del conocimiento, sector azucarero, Valle del Cauca.

ABSTRACT

Objective: The objective of this project is to determine the management of knowledge in Riopaila Castilla and the sugar industry associations of Valle del Cauca in order to know the current processes in organizations.

Methodology: The focus of the research is quantitative, the study was conducted in four companies in the sugar sector of Valle del Cauca in which two surveys were applied, one to the managers and another to some employees of the companies to collect information to analyze the processes that were relates in knowledge management.

Results: Without having structures the management of knowledge in companies, six of the seven processes of the Probits model present an acceptable development, while the least qualified was the measurement of knowledge, in turn the main facilitators are the immediate boss or colleagues of work as a first instance and also the training, documentary and electronic tools. On the other hand, the main barriers are the lack of time and funding for the training of workers.

Conclusion: Theses companies generate necessary conditions for the development of the organization and spaces with their collaborators for the creation of knowledge, in addition to having the willingness of the majority of their employees to participate in projects relates to knowledge management.

Keywords: Knowledge management, sugar sector, Valle del Cauca.

Contenido

1	PRESENTACIÓN.....	11
2	ANTECEDENTES.....	13
3	ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	19
4	JUSTIFICACIÓN.....	27
5	REFERENTE TEÓRICO.....	29
5.1	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	29
5.1.1	Modelos de gestión del conocimiento.....	35
5.2	DIAGNÓSTICOS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	38
5.3	FACILITADORES Y BARRERAS SOBRE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	45
6	OBJETIVOS.....	48
6.1	OBJETIVO GENERAL.....	48
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	48
7	METODOLOGÍA.....	49
7.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
7.2	TIPO DE ESTUDIO.....	49
7.3	UNIDAD DE TRABAJO.....	49
7.4	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	50
7.5	PROCESO METODOLÓGICO.....	52
7.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	53
7.7	PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	55
8	RESULTADOS.....	57
8.1	IDENTIFICACIÓN.....	64
8.2	ADQUISICIÓN.....	73
8.3	CREACIÓN.....	81
8.4	ALMACENAMIENTO.....	87
8.5	DISTRIBUCIÓN / DISEMINACIÓN.....	93
8.6	USO / APLICACIÓN.....	100
8.7	MEDICIÓN.....	106
9	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	123
9.1	MODELOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	123

9.2	PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	126
10	CONCLUSIONES	131
11	RECOMENDACIONES	137
12	REFERENCIAS	140
13	ANEXOS	145
13.1	ANEXO A. CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN RIOPAILA CASTILLA Y AGREMIACIONES DEL SECTOR AZUCARERO DEL VALLE DEL CAUCA.....	145

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Facilitadores de la gestión del conocimiento.....	46
Tabla 2. Barreras de la gestión del conocimiento.....	47
Tabla 3. Unidad de análisis en Riopaila Castilla	50
Tabla 4. Unidad de análisis de las agremiaciones del sector azucarero	51
Tabla 5. Etapas de la Investigación	52
Tabla 6. Estructura de las variables del cuestionario.....	54
Tabla 7. Sedes empresas de estudio.....	57
Tabla 8. Total de trabajadores intervenidos.....	58
Tabla 9. Cargos intervenidos por empresa	60
Tabla 10. Diagnóstico general de los procesos de la gestión del conocimiento.....	111
Tabla 11. Diagnóstico de los procesos por sede de cada empresa	112
Tabla 12. Visión de la administración según los directivos	114
Tabla 13. Diagnóstico general colaboradores.....	116
Tabla 14. Cargo a área que debería estar a cargo de la gestión del conocimiento en la empresa.....	118
Tabla 15. Facilitadores en área de trabajo para los procesos de gestión del conocimiento	119

LITADO DE FIGURAS

Figura 1. Precio promedio mensual de azúcar 2010 – 2018.....	22
Figura 2. Memoria organizativa y tipos de conocimiento	30
Figura 3. Espiral del conocimiento.....	31
Figura 4. Estructura de la pirámide Dato, Información, Conocimiento y Sabiduría	34
Figura 5. Modelo integral sociedad de conocimiento.....	36
Figura 6. Modelo en Red	37
Figura 7. Modelo Red de conocimiento	38
Figura 8. Ciclos de la gestión del conocimiento.....	39
Figura 9. Porcentaje colaboradores intervenidos por empresa	59
Figura 10. Porcentaje que saben que conocimientos se necesitan para actividades de trabajo	64
Figura 11. Porcentaje los compañeros saben el uno del otro.....	65
Figura 12. Porcentaje Saben cómo encontrar conocimiento disponible en la organización	67
Figura 13. Porcentaje la organización cuenta con bases de datos o sistemas de información que ayuda a encontrar el conocimiento que requiere el área de trabajo	68
Figura 14. Porcentaje tiene definido todos los conocimientos	69
Figura 15. Porcentaje sabe que información puede proporcionarle Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña.....	71
Figura 16. Porcentaje la base de datos de Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña es accesible a los funcionarios de Riopaila Castilla.....	72
Figura 17. Porcentaje la empresa define y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento	74
Figura 18. Porcentaje en la organización hay facilidad de adquirir el conocimiento de fuentes internas	75
Figura 19. Porcentaje en la organización se establecen formas para adquirir el conocimiento de fuentes externas.....	76
Figura 20. Porcentaje en la organización para adquirir el conocimiento utiliza diferentes medios.....	77

Figura 21. Porcentaje el conocimiento que adquiere generalmente es por parte de sus compañeros de trabajo	78
Figura 22. Porcentaje hay facilidad de adquirir el conocimiento de fuentes provenientes de Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña	80
Figura 23. Porcentaje Cree que en la organización están motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos.....	81
Figura 24. Porcentaje en la organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo	82
Figura 25. Porcentaje en la organización saben cómo innovar, modificar, actualizar procedimientos.....	83
Figura 26. Porcentaje han desarrollado maneras para apoyar la creación de nuevos conocimientos	84
Figura 27. Porcentaje Considera que es eficaz al desarrollar nuevos conocimientos	85
Figura 28. Porcentaje cree que Cenicaña, Asocaña, y Tecnicaña desarrolla maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos que sirvan a Riopaila Castilla	86
Figura 29. Porcentaje sabe cómo almacenar el conocimiento y la experiencia.....	87
Figura 30. Porcentaje está de acuerdo en que el conocimiento deber ser almacenado	88
Figura 31. Porcentaje la administración de la organización motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a estos	89
Figura 32. Porcentaje han asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento de los conocimientos	90
Figura 33. Porcentaje en la empresa se registran los conocimientos adquiridos, las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes	91
Figura 34. Porcentaje cree usted que Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña saben almacenar el conocimiento y experiencia	92
Figura 35. Porcentaje el conocimiento personal es realmente accesible para los demás	93
Figura 36. Porcentaje el conocimiento existente se distribuye de forma electrónica.....	94
Figura 37. Porcentaje Vale más compartir conocimiento que poseer conocimiento.....	95

Figura 38. Porcentaje la administración de la empresa motiva al personal para compartir el conocimiento	96
Figura 39. Porcentaje es eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesita	97
Figura 40. Porcentaje cree que el conocimiento generado en Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña es realmente accesible para Riopaila Castilla	98
Figura 41. Porcentaje considera que los medios utilizados por Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña son adecuados para diseminar el conocimiento a Riopaila Castilla	99
Figura 42. Porcentaje usa las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy	100
Figura 43. Porcentaje la administración los anima a hacer uso del conocimiento que está disponible.....	101
Figura 44. Porcentaje aplica el conocimiento para mejorar e innovar en el trabajo.....	102
Figura 45. Porcentaje saben cómo poden utilizar los conocimientos disponibles en el trabajo	103
Figura 46. Porcentaje prefiere usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por sí mismo	104
Figura 47. Porcentaje ha usado en el trabajo conocimiento adquirido en Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña	105
Figura 48. Porcentaje Cuenta con indicadores para medir nuestro conocimiento.....	106
Figura 49. Porcentaje sabe cuánto he aprendido en el último año	107
Figura 50. Porcentaje se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenados en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos	108
Figura 51. Porcentaje cuentan con un instrumento de medición	109
Figura 52. Porcentaje en Riopaila existe un instrumento de medición para evaluar los conocimientos adquiridos a través de Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña, o sus efectos en los resultados	110
Figura 53. Diagnóstico general de los procesos de la gestión del conocimiento.	112
Figura 54. Diagnóstico general de los procesos de la gestión del conocimiento según directivos.	115
Figura 55. Interés de participar en proyectos de gestión del conocimiento.	117

1 PRESENTACIÓN

En las organizaciones la gestión del conocimiento constituye la capacidad de administrar los activos intangibles que generan valor para la innovación y la productividad, donde se requiere un compromiso del recurso humano en cada área a través de los diferentes procesos de la organización, en la cual, el aprendizaje permite la continuidad y el desarrollo del potencial humano, a través de herramientas tecnológicas y administrativas que permitan retroalimentar todo el sistema.

Riopaila Castilla S.A., es una de las empresas donde se realizó el estudio, la cual se encuentra dentro del grupo agroindustrial colombiano, quien fue fundado en 1918 y se encuentra ubicado en el Valle del Cauca, Vichada y Meta, está dedicado a la producción de azúcares, etanol y energía, también cuenta con unidad de negocio de commodities donde producen la palma y ganadería.

Además, existen las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca como lo son Asocaña, Cenicaña y Tecnicaña el cual están contribuyendo con el desarrollo de la gestión del conocimiento del sector, y las empresas privadas pueden utilizar estas entidades para mejorar sus procesos. Este proyecto surge por la necesidad de presentar a Riopaila Castilla S.A., un proceso para identificar, crear, adquirir, almacenar, distribuir, usar y medir correctamente el conocimiento con las agremiaciones, aprovechando lo realizado en 100 años de operaciones y más de 120 años de desarrollo en el sector azucarero colombiano.

Es por esto, que se debe determinar la gestión del conocimiento entre ambas partes, identificando primero cómo realizan el proceso de aprendizaje y cómo lo transmiten, además de los facilitadores o barreras que genera estos procesos para lograr oportunidades de mejora con lo que posee cada empresa.

Para concluir, es importante resaltar que Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca presenta ventajas sobre este tema, ya que basado en los siete procesos del modelo de Probsts, estas empresas generan condiciones para el desarrollo de la organización y espacios con sus colaboradores para la creación del conocimiento, así mismo, reconocen donde encuentran el conocimiento disponible y hacen

uso de las herramientas documentales y tecnológicas para la distribución del conocimiento y que a su vez saben hacer el adecuado uso basado en las experiencias y colaboradores de las empresas.

2 ANTECEDENTES

Díaz, Valdés, y Quintana (2018), de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador, en su artículo titulado: La gestión del conocimiento en el ámbito empresarial, este tiene como objetivo resaltar la importancia de la gestión del conocimiento como herramienta estratégica generadora de valor agregado y de las ventajas competitivas en las organizaciones. Los referentes teóricos más relevantes que se mencionan son: Nonaka y Takeuchi (1995) en su libro *The Knowledge Creation Company* donde se encuentra la conceptualización y procesos de la gestión del conocimiento, que parte de la distinción entre conocimiento tácito y explícito. Por otro lado, Otter y Cortez (2003), agregan que la gestión del conocimiento es la utilización del conocimiento existente en un espacio determinado para dar respuesta a las necesidades de los individuos y comunidades en su desarrollo.

También, Nonaka y Konno (1998), propusieron un modelo en donde se evidencia la interacción entre el conocimiento tácito y explícito conocido como la integración y ciclo de conversión del conocimiento. Por otra parte, Choo (1998) habla sobre las barreras para la integración de la gestión del conocimiento en la empresa. A su vez, en el artículo de investigación hace referencia a una revisión bibliográfica.

En sus conclusiones, las empresas consientes de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo hacen énfasis en la gestión del conocimiento como herramienta potenciadora del desarrollo de habilidades, el cual implica dejar al lado las individualidades y combinar los saberes e información para trabajar en beneficio mutuo.

Otro artículo de investigación titulado “Gestión del conocimiento organizacional, una herramienta para el aprovechamiento del conocimiento en la empresa” por Natalia Andrea Figueredo Sanabria (2018) de la Universidad Santo Tomás de Bogotá, el cual pretende mirar como la gestión del conocimiento beneficia a las compañías y cuál es la mejor estrategia para desarrollarla en las organizaciones para aumentar la rentabilidad y el desarrollo del personal.

Para que la gestión organizacional sea aplicada correcta y efectivamente consideran que se debe de hablar de cómo se aplica la gestión del conocimiento en la organización y

los beneficios de esto, los activos intangibles, la relación entre la comunicación y la gestión del conocimiento y por último el aprendizaje organizacional; utilizan el dialogo de autores como Humberto Pereira, Adriana Riquelme o Bill Gates ya que les aporta en el escrito temas como la gestión del conocimiento, la manera que se aplica y el desarrollo tecnológico que se requiere.

En las conclusiones se resalta, el concepto de la gestión del conocimiento en las empresas es utilizado para mostrar cómo se transmite el conocimiento, ya que consideran que el conocimiento se debe compartir, pues no es para una sola persona sino para las distintas organizaciones con las que se relacione. Por otro lado, Figueredo (2018), resalta las principales ventajas que se pueden encontrar en la gestión de conocimiento las cuales son: reducción de costos, capacitación permanente y mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y los servicios que ofrece la empresa.

En otro artículo de investigación titulado “Gestión del conocimiento en sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia” por Carlos Severiche, Delvis Muñoz y José Jaime Morales en el 2016, el cual tiene como objetivo diagnosticar la gestión de conocimiento a través de su capital intelectual y el uso de su tecnología en una empresa del sector de agua potable y saneamiento básico que se convierte en parte fundamental para la implementación de nuevas técnicas, para este estudio utilizan el modelo propuesto por Probst (2001) en donde se considera importante la definición de los objetivos normativos, estratégicos y operativos de la organización ya que determinan la dirección de la empresa, el desarrollo de las actividades y el comportamiento de los empleados, este modelo es un análisis de lo que plantea Nonaka y Takeuchi (2007) que la utilidad del conocimiento está en conversión a través de la interiorización, socialización, combinación y la exteriorización por lo que hace necesario entender las formas de interacción entre conocimiento tácito y explícito.

Asimismo, Topete (2012), define que para la utilización del conocimiento se debe adicionar la creación y transferencia, por eso en el modelo de Probst se adapta cada una de las etapas del proceso de la gestión del conocimiento las cuales son la identificación, adquisición, creación, almacenamiento, distribución, uso y medición. Este artículo es una investigación exploratoria y descriptiva, el cual busca determinar el papel que juega los

procesos de la gestión de conocimiento en su área de interés, sus facilitadores y barreras que se presenten, se recoge la información a través de dos cuestionarios, uno para los líderes y otro para los empleados.

Por último, las conclusiones que presentan es que saben aprovechar el conocimiento a diario pues le dan importancia a esto y saben cómo adquirirlo; los trabajadores saben cómo trabajan sus compañeros ya que cuentan con un trato directo; logran impactar la cultura organizacional ya que mediante el uso, la identificación, creación, distribución y medición del conocimiento conlleva a que las áreas y expertos de ellas trabajen en conjunto y transmitan las ideas que pueda generar valor para la organización llevándolas a ser más competitivas. También se evidencia que alguna barrera en el proceso es la resistencia al cambio por algunos miembros de la empresa ya sea por formalizar procesos o por temas de remuneración económica por actividades extras.

Por otro lado, Simanca y Montoya (2014), en su artículo titulado “análisis de la gestión del conocimiento en cadenas productivas”, el cual tiene como objetivo general analizar la gestión del conocimiento en la cadena productiva de lácteos colombiana. Algunos de los referentes teóricos que resaltan en el documento son Davenport & Prusak, (1998), en donde mencionan que el conocimiento puede ser conocido como una mezcla de experiencias, valores, información y “saber hacer” que sirve para nueva información útil para la acción.

Además, con el fin de evaluar de la gestión del conocimiento relaciona diferentes modelos de gestión de conocimiento abordados por:

Nonaka y Takeuchi (1991), proponen el modelo de espiral del conocimiento como el más conocido y aceptado para la creación de conocimiento. También aparecen otros autores como: Grant (1997) con el modelo de la visión distintiva sobre cómo generar e integrar nuevo conocimiento partiendo de planes, cronograma de actividades, formación de grupos; KPMG Consulting (1998), con el incremento de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones analizando el compromiso del equipo directivo que desarrolle aprendizaje en personas, equipo y organización; asimismo Wiig (1998), con el modelo integral engloba la creación, codificación y aplicación del conocimiento a la solución de problemas.

Además, Goñi (2003), con el modelo dinámico de gestión del conocimiento que hace referencia a la rotación del conocimiento a través de adquisición, socialización, estructuración, integración, adición de valor y detección de las oportunidades del conocimiento.

Por otra parte, el siguiente artículo “La gestión de conocimiento en las PYMES de Colombia”, por Carlos Eduardo Marulanda y Marcelo López (2013), el cual tiene como objetivo evaluar el estado de la gestión del conocimiento en las PYMES (Pequeñas y medianas empresas) de Colombia, con 323 empresas de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira y Armenia.

En su revisión por los autores relevantes relacionan a (Marr, 2004), en donde se considera que la medición de la gestión del conocimiento va relacionado con el capital intelectual, el cual el grupo de activos de conocimiento se atribuyen a una organización, que mejoran la posición competitiva de la empresa con la generación de valor de sus actores claves (Relaciones, recursos humanos, infraestructura física, cultura, prácticas y rutinas, y por último la propiedad intelectual); a parte que se considera importante agregar a este concepto que se relaciona con el capital humano, capital estructural y capital relacional.

Además, relacionan diferentes modelos del capital intelectual como: el Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996); el Canadian Imperial Bank (Davenport y Prusak, 1998); Intelect (Kaplan y Norton, 1992); Modelo participativo de gestión de conocimiento (Holsapple y Joshi, 2002); Ciudadanía digital (López M., 2001), Modelo integral sobre gestión de conocimiento (Wiig, 1993) y finalizando con el de Gestión inteligente de Conocimiento – Megico (DelMoral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez y Suarez, 2007).

Asimismo, la metodología utilizada en la investigación es cuantitativa (acción-participación), la catalogación por procesos fue identificar, organizar, compartir, generar y compartir conocimiento de herramientas informáticas y sistemas de información. Como conclusiones, se considera que se está implementando elementos organizacionales para la gestión de conocimiento, pero desde la teoría por que no se ha llevado al ejercicio práctico y a través de la incorporación de este se puede innovar.

Otro artículo de Marulanda C., Giraldo J., y López M., (2013) titulado “Evaluación de la gestión del conocimiento en las organizaciones de la Red de Tecnologías de Información y Comunicaciones del Eje Cafetero en Colombia” definen la gestión del conocimiento según Matos (2006) como el proceso sistemático de buscar, filtrar y presentar la información y se evalúa desde el capital intelectual el cual relacionan el concepto de Marr, (2004). La metodología es exploratoria y descriptiva.

A continuación, se relaciona otro artículo realizado por Pérez A., Leal V., Barceló M. y León J., (2012), titulado “Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos” el cual tiene como objetivo realizar un diagnóstico para el análisis de los procesos de gestión del conocimiento en las empresas pequeñas y medianas del sector restaurantero en México.

En su marco teórico sobre la gestión de conocimiento, hace referencia a diferentes autores como Dalkir (2011) en el cual dice la gestión de conocimiento es campo que abarca diferentes áreas de conocimiento; o Drucker (1994), lo denomina como el desafío del Siglo XXI, ya que el hombre el principal portador de conocimiento el cual la empresa hoy en día le da más importancia; de nuevo Nonaka y Takeuchi (1995) el cual afirman que es el valor agregado de la empresa por la transferencia tácita y explícita entre los individuos y conversión del conocimiento.

El modelo utilizado para el diagnóstico fue el propuesto por Probst, Raub y Romhardt (2001), el ciclo de la gestión del conocimiento el cual hace énfasis en la medición, valoración y retroalimentación del conocimiento en la organización, tiene diferentes etapas como: Objetivos, Identificación / Localización, Adquisición / Aprendizaje, Creación, Diseminación / Transferencia, Aplicación / Utilización, Almacenamiento / Mantenimiento, Medición / Valoración todas en función del conocimiento. Además, hace referencia sobre los facilitadores y barreras que entorpecen la gestión del conocimiento. La metodología de la investigación es exploratoria y descriptiva, en la que aplicaron dos cuestionarios (una a los dueños / administradores y la otra a los empleados).

Como conclusión, las empresas del sector no se encuentran familiarizadas con la gestión de conocimiento por desconocimiento de este, aunque se evidencia que realizan actividades del proceso como la transferencia del conocimiento tácito y la importancia que

le dan al conocimiento existente y el que adquieren día a día, es importante que inicien procesos de gestión del conocimiento para permanecer o crecer.

En otro artículo, titulado “análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en empresas chilenas” por Darío Liberona y Manuel Ruiz en el 2013, el cual busca explorar el estado general de la implantación de estos programas y las principales dificultades para ejecutarlos en las empresas chilenas. Entre los principales autores se destacan Devlin (1999) el cual hace la diferencia entre conocimiento e información, además que Nelson y Winter (1982) en donde el conocimiento se asocia con rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas organizacionales, y de nuevo Nonaka y Takeuchi (1995) con el conocimiento tácito y explícito. La metodología utilizada es cuantitativa en donde utilizaron entrevistas y encuestas.

A manera de conclusión, el principal problema en las empresas chilenas es la falta de conocimiento en la gestión del conocimiento y sus metodologías, ya que existe una brecha entre la teoría y la implementación, pues en la práctica no tiene un proceso u orden sistemático, desconocen los beneficios y se presenta ineficiencia en el aprendizaje organizacional.

Para concluir, las investigaciones relacionadas anteriormente tienen en común el estudio de la gestión del conocimiento, quienes concluyen que este se utiliza para generar valor, pues una empresa ya este no solo se basa en sus estados financieros para medir su riqueza, sino también se revisan el capital intelectual como un proceso de gestión el cual genera una cultura innovadora y eficiente para alcanzar los objetivos estratégicos de las empresas.

Además, esa revisión hace referencia a que la gestión del conocimiento es una herramienta útil para las organizaciones, porque consideran de gran importancia este proceso para el desarrollo de la industria.

3 ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El conocimiento es intangible, genera riqueza o facilita su generación, es connatural del ser humano (nivel macro, micro e individual) e induce a la acción y la aplicación del conocimiento es una de las principales fuentes de crecimiento de la economía mundial; esto conlleva a que la gestión del conocimiento se refiere a poner a disposición de los integrantes de una organización, de un modo sistemático, ordenado, práctico y efectivo, los conocimientos que permitan el mejor funcionamiento y el máximo desarrollo, aprendizaje y crecimiento de dicha organización. (Ministerio de Educación Nacional, 2011)

Cabe resaltar que el Índice de Complejidad Económica ECI mide la intensidad de conocimiento en una economía teniendo como referencia la intensidad de conocimiento de los productos que exporta, este indicador se ha validado como una medida económica relevante mostrando su habilidad para predecir el crecimiento económico futuro, donde Colombia aparece en el puesto 53 de 129 países, en el periodo de estudio del 2013 al 2017 y a su vez registra una leve recuperación ya que en el periodo de 2008 al 2012 Colombia se encontraba en el puesto 54.

De ahí que actualmente en Colombia existe poca información sobre la gestión de conocimiento en las empresas, en el año 2017, la revista Dinero destaca a Ecopetrol como la empresa que se encuentra entre las mejores empresas en gestión del conocimiento de América, el reconocimiento internacional fue otorgado por Americas Most Admired Knowledge Enterprise, Make, en donde mencionan los organizadores del premio que:

“Los ganadores Make Americas de este año están creando capital intelectual empresarial y generación de valor para los accionistas casi tres veces más rápido que sus pares, apoyados por las tendencias de la capacidad de innovación, la capitalización de mercado, la rentabilidad de los activos y los ingresos, y el valor de la marca”. (Dinero, 2017)

Por esto, el reconocimiento es a 12 empresas, la cuales la petrolera lo compartió con 11 norteamericanas: Google, Apple, General Electric, Nex Era Energy, IBM, Microsoft, Amazon, Good Year Tire & Rubber, Facebook y la Nasa.

Por otro lado, en las empresas colombianas se ha realizado estudios sobre capital intelectual pero no como gestión del conocimiento, pues aparte del reconocimiento a Ecopetrol, la empresa Polar S.A. tiene un estudio en donde su objetivo es realizar un diagnóstico integral de la gestión de conocimiento como estrategia competitiva para la compañía Alimentos Polar Colombia S.A., por lo que concluye que para que el conocimiento cree ventajas competitivas para una compañía, el conocimiento debe valerse de estructuras que le permitan crearse, analizarse, sintetizarse, valorarse, aplicarse y distribuirse entre todos y cada uno de los individuos de la organización (Giraldo Buitrago & Roa Rueda, 2007).

Continuando con la gestión del conocimiento sobre el sector azucarero, se encontró un estudio en Cuba que pretende desarrollar la producción azucarera y sus derivados con la utilización y generación de conocimiento en relación con la red de centros de investigaciones y unidades de ciencia y técnica para potencializar una agroindustria diversificada, competitiva y ecológicamente sostenible. En este estudio se evidenció que a la red le falta socialización del conocimiento que generan con el sector productivo y que necesitan fortalecer el trabajo directivo para lograr una mejor capacidad de respuesta y adaptación al cambio; pues consideran que la gestión del conocimiento es un factor estratégico en el desarrollo agroindustrial. (Lugo Gonzalez & Milán Díaz, 2010)

Igualmente, en Colombia se realizó una investigación sobre la Red de Gestión del Conocimiento en el área de biocombustibles líquidos BIOred, se trae este tema a relación en el sector ya que es un derivado de la caña de azúcar, en el estudio proponen un modelo para la gestión del conocimiento en lo relacional al bioetanol lo que pretenden es a través de una plataforma llamada BIOred establecer relaciones de colaboración y cooperación con los actores e investigadores de los centros y universidades, como conclusión relevante a este modelo que se pretendía aplicar en el 2014 se tiene que:

BIOred se convierte en un modelo y una plataforma virtual, mediante la cual es posible articular la gestión del conocimiento en el área de biocombustibles líquidos permitiendo la divulgación de conocimiento para el uso de nuevas alternativas que permitirá que los grupos que realizan investigaciones similares se conozcan y puedan proponer nuevas

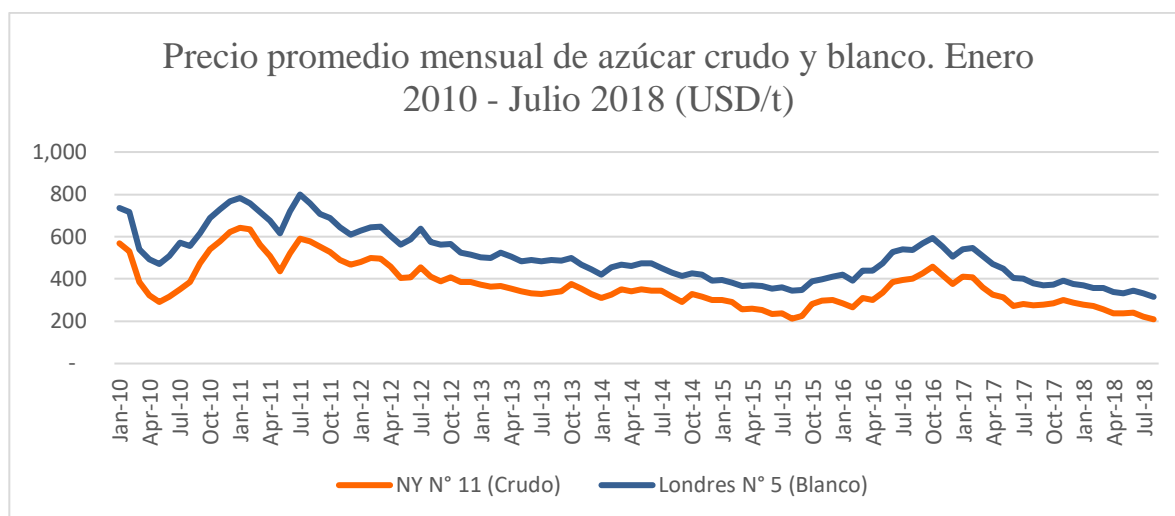
alternativas y creación de equipos de apoyo en el desarrollo del sector de nuevas tecnologías. (Godoy Bonilla, Roldan García, & Sánchez, 2014)

Por otro lado, el sector azucarero es un negocio globalizado con una dinámica creciente en el consumo mundial de azúcar proyectado en 174 millones de toneladas (Portal Caña, 2018), es un producto con baja diferenciación y alta competencia, exigen que las empresas se adapten rápidamente para encontrar ventajas competitivas y asegurar su sostenibilidad, por tal razón, se considera que la gestión del conocimiento a través de la innovación pueden ser uno de los pilares fundamentales para alcanzar las metas planteadas en términos de rentabilidad para la empresa¹.

El mercado en continuo movimiento, la globalización y la constante renovación de la tecnología hacen que la empresa y en general el gremio azucarero tenga que evolucionar rápidamente para competir con los países como Estados Unidos, Brasil, India que son los principales productores de azúcar en el mundo, ya que la producción mundial de azúcar en el periodo de 2017 – 2018 pretende alcanzar a 179 millones de toneladas provenientes el 78% de la caña de azúcar y el 22% de la remolacha (Portal Caña, 2018) y el consumo con tendencia alcista por la caída de los precios, aumento de la población y la mejora en la situación económica en los países en vía de desarrollo. Por otro lado, los precios del azúcar también se encuentran en decadencia pues en agosto del 2015 se evidenció el precio más bajo en los últimos 7 años como se observa en la Figura 1.

¹ Nota de los autores: Los indicadores de rentabilidad no se pueden incluir por temas de confidencialidad.

Figura 1. Precio promedio mensual de azúcar 2010 – 2018



Elaboración propia con información tomada de ASOCAÑA.

Las empresas azucareras por el comportamiento del precio y la baja de este se ven encargadas de encontrar soluciones, por esta actuación; aunque las agremiaciones del sector (Asocaña, Técnicaña y Cenicaña) se encuentran en la búsqueda de generación de conocimiento con el fin de mejorar el sector azucarero a generar ventajas competitivas a estas empresas, ya que agregan conocimiento a los colaboradores de las empresas a través de procesos de formación académica, pero no generan mayor valor al momento de solucionar los comportamientos del mercado.

Por lo anterior, se puede decir que la gestión de conocimiento entre estas puede llegar a generar ideas innovadoras que lleven a la sostenibilidad del sector azucarero. Como Nieves & León (2001), afirma que la gestión de conocimiento:

“Convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta lo hasta los más complejos.”

Es por esto, por lo que a través de la gestión del conocimiento se han generado diferentes modelos que permiten su administración de diferentes maneras, como es el caso de Nonaka y Takeuchi con el espiral del conocimiento en donde hacen relevancia del conocimiento tácito y explícito y cada una de sus fases socialización, externalización, internalización y combinación para que la compañía crezca, innove y se adapte fácilmente.

Además, Nagles García (2006), menciona que la aplicación de modelos de gestión del conocimiento permite a las organizaciones mejorar la productividad porque optimiza la utilización de los recursos y capacidades disponibles, al tiempo que contribuye a un desempeño competitivo más efectivo, además, facilita la identificación, formulación y resolución de problemas generando soluciones desde la comprensión de las capacidades y recursos de la organización, las posibilidades y limitaciones del entorno empresarial.

Otros autores, justifican la gestión del conocimiento a través de sus beneficios encausados a la acción y resolución de problemas. De esta forma, sirve como base para las decisiones que pueden ser tomadas por todos de acuerdo con el conocimiento (Wiig, 2004). Por otro lado, Tiwana (2001) considera que esta gestión crea valor al negocio y genera ventajas competitivas desde el desarrollo, comunicación y la aplicación de conocimiento a través de la interacción con los grupos de interés relacionados para optimizar el crecimiento de las organizaciones.

Es por esto, que la innovación exige la utilización del conocimiento desarrollado, donde inicialmente se debe suministrar dicho conocimiento a sus posibles usuarios (Murillo, G. 2009), así mismo, el conocimiento se logra apoyando a los individuos y equipos de trabajo con retroalimentación de la información, la inversión en formación y desarrollo del capital humano existente en la empresa (Macías, C. y Aguilera, A. 2012), sin embargo, nada de esto es posible sin las tecnologías de la información y comunicación, las cuales suponen un cambio de mentalidad a la hora de gestionar y transmitir el conocimiento, dejando obsoletos muchos de los esquemas tradicionales asociados al proceso de transferencia de tecnología. (Galindo, J., Sanz, P. y Benito, J. J. 2011).

En consecuencia, por la motivación de la diversificación del sector azucarero, la generación de valor agregado y utilización del conocimiento la investigación se realizará en

Riopaila Castilla y agremiaciones del sector que ayudan en la generación de conocimiento como lo son Asocaña, Cenicaña y Tecnicaña.

A continuación, se presentará cada una de las empresas objeto de estudio, primero se encuentra Riopaila Castilla S.A., el cual es una empresa agroindustrial colombiana dedicada a la producción y comercialización de azúcar, etanol, energía, aceite de palma y ganadería con 100 años de experiencia en el mercado nacional e internacional. Inicia en 1918 como un trapiche panelero en el corregimiento La Paila al sur de Zarzal en el Valle del Cauca, en 1928 inaugura el Ingenio Riopaila S.A. y se instala la fábrica de azúcar.

En el año 2010, como estrategia de crecimiento y diversificación, esta compañía inicia nuevos negocios en nuevas tierras como en Puerto López, Meta, Colombia, en donde se realiza siembras de caña de azúcar y en otro lugar como Santa Rosalía, Vichada, con siembras de palma de aceite y proyectos de ganadería. Así mismo, en el 2015, se abre la puerta a otros proyectos importantes inaugurando en el municipio de La Paila, Valle del Cauca, la destilería de alcohol carburante más grande del país. Así mismo, Riopaila Castilla con el ánimo de ser generadora de valor y estrategias para crecer y ser competitivo, ha desarrollado programas dentro de la empresa que le ha permitido estar alerta al comportamiento del mercado, entender a sus colaboradores y aprender que son un proceso fundamental en la empresa.

De igual manera, la agroindustria azucarera colombiana está concentrada en la franja central del Valle del Cauca y en el norte del Cauca, hasta el sur del departamento de Risaralda, durante décadas se ha caracterizado por su alto nivel competitivo en producción de azúcar pues el sector azucarero en Colombia ha sido catalogado como líder en productividad en el mundo respecto a las toneladas de azúcar producidas por hectárea de acuerdo con la firma LMC International (Asocaña, 2018), pero este producto al tener baja diferenciación en el mercado y la utilización de estrategia comercial basada en los precios puede que no sea suficiente para avanzar hacia la sostenibilidad del negocio a largo plazo debido a las nuevas tendencias de consumo saludable y la publicidad negativa que ejerce el consumir azúcar para la salud.

Así mismo, la competencia por las tierras para incrementar el área sembrada en caña de azúcar cada vez es más difícil, hasta el punto de poner en riesgo la rentabilidad del

negocio por pagar tarifas elevadas para la obtención de la misma, Riopaila Castilla, aunque es uno de los ingenios más grandes del país, no es ajeno a esta problemática y requiere buscar otras estrategias como el desarrollo de la gestión de su conocimiento en el interior de la compañía y con algunas agremiaciones como Tecnicaña, Asocaña, y Cenicaña, y de esta forma se espera la generación de la innovación constante de productos y estrategias diferenciadoras sobre al resto del gremio y el mercado internacional.

Por otro lado, Tecnicaña es la Asociación colombiana de Técnicos de la Caña de Azúcar fundada en 1977 que brinda al sector actividades de capacitación y transferencia, aprovechando las sinergias y economías de escala que puede generar convocando todos los actores de la agroindustria en torno a un tema de interés general.

En tercer lugar, Asocaña, es la Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia, es una entidad gremial sin ánimo de lucro, fundada el 12 de febrero de 1959, cuya misión es representar al sector azucarero colombiano y promover su evolución y desarrollo sostenible a nivel nacional e internacional. Coordina posiciones del sector en las negociaciones internacionales que lleva a cabo el gobierno.

Y por último, Cenicaña, Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia, es una corporación privada sin ánimo de lucro, fundada en 1977 por iniciativa de Asocaña en representación de la agroindustria azucarera localizada en el Valle del Río Cauca; está encargada de generar conocimiento aplicado para el sector sucro alcoholera de Colombia, además ha sido reconocido por Colciencias como Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en el 2017 por medio de la resolución 314-2012 que tenía vigencia hasta el 28 de marzo del 2015, pero tuvo una prórroga hasta el 9 de marzo del 2018.

Según la empresa Riopaila Castilla y las agremiaciones actualmente realizan esfuerzos desarticulados en pro del mejoramiento del sector, ya que trabajan de manera independiente, lo que conlleva a que lo generado por las agremiaciones no se replique en el sector productivo como debe de ser, o en su defecto no trabajen en las necesidades específicas de las empresas azucareras, lo que trae consigo problemas de creación, comunicación y transferencia del conocimiento. Estas empresas no consideran la importancia de la gestión del conocimiento y las implicaciones positivas que trae consigo

como ventajas competitivas, capacidad innovadora, mejora en la comunicación y utilización de la información interna y externa de las compañías.

Además, los programas de capacitación y formación que hay en Riopaila Castilla pueden servir como insumo para iniciar la estructuración de la gestión del conocimiento y de integración con entidades como Asocaña, Cenicaña, Tecnicaña, universidades, otros ingenios y entidades de investigación internacionales, siendo así, se considera que existe fuga del conocimiento debido a la ausencia de un área rectora que gestione desde los fundamentos de la gestión del conocimiento los procesos de la compañía.

Para finalizar la pregunta de investigación es: **¿Cómo es la gestión del conocimiento en Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca?**

4 JUSTIFICACIÓN

En una sociedad globalizada y en un mundo tan cambiante no se puede pensar en los negocios a largo plazo sin tener en cuenta los cambios que se presentan, adicional a esto, hoy nos encontramos interconectados lo que hace que en las empresas se presente con un mayor dinamismo y complejidad en sus productos o procesos que hace más avanzado el conocimiento y que es de suma importancia que se desarrolle en pro de las relaciones y cooperación, no desde el individualismo.

Además, en las organizaciones la gestión del conocimiento constituye la capacidad de administrar los activos intangibles que generan valor para la innovación y la productividad, donde se requiere un compromiso del recurso humano en cada área a través de los diferentes procesos de la organización, en la cual, el aprendizaje permite la continuidad y el desarrollo del potencial humano, por medio de herramientas tecnológicas y administrativas que permitan retroalimentar todo el sistema, ya que para que una empresa crezca y se sostenga necesita de conocimiento.

En pocas palabras la gestión del conocimiento se utiliza para generar valor, pues una empresa ya no solo se basa en sus estados financieros para medir su riqueza, sino que también se debe revisar el capital intelectual pues con un buen proceso de gestión se puede generar una cultura innovadora y eficiente para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

Luego de la revisión académica y los antecedentes de la investigación, se puede decir que la gestión del conocimiento es una herramienta útil para las organizaciones, ya que en Cuba se realizó un estudio en el sector azucarero y se considera de gran importancia este proceso para el desarrollo de la industria que no sólo está en el sector productivo, sino también en los centros o entidades que generen conocimiento para el sector; por lo que se considera importante realizar el estudio en la agroindustria azucarera colombiana.

Una vez realizada la investigación, si Riopaila Castilla y las agremiaciones se apropiaran de los resultados y recomendaciones generadas, se pueden llegar a nuevos proyectos, al desarrollo de nuevos productos o sistemas de producción, mejorar la capacidad intelectual y provocar ascensos de los empleados. Por último, el aumento de la rentabilidad de la

empresa ya que se puede realizar el aprovechamiento del centro de investigación y desarrollo para obtener dichas mejoras. Adicional, podría ser de interés para otros ingenios azucareros colombianos, ya que con la interacción de las unidades de apoyo le permitirá mejorar las condiciones de la empresa en su gestión de desarrollo organizacional.

Cabe resaltar que el principal aporte del presente estudio es determinar la gestión del conocimiento existente en Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca. Es así, como la pertinencia del estudio radica en la identificación de los procesos de gestión del conocimiento de Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca, el cual les servirá a futuro para implementar procesos de gestión del conocimiento los cuales fortalecerán el sector azucarero.

Además, es coherente con la Maestría en Administración de Negocios, MBA, de la Universidad Autónoma de Manizales el aporte realizado desde los diferentes módulos y amplía el portafolio de investigaciones en esta área, sector económico de estudio y la región.

5 REFERENTE TEÓRICO

Para abordar la problemática investigativa y como desarrollo de esta es muy importante tener en cuenta las diferentes teorías alrededor de la gestión del conocimiento, con el fin de entender y conocer parámetros conceptuales de los antecedentes que han dado origen a lo planteado en la investigación. Se iniciará con la conceptualización de la gestión del conocimiento, luego sobre algunos diagnósticos la gestión del conocimiento y por último cuáles son sus facilitadores y barreras sobre los procesos.

5.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento es un baluarte importante para el ser humano y las organizaciones, por lo que nace la gestión del conocimiento concebida por Daedamun (2003) como: Crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los cambios del entorno para poder poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.

Por otro lado, se encontraron otros autores que se refieren a la gestión del conocimiento como Michael Polanyi (1958) en donde el conocimiento es público, pero también en gran medida es personal, es decir, al estar construido por seres humanos contiene un aspecto emocional, pasional; es el proceso de conocer ya que prefiere hablar de la adquisición que de tener conocimiento. Mientras tanto, Sveiby (1996) la define como el arte de crear valor a partir de los activos intangibles, es llevar de la teoría a la práctica la gestión del conocimiento.

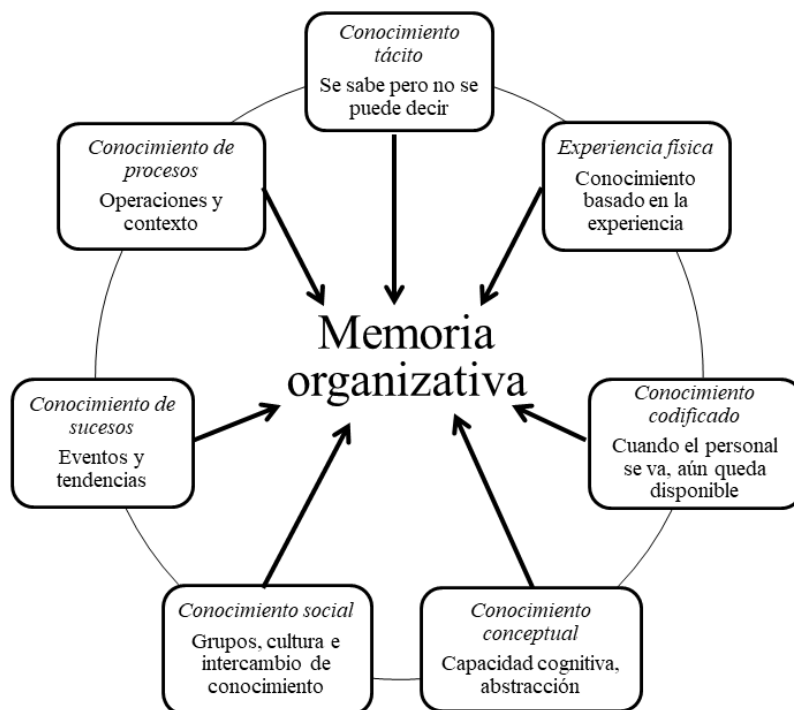
Por otro lado, Peluffo y Catalán (2002), mencionan el principal motor y fuente de los cambios e innovación es el aprendizaje, el progresivo ordenamiento de la gestión del conocimiento con la tecnología ha reformulado las formas y estructuras del trabajo y la empresa, se centra en las comunidades de prácticas y ambientes donde puedan desarrollar su actividad, ya que si se llega a transferir ciertas funciones fuera del sistema hace que se genere menos valor y lo importante es centrarse en aquellas que generen conocimiento.

Por su parte, Dalkir (2005) relaciona la gestión del conocimiento con la coordinación deliberada y sistemática de las personas, tecnología, procesos y estructura organizativa de una empresa para generar valor mediante la reutilización e innovación, esto se realiza a

través de la creación, intercambio y aplicación de conocimientos de las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en la memoria corporativa para fomentar el aprendizaje continuo.

En relación con la memoria organizativa o también llamado OMIS (Organizational Memory Information System) se crea este concepto ya que se busca introducir o combinar diferentes formas de conocimiento para comprender el conocimiento pasado y presente y lo hace explícito para un uso futuro, a continuación, se muestra en la Figura 2 los diferentes conocimientos que pueden formar una memoria organizativa:

Figura 2. Memoria organizativa y tipos de conocimiento



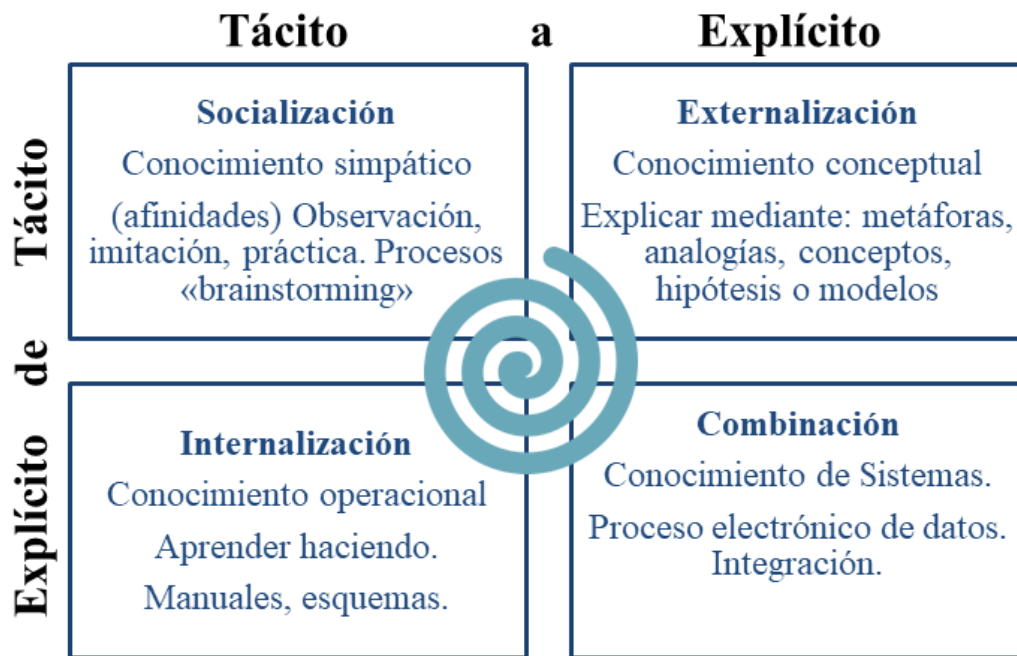
Elaborada por los autores, con información tomada de: Libro de Sistemas de Gestión del Conocimiento, (Barnes, 2002)

Por otro lado, existen diferentes tipos de conocimiento, en especial la clasificación que realizan Nonaka y Takeuchi (1995) que consiste en el conocimiento tácito (fruto de la experiencia e involucra factores intangibles como los valores, creencias, intuición) con el

explícito (puede ser estructurado, almacenado y distribuido) y el proceso de crear conocimiento a través de un modelo de generación basado en el espiral del conocimiento, este consiste que mediante cuatro procesos: Socialización, Externalización, Internalización y Combinación, la dinámica cíclica de las operaciones alrededor del espiral provoca que las cosas que tienen sentido evolucionen, se expandan, gane complejidad y riqueza de contexto para dar lugar a una fuente fiable de nuevo conocimiento para la empresa (Valhondo, 2003).

La explicación del modelo se puede observar en la Figura 3:

Figura 3. Espiral del conocimiento



Elaborada por los autores, con información tomada de: Gestión del conocimiento, del mito a la realidad, (Valhondo, 2003).

Los cuatro procesos de la espiral del conocimiento consisten:

- Socialización: (de tácito a tácito), comunicación directa, la recreación del conocimiento del emisor al receptor no es igual, aunque si se transmite la esencia.

- Externalización: (de tácito a explícito), lo que era implícito o intangible pasa a ser descrito, concreto, es decir, accesible por muchos, tangible. Se transmite información para crear conocimiento.
- Combinación: (de explícito a explícito), distribución por redes de conocimiento del nuevo y el ya creado. La integración a un nuevo cuerpo de conocimiento.
- Internalización: (explícito a tácito), aprender haciendo, integra el conocimiento y las experiencias individuales en modelos mentales individuales diferentes. El nuevo conocimiento lo amplían, extienden, reestructuran y lo reconfiguran en su memoria.

Comprenden, aprenden y participan del nuevo conocimiento, y esto manifiesta en un cambio notable: pueden hacer su trabajo de modo diferente (el grupo aprende), y el ciclo comienza de nuevo.

Así como se realiza una diferencia en los conocimientos, (Malhotra, 1998) considera que la gestión del conocimiento relaciona temas con adaptación organizacional, supervivencia y competencia en diferentes momentos, el cual comprende los procesos en la organización buscando la generación de sinergia en el procesamiento de información y datos de las tecnologías de la información y capacidad creativa e innovadora de las personas. (Perez Soltero, Leal Soto, Barceló Valenzuela, & León Duarte, 2013)

Por su parte, Davenport y Prusak (1998), elaboran una visión más práctica de la gestión del conocimiento ya que presentan una distinción entre datos, información y conocimiento, tratando de mostrar cómo se produce el tránsito de dato a información y de información a conocimiento, a través de la generación de valor para la organización poder evolucionar. (Davenport & Prusak, 2001)

Además, Hernández (2016), en relación con lo planteado por Davenport y Prusak agrega que en la gestión del conocimiento se habla de la conectividad entre los *datos*, la *información*, el *conocimiento* y la *sabiduría* que su relación se ve reflejada en una pirámide. El primero, se consideran hechos, señales o signos, historia, planes o pronósticos, que pueden ser cualitativos o cuantitativos (costo, velocidad, capacidad, actualidad, oportunidad). Los datos, son hechos objetivos y discretos acerca de un evento, de un registro (conjunto unitario de datos) de una base de datos es posible crear información.

La información, es el conjunto de datos con significado para dar lugar a una idea, pero para organizar estos datos en información debe existir una comprensión de las relaciones de

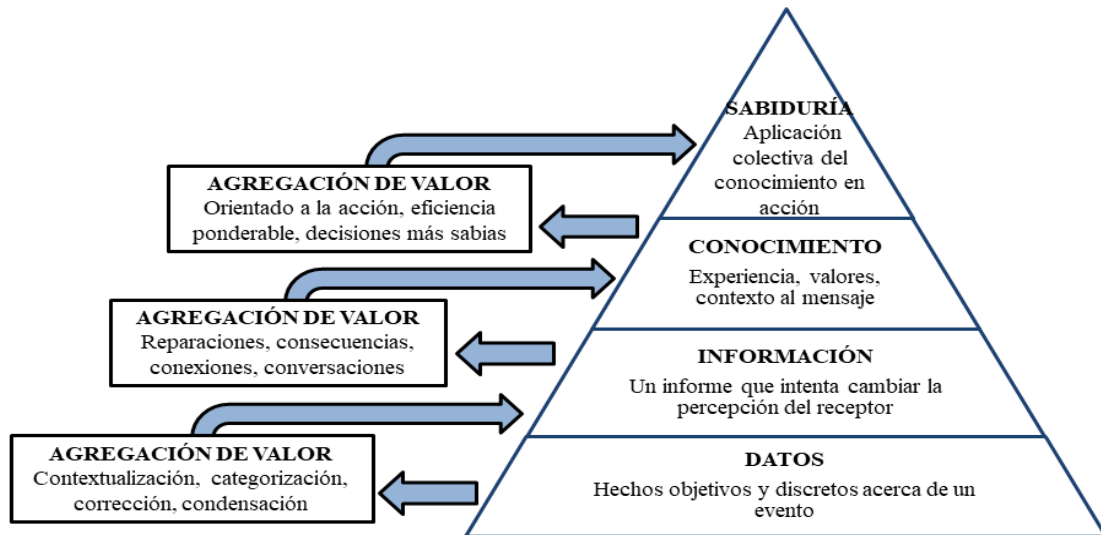
los datos ya que los contextualiza, categoriza, calcula, corrige y condensa. Es un mensaje que contiene un significado relevante que es la entrada para la toma de una decisión, que puede provenir de la comunicación (histórica, directa o indirecta). Es la entrada a un proceso de solución de problemas.

También, la información es posible transformarla en conocimiento como generador de valor agregado a través de la comparación, conversaciones, experiencia, interpretación, reflexión y utilidad del conjunto de datos. El conocimiento, es un concepto subjetivo, difícil de describir y, por último, es un proceso del uso amplio del conocimiento práctico, que solo se encuentra en las personas y cada una conoce su mundo configurado por su experiencia y contexto, que siempre están aprendiendo.

Si bien el conocimiento es difícil describir, la sabiduría es más complicado aún, ya que viene ligado a un tema de ética y valores de las personas, por lo que la “toma de la decisión” se encuentra interpretada desde la capacidad de razonar, actuar, el buen juicio, a la experiencia y comprensión lo que depende del contexto cultural. La sabiduría y el conocimiento son un proceso, no determinístico.

A continuación, se presenta la Figura 4 sobre la pirámide dato, información, conocimiento y sabiduría propuesto por Hernández (2016):

Figura 4. Estructura de la pirámide Dato, Información, Conocimiento y Sabiduría



Elaborada por los autores, con información tomada de: La Gestión del Conocimiento en las organizaciones (Hernández Forte, 2016)

El principal portador del conocimiento e información según (Drucker, 1994) es el recurso humano también denominado Knowledge Worker, individuo que da más valor a los productos y servicios de una compañía aplicando su conocimiento, que aporta su propio conocimiento profesional, previamente adquirido, por ejemplo, a su trabajo, dándole gran importancia en las organizaciones. Además, mencionaba que el conocimiento, por encima del capital o la mano de obra, es el único recurso económico con sentido en la sociedad de conocimiento con esto concuerda (Castellanos Domínguez, 2008) privilegiando el valor del conocimiento como recurso principal y estratégico.

Así mismo, (Senge, 1992) en el desarrollo de la gestión del conocimiento menciona sobre el Learning organizations, ya que son las organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender.

Por último, en un artículo de Nonaka publicado en Harvard Business Review, noviembre-diciembre 1991, existen una gran relación entre las personas y las organizaciones en función de la gestión del conocimiento, ya que:

Una empresa no es una máquina, sino un organismo vivo. Como todo individuo, puede tener un sentido colectivo de identidad y propósito fundamental. Éste es el equivalente orgánico del autoconocimiento, una visión compartida de lo que la compañía representa, hacia donde va, en qué tipo de mundo quiere vivir y, más aún, como hacer realidad ese mundo... crear nuevo conocimiento no es una actividad especializada del departamento de I+D, marketing o planificación estratégica. Es una manera de comportarse, una forma de ser en la que todos somos Knowledge workers” Citado de (Valhondo, 2003).

Se concluye que la aplicación y el compartir del conocimiento en las organizaciones con el recurso humano pueden llevar a generar nuevos productos y/o servicios, así como también, generación de valor, innovación e ideas que pueden llevar a aumentar la rentabilidad de la empresa y llevar a una mejor toma de decisiones estratégicas en la compañía.

5.1.1 Modelos de gestión del conocimiento.

5.1.1.1 Modelo Integral de sociedades del conocimiento.

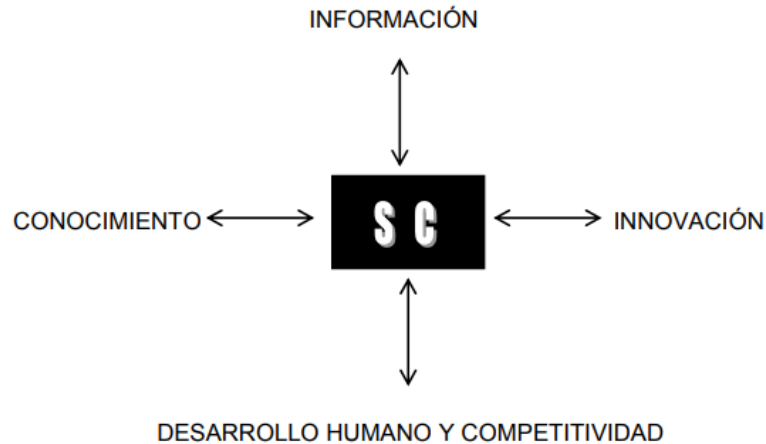
Permite explicar la dinámica del saber en una sociedad del conocimiento, en donde la experiencia adquirida del conocimiento y la innovación se usa y transfiere por flujos independientes de información. Según Ruiz & Martínez, (2007) se debe realizar bajo las siguientes dimensiones:

- La información como insumo básico, y los medios que facilitan su acceso
- La sistematización del capital intelectual
- La generación de innovaciones enfocadas al bien social y al aumento de competitividad
- La capacidad de respuesta de un país para la solución de problemas de forma integral

Esto a través de la retroalimentación continua promueven la construcción de sociedades basadas en el conocimiento, en donde la experiencia adquirida se transmite, renueva, usa y

transfiere a través de la *información* (insumo básico), *capital intelectual* (capital humano, relacional y organizacional), *innovación* (enfocada en el bien social y competitivo) y la capacidad de respuesta. Véase Figura 5.

Figura 5. Modelo integral sociedad de conocimiento



Fuente: Ruiz & Martínez, 2007

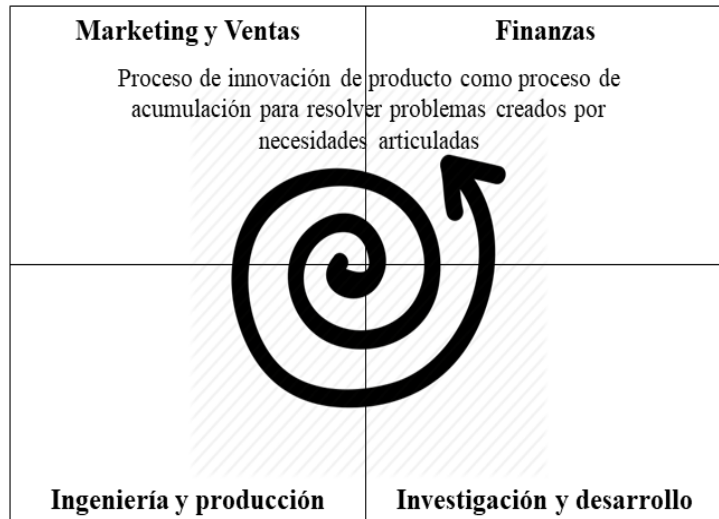
5.1.1.2 Modelo En Red.

Este modelo es propuesto por Rothwell (1994), en sus modelos de quinta generación (integrados) en donde la innovación en gran medida se convierte en un proceso en red. Rothwell, hace énfasis que el aprendizaje tiene lugar dentro y entre las empresas, a continuación, en la Figura 6 se puede observar en que consiste el modelo:

Figura 6. Modelo en Red

Aprendizaje de Recursos Externos

**Sociedad,
Competidores,
Proveedores,
Distribuidores,
Usuarios/Clientes,
Alianzas estratégicas,
Universidades,
Conocimiento público,
Etc.**



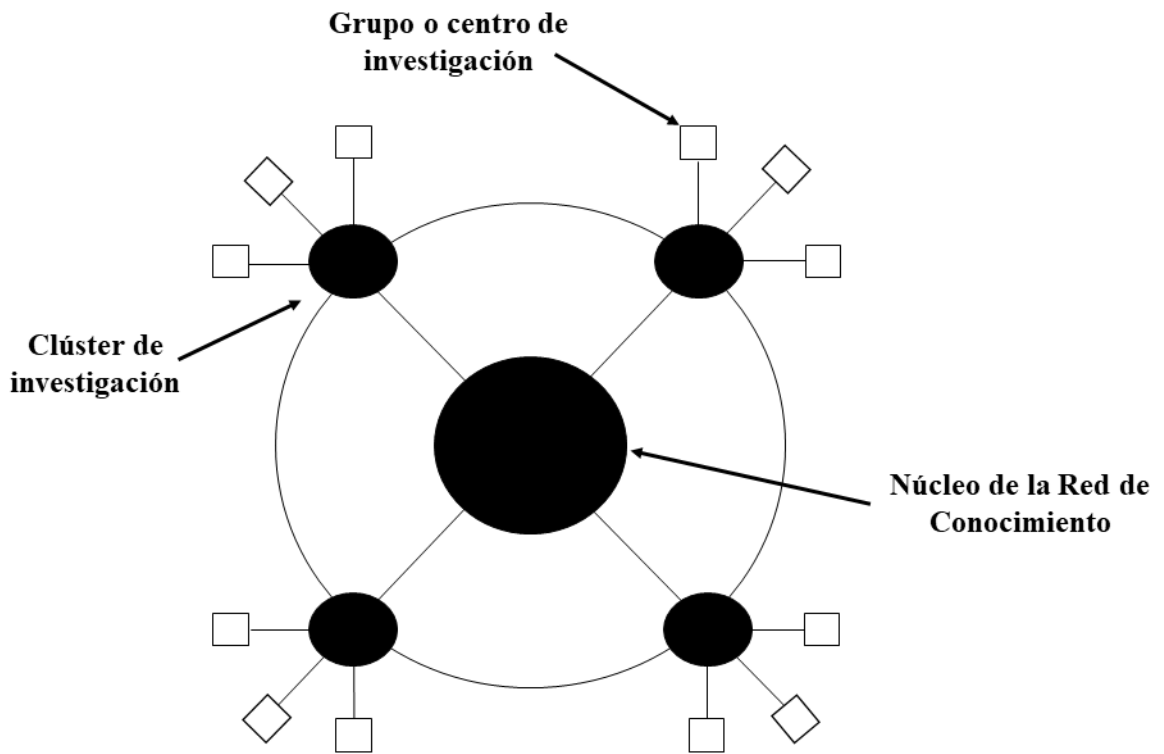
Fuente: Trott (1998) tomado de (Velasco, Zamanillo, & Gurutze, 2007).

Este modelo se caracteriza por la utilización de los recursos ya sean internos o externos que se encuentran vinculados con la capacitación y alta utilización de herramientas electrónicas que le permite a la empresa incrementar la velocidad, eficiencia y manejo de información para el desarrollo de nuevo productos y/o procesos y obtener un aprendizaje considerable. Rothwell (1994), consideraba que la innovación es un proceso de aprendizaje o acumulación de Know How que involucra elementos internos y externos que involucran costos, tiempo, inversiones y capacitación.

5.1.1.3 Red de conocimiento.

Se centran en la adquisición, intercambio y transferencia de conocimientos Kakababse, Kakabadse & Kouzmin, 2003, a continuación, se presenta la Figura 7 que representa el modelo:

Figura 7. Modelo Red de conocimiento



Tomado de (Moreno & Castellanos)

En la figura anterior, en una red de conocimiento permite que todos los centros o redes de apoyos interactúen entre sí, intercambiando y transfiriendo el conocimiento, además que influyen en las acciones que se lleven a cabo; los actores deben estar en la capacidad de aprovechar las redes externas de conocimiento y la adquisición de ideas en beneficio de la organización. Este modelo se centra en aspectos como la vinculación entre individuos y grupos de interés para facilitar el intercambio de conocimiento.

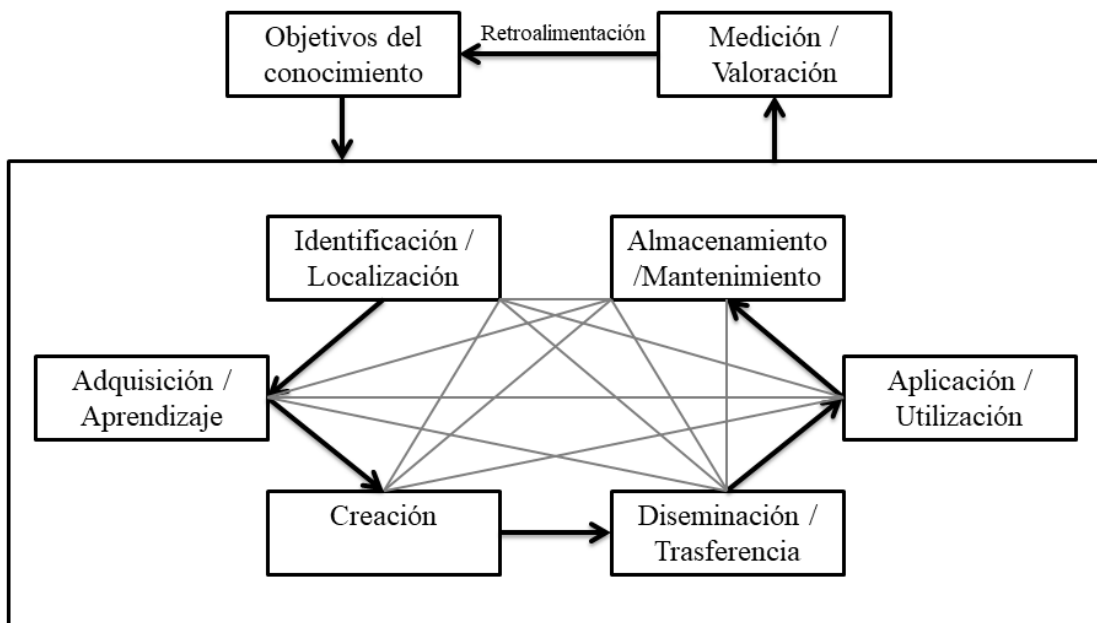
5.2 DIAGNÓSTICOS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Es muy importante realizar un diagnóstico sobre los procesos de la gestión del conocimiento en una empresa ya que al aplicar el conocimiento implica convertirlo en algo valioso para la organización, por eso se hace fundamental conocer los diferentes ciclos de

la gestión del conocimiento, como los propuestos por (Probst G, Raub S, & Romhardt K, 2001) ya que es esencial para la investigación por que vislumbra aspectos estratégicos de las organizaciones con énfasis en la medición y valoración del conocimiento que sirve de retroalimentación en cuestión de la gestión del conocimiento.

A través de los ciclos que se proponen en este modelo, lo que se busca es la aplicación práctica de la gestión del conocimiento en la organización, en cada uno de los ciclos se encuentran factores que son controlables y otros no, es decir, que está compuesta por factores internos y externos, en los primeros se encuentran los ciclos identificación, adquisición, creación, transferencia, aplicación, y almacenamiento; mientras que los externos se compone de la definición de los objetivos, medición, evaluación y la retroalimentación del proceso. En la Figura 8 se muestra el modelo propuesto con los ciclos de la gestión del conocimiento:

Figura 8. Ciclos de la gestión del conocimiento



Elaborada con información de: (Perez Soltero, Leal Soto, Barceló Valenzuela, & León Duarte, 2013)

A continuación, se describe cada uno de los ciclos de la gestión del conocimiento propuesto por Probst, Raub y Romhardt (2001):

Inicialmente, para iniciar con cada uno de los ciclos de la gestión del conocimiento es importante iniciar con los *Objetivos del conocimiento*, estos se encuentran relacionados con los objetivos y la planeación estratégica de la empresa ya que permite identificar el desarrollo de actividades y la relación entre la dirección general y el comportamiento de los empleados; es por esto, que aquí es donde debe analizarse que áreas del conocimiento deben desarrollarse en la organización. Por lo anterior, se debe asumir, objetivos de conocimiento normativos, estratégicos y operativos para que se aprovechen en la empresa y de manera conjunta cumplan con los objetivos de la organización.

Luego de establecer los objetivos del conocimiento, se inicia con los ciclo propuestos, el primer ciclo es la *Identificación / Localización del conocimiento*, dependiendo de los objetivos propuestos se debe observar en qué lugar se encuentra ese conocimiento, sin duda alguna uno de los principales en obtener el conocimiento son los colaboradores en la organización así como Davenport y Prusak (1998) mencionan que la actuación de las personas en la organización es indispensable para una adecuada interrelación entre la gestión documental, la gestión de la información y finalmente la gestión del conocimiento.

Es así, como el conocimiento no se distingue fácilmente ya que es personal y esto conlleva a que las organizaciones se preocupen por conocer dónde está ese activo, a que nivel se encuentra, quienes lo poseen logrando reconocer los expertos o dominio de cada uno de los trabajadores en un tema específico, ya sea dentro o fuera de la empresa, así mismo, ayuda a la identificación de los vacíos de cada trabajador para luego observar como capturarlo y retenerlo dentro de la organización (Nieves, Del Río, & Villardefranco, 2009). Con esta identificación la empresa puede desarrollar estrategias para compartir el conocimiento, ya sea de lo conocido o lo que les hace falta, dentro de la organización o buscarlo en el entorno para poder adquirirlo.

Para identificar el conocimiento, según Perez, Llanes, Barcelo, & Sanchez, (s.f.) existen cuatro aspectos principales los cuales son:

- Conocimiento actual: consultar documentación de la empresa y del personal sobre ubicación del conocimiento, hábitos, definición del conocimiento en la organización y si necesitan de otro tipo de conocimiento para su proceso.
- Proyectos y necesidades de la organización: se le consulta a los directivos y líderes para conocer los proyectos futuros tanto de la empresa en general como cada uno de sus departamentos o áreas; identificando el plazo para los proyectos, que conocimiento se necesita para concretarlos y el personal existente es clave para desarrollar los proyectos.
- Necesidades individuales de conocimiento para los proyectos: identificar las necesidades individuales para llevar a cabo los proyectos, se consulta sobre los conocimientos necesarios que posea el personal para los proyectos futuros que agreguen valor a la empresa.
- Experiencia de fracaso: evaluar el conocimiento que hizo falta en proyectos anteriores para no llegar a los resultados esperados.

Por todo lo anterior, la identificación del conocimiento permite ubicar el conocimiento en la empresa y poder evaluar las capacidades y puntos débiles, conocer que se encuentra en el entorno, las relaciones con la organización, definir necesidades, en pocas palabras el estado actual de la organización; y luego de identificado el conocimiento, desarrolla las estrategias para adquirirlo, crearlo, compartirlo y usar el nuevo conocimiento.

Luego, el segundo ciclo es la *Adquisición / aprendizaje del conocimiento*, luego de identificar el conocimiento, este va en aumento y es utilizado en la organización lo que permite estar en renovación continuamente. La adquisición del conocimiento es “las prácticas realizadas con el fin de que una organización, a través de sus miembros, pueda incorporar conocimiento nuevo, ellos mediante la interacción del conocimiento tácito y explícito de manera individual con el objetivo de convertirse en conocimiento colectivo” (Mul & Ojeda, 2014, pág. 7)

Las formas para adquirir el conocimiento pueden ser de manera interna o externa de la organización, a través de consultas de manuales, material impreso, murales, reuniones o por medio de consultas de internet, materiales electrónicos, procedimientos en bases de datos, cursos en línea, compañeros de trabajo o con consultores, competencia, entre otros como

menciona Probst et al., (2001) las relaciones con los clientes, los proveedores, los competidores y los socios en proyectos conjuntos presentan un potencial considerable para adquirir conocimiento que raras veces se aprovecha al máximo.

El tercer ciclo, es la *Creación del conocimiento*, cuando la empresa posee poco conocimiento, ella debe crear las condiciones necesarias para el desarrollo de la organización. En este proceso, lo que se busca es desarrollar las habilidades y competencias de los colaboradores en un espacio en el cual puedan surgir nuevas ideas para la innovación y soluciones que contribuyan al progreso. La creación del conocimiento en la organización inicia desde el individuo, se desarrolla continuamente y en todos los niveles de organización.

Como no se encuentra segmentado la creación del conocimiento, es decir, no hay individuo el cual no tenga la capacidad de crear conocimiento, es muy importante que ellos realmente se encuentren motivados a generar nuevos conocimientos, ya que sin la motivación se dificulta el proceso para poder llegar a los objetivos propuestos, además, la empresa debe estar dispuesta al igual que sus trabajadores a encontrar nuevas formas de trabajo y aprender continuamente; también, deben saber cómo innovar, modificar o actualizar procesos o procedimientos, ya que permite una mejora continua, ser más competitivos y a cumplir los objetivos. Con lo anterior, puede llevar a que sean más eficaz al desarrollar nuevos conocimientos para la empresa.

En el cuarto ciclo, tenemos al *Almacenamiento / mantenimiento del conocimiento*, este proceso significa conservación y sostenimiento de la información, poder contar con un medio que permita retener y guardar percepciones y experiencias más allá del momento en que ocurren, de modo que puedan recuperar después (Probst et al., 2001). Ese medio puede ser a través de un sistema de gestión documental respaldando la acción de la empresa y que facilite su consulta en cualquier momento para ir generando una historia de la evolución de la organización. Uno de los éxitos del almacenamiento del conocimiento es la capacidad de navegabilidad.

Por lo anterior, los trabajadores de la empresa de saber dónde se almacena la experiencia adquirida o sus conocimientos en sus procesos ya que agiliza la identificación y creación del conocimiento al momento de querer hacerlo, así mismo, la empresa debe

diseñar estrategias para que el personal capture sus lecciones y los demás tengan acceso a ellas, como también asignar roles y responsabilidades para almacenar y realizar mantenimientos a los conocimientos.

En el quinto lugar se encuentra la *Diseminación / transferencia del conocimiento*, este el proceso de distribuir y compartir el conocimiento que se desarrolla la organización. Es importante tener en cuenta que las transferencias del conocimiento se realizan a través de acciones personales, es decir, desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. Otras formas de difundir el conocimiento pueden ser a través de herramientas tecnológicas, capacitaciones, eventos, debates, entre otros, lo que hace que la fuga de conocimiento sea poca.

En este ciclo, se debe permitir que el conocimiento personal sea accesible para los demás, refiriéndose al ámbito laboral, que se distribuya de diferentes formas como electrónicas como correo, bases de datos, internet. Así mismo, debe promover que los conocimientos compartidos sean mediante la construcción de la confianza, concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles.

A su vez, que lo empleados entiendan que es importante compartir el conocimiento ya que esto fomenta a la innovación y creatividad, mejora la productividad, el avance al cumplimiento de los objetivos, mantiene informada a la organización y elimina la duplicidad de procesos o proyectos.

En el penúltimo lugar, se encuentra el ciclo de la *Aplicación / utilización del conocimiento*, en este proceso la idea es asegurar que el conocimiento que se presente en la empresa se utilice de manera productiva, también puede depender de los estilos de dirección, políticas y cultura de la organización que incurren en la aplicación del nuevo conocimiento, en el que deben manejarse para potenciar la gestión del conocimiento. Ante los retos cambiantes y complejos que se imponen en el entorno organizacional es necesaria una actitud proactiva y fomentar el aprendizaje.

Además, se debe iniciar la utilización del conocimiento desde las experiencias del pasado para tomar mejores decisiones hoy, es decir, que no se repita lo anterior; como esto también depende de la cultura organizacional, ella debe de estar orientada a hacer uso del

conocimiento disponible, aplicándolo de la mejor manera para innovar en los sitios de trabajo. También, todo el personal de la organización debe saber utilizar los conocimientos disponibles ya que puede asegurar la generación de nuevo conocimiento.

En el último lugar, se presenta el ciclo de *Medición / valoración del conocimiento*, la medición permite evaluar periódicamente el valor de las iniciativas asociadas con las prácticas de la gestión del conocimiento en relación con su aporte al desarrollo de la organización, al constatar en el terreno los resultados asociados con las variables establecidas en los criterios de desempeño (Probst et al., 2001).

En este proceso se deben establecer indicadores para medir el conocimiento de la empresa, así mismo, que le permita evaluar el conocimiento de cada persona que se encuentra en la compañía, reconocer cuanto ha aprendido en diferentes periodos de tiempo y por último contar con los mecanismos de medición.

Adicionalmente, para el diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento se resulta interesante el análisis de la visión de la administración que se encuentra compuesta por los altos cargos de la empresa, en este aspecto lo que se pretende es determinar que tanto los líderes conocen sobre la visión de la empresa en términos de cultura, estrategia y tecnología.

En términos de estrategia, es importante determinar si tienen clara la misión, visión y estrategia, así mismo dispone de las competencias y se encuentren organizados para lograr lo propuesto, a su vez si dentro del plan estratégico de la empresa tienen contemplado gestionar el conocimiento ya que permitirá desde la planeación realizar una gestión eficiente liberando recursos humanos y de capital.

En cuestión de cultura organizacional, este ayuda a valorizar el aprendizaje pues resulta necesario motivar al personal para que cree, comparta y difunda el conocimiento, para ello, la cultura se debe basar en la confianza, respeto, colaboración y profesionalismo, así mismo, dejar evidencias de lo realizado en términos de cultura como los empleados del mes, incentivos, entre otros; la motivación de los empleados también debe esta orientada a cumplir los objetivos de la organización y facilitar el trabajo con un buen ambiente laboral.

Y por último, pero no menos importante, la tecnología el cual se entra muy relacionado con la gestión del conocimiento ya que permite el manejo, procesamiento y

comunicación de la información a su vez que el flujo de conocimiento en la empresa. Este se encuentra directamente relacionado con las Tecnologías de Información y la empresa debe de reconocer las necesidades particulares que se presenten en este tema, adicionalmente, analizar, usar y determinar cuánto invertir en ellas para mejorar la gestión del conocimiento.

5.3 FACILITADORES Y BARRERAS SOBRE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Se debe destacar que uno de los facilitadores es la comunicación, y a las empresas no se les prohíbe ser partícipes de esto, pero cuando involucramos un proceso de gestión del conocimiento, la comunicación juega un papel importante, pues es el principal transmisor del conocimiento.

La comunicación es intercambiar, de hecho, en sentido estricto, comunicar es entregar a alguien algo propio, por lo general, información. Es así, como la comunicación es un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo, (Gallego & Ongallo, 2004).

Para lograr transmitir el conocimiento de la mejor manera, se debe tener en cuenta:

- *Sinceridad*: La información sincera es aquella que no se recorta y cuya percepción está controlada.
- *Permanencia*: información actual, que *corresponda* a un acontecimiento próximo, si se puede ser situada en un proceso.
- *Comprensibilidad*: la información se debe adaptar a cada nivel y dosifique minuciosamente la información.

Así como se debe de tener en cuenta tres puntos para transmitir adecuadamente el conocimiento, se debe tener en cuenta que existen diferentes tipos de información, que esto puede hacer que la comunicación sea muy asertiva o no, como lo son:

- *Abierta*: hace referencia a todo tipo de datos de la organización que sirven para la clasificación de la información.

- Restringida: información que en caso de hacerse pública pueda resultar de riesgo para la organización como planes de marketing, nómina de directivos, proyectos de investigación y desarrollo.

Privada: información que en caso de ser publicada puede dañar a las personas en particular o a la organización en su conjunto como políticas de compensación, análisis médicos personales, información referida al aspecto personal de la organización.

Es por esto, que para llevar a cabo el proceso de la comunicación es importante tener en cuenta que está compuesto por el *emisor* (tiene la información), el *receptor* (quien recibe la información), un *canal* (medio de transmisión) y el *mensaje* (contenido de la información), cabe agregar que este es exitoso cuando el receptor informa que ha recibido la información, mediante de un feed – back o información de retorno (retroalimentación).

Por otro lado, teniendo en cuenta que los facilitadores son todos aquellos medios o procesos que lleva a la compañía a tener proyectos exitosos y de mejora continua, se presentan a continuación seis facilitadores de la gestión del conocimiento que propone (De Long, 2000) a través de la tabla 1:

Tabla 1. Facilitadores de la gestión del conocimiento

Facilitador	Descripción
Cultura organizacional	El entorno donde se encuentra la organización incluye personas, actitudes, estilo de trabajo, condiciones laborales, liderazgo, ambiente laboral, integración del equipo de trabajo, manejo de conflictos, relaciones interpersonales, por mencionar alguno.
Espacio Físico	Lugar determinado en el área de trabajo, infraestructura, equipo de trabajo, orden jerárquico dentro de la organización.
Estilo directivo	Tipo de liderazgo que depende en gran medida en facilitar y/o entorpecer algún proyecto de mejora, su formalidad, su compromiso e interés.
Medios de comunicación	Medios de comunicación, de información y tecnología para que fluya y se interactúe de una mejor manera.
Motivación personal	Es el grado de motivación y satisfacción de las personas que se vean envueltas en un proyecto de dicha naturaleza dependerá del interés y compromiso de dichas personas, para que se obtengan resultados exitosos.

Oportunidad de aprender	Es el tiempo y recurso invertido al personal con el objetivo de estar en constante aprendizaje será una gran inversión para la organización, personal con mayor conocimiento y mejores soluciones de problemas.
--------------------------------	---

Nota: Elaborada con información de (Perez Soltero, Leal Soto, Barceló Valenzuela, & León Duarte, 2013)

Al contrario de los facilitadores, las barreras son las variables que pueden influir en la organización para que el proyecto no se lleve a cabo con éxito. De acuerdo con Long (2000), a continuación, se relacionan en la tabla 2 las barreras que se presentan en la gestión del conocimiento:

Tabla 2. Barreras de la gestión del conocimiento

Barrera	Descripción
Resistencia cultural	Resistencia al cambio tanto personal, organizacional y cultural es una de las principales barreras encontradas en el medio laboral, puede determinar el éxito o fracaso del proyecto.
Inmadurez tecnológica	Poco o nulo adiestramiento sobre el manejo de tecnologías de información y comunicación, el desconocimiento de estas y la total ajenidad de este tema entorpece de gran medida la elaboración de algún proyecto de la gestión del conocimiento.
Inmadurez del sistema, región industria u organización	Las deficiencias externas de la región, como la economía, contingencias regionales y políticas, tanto las deficiencias internas de la organización, como la falta de planeación estratégica organizacional, son determinantes para cualquier proyecto de mejora.
Los costos y la ausencia de necesidades	Costos del proyecto de mejora, la falta de un diagnóstico claro de lo que se necesita, la falta de indicadores para medir las mejoras, estas entorpecen la visión del proyecto.

Nota: Elaborada con información de (Perez Soltero, Leal Soto, Barceló Valenzuela, & León Duarte, 2013)

Otras barreras en la gestión del conocimiento es el compartir el conocimiento, miedo al cambio, poca disponibilidad de tiempo, falta de compromiso de la alta dirección, falta de infraestructura tecnológica, falta de estructura de organización, falta de motivación y recompensa, deserción del personal. (De Long, 2000)

6 OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la gestión del conocimiento en Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer los modelos de gestión del conocimiento
- ✓ Identificar los procesos de gestión de conocimiento de Riopaila Castilla y las agremiaciones
- ✓ Examinar los facilitadores y barreras de la gestión del conocimiento en Riopaila Castilla y las agremiaciones

7 METODOLOGÍA

7.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación buscó determinar la gestión del conocimiento en Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca; el enfoque de la investigación es cuantitativa que según Sampieri, Collado & Baptista (2006) se refiere a los datos de la “realidad” que apoyan o dan testimonio de una o varias afirmaciones que se han investigado en este caso en Riopaila Castilla y agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca.

En el desarrollo de la investigación se analizará la información de la unidad de estudio: Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca para poder determinar la gestión de conocimiento.

7.2 TIPO DE ESTUDIO

La investigación es de tipo descriptivo porque abarca comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar y actuar de un grupo o una colectividad (Galeano, 2004). En este caso en particular profundizó en las percepciones de los actores sociales de Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca.

Para Sampieri, los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, ya que su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. (2006)

Además, es de tipo exploratorio ya que permitirá familiarizarse con un fenómeno poco estudiado en esos contextos organizacionales de la región y además permitirá obtener datos sobre variables de interés relacionadas con los procesos de la gestión del conocimiento en la unidad de trabajo.

7.3 UNIDAD DE TRABAJO

Son el Ingenio Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca que son: ASOCAÑA, TECNICAÑA y CENICAÑA.

7.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

Se definió a conveniencia, siendo los 107 trabajadores de las empresas objeto de estudio, es decir, Riopaila Castilla, Asocaña, Técnicaña y Cenicaña. Según (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista , Metodología de la Investigación, 2014) estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso, que para el caso de esta investigación hayan tenido algún relacionamiento con la gestión del conocimiento.

Las personas que intervinieron en la investigación son las personas que tienen cargos directivos y colaboradores de Riopaila Castilla, Asocaña, Técnicaña y Cenicaña, la cual se representó de la siguiente manera:

- **Riopaila Castilla**

A continuación, se relaciona en la tabla 3 los diferentes cargos y cantidades de personas que fueron objeto de estudio para determinar la gestión del conocimiento en la organización:

Tabla 3. Unidad de análisis en Riopaila Castilla

CARGO	CANT	OBSERVACIÓN
Gerentes	11	Teniendo en cuenta las diferentes localidades, se encuesta a los gerentes de talento humano, sostenibilidad, laboral, de operaciones, TI y planta extractora.
Jefatura de Gestión Humana	1	Ubicada en Puerto López
Especialistas gestión humana y de entrenamiento y desarrollo	2	-
Jefaturas	8	Representados en jefes de zona, operaciones, energía y automatización, ganadería y agronomía de las diferentes sedes.
Coordinador mejoramiento y productividad	1	-
Supervisores de campo e industria	13	Se encuestaron supervisores de campo, de ganadería, sanidad y polinización,

		elaboración, adecuación, de torre de control y cosecha, de las diferentes localidades.
Gestión en la calidad agrícola	5	
Analistas y auxiliares administrativos	11	Analistas: atracción de talento, de sostenibilidad, compensación y beneficios y gestión laboral. Auxiliares de agronomía, mantenimiento y lubricación y administrativo.
Operarios	30	Operarios de maquinaria agrícola y cosechadoras, de las diferentes localidades
Otros	8	Monitor de cosecha y de campo, digitador, cosechador, soldador, electricista industrial e ingeniero de cosecha

Nota: elaborada por los autores

- En la tabla 4 se relaciona la cantidad de personas y cargos que se encuestaron en las **agremiaciones del sector azucarero:**

Tabla 4. Unidad de análisis de las agremiaciones del sector azucarero

Agremiación	Cargo	Cantidad
Cenicaña	Director administrativo, director de programa, jefe servicio de información y documentación de la caña, investigador en aguas y suelos, ingeniera agrónoma, Fito mejorador II y entomólogos.	9
Asocaña	Directora administrativa, Coordinador informática, Asistente social y ambiental y auxiliar gestión humana	4
Tecnicaña	Directora ejecutiva, director proyecto educativo Tecnicaña, Coordinadora administrativa y calidad, Diseño, mercadeo y publicidad	4

Nota: elaborada por los autores

Con lo anterior, el total de personas encuestadas fue de 107 de las cuatro empresas, teniendo en cuenta que 10 fueron directivos y 97 a colaboradores o trabajadores de Riopaila Castilla y las agremiaciones.

7.5 PROCESO METODOLÓGICO

La investigación se desarrolló en etapas de ejecución y análisis, se detalla la actividad y observaciones que se utilizaron por el investigador para poder alcanzar los objetivos propuestos y facilitando la comprensión al lector.

Tabla 5. Etapas de la Investigación

Etapa	Actividad
Ejecución	Selección de unidad de análisis
	Aplicación del instrumento
	Recolección de datos
Análisis	Tabulación de datos
	Análisis de los resultados
	Conclusiones y recomendaciones
Socialización de resultados	Enviar artículo a revista de investigación.
	Presentación de los resultados a Riopaila Castilla y las agremiaciones

Nota: elaborada por los autores.

En la etapa de ejecución se desarrolló el trabajo de campo, se aplicó un instrumento tipo cuestionario el cual fue utilizado, en la investigación de Pérez Soltero y otros (2013), en la investigación de la gestión del conocimiento en las Pymes del sector restaurantero en el Noroeste de México y en otra investigación en Colombia denominada “gestión del conocimiento en sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia por (Severiche Sierra, Muñoz Rojas, & Morales, 2016). Es importante mencionar que se solicitó la previa autorización para la utilización del instrumento vía correo electrónico y fue aprobado.

Además, el cuestionario mencionado se utilizó para la recolección de los datos en las empresas Riopaila Castilla y las agremiaciones Técnicaña, Asocaña y Cenicaña, lo cual permitió observar los ciclos de la gestión del conocimiento por parte de los directivos y los colaboradores con relación a la gestión del conocimiento, basados en 7 ciclos que son Identificación, Adquisición, Creación, Distribución, Almacenamiento, Uso y Medición.

Posteriormente, se recolectaron los resultados por medio de un cuestionario del google y otros de manera manual, luego, se tabularon los datos en Excel. Por último, en la etapa

del análisis se analizaron los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, se organizó la información recolectada y se procedió a las conclusiones y recomendaciones.

7.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizó como instrumento la encuesta para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, la cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2006) en la que el investigador pregunta sobre los datos que desea obtener.

La encuesta se encuentra conformada por un cuestionario que debe contener una serie de preguntas respecto a las variables a medir, Gómez (2006) refiere que básicamente se consideran de dos tipos preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta e incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas, permite facilitar la codificación de las respuestas. Por otro lado, las preguntas abiertas, no delimitan las alternativas de respuesta, no permiten pre codificar las respuestas ya que se realiza es después de tenerlas.

Para obtener la información se realizaron dos cuestionarios, uno para los directivos y otro para los empleados; para el primer caso, son los presidentes, gerentes o líderes de procesos y el cuestionario para ellos será el que se puede observar en el anexo A. que incluyen dos secciones, la primera visión de la administración (solo aplica para los directivos) y la segunda sección que corresponde a los procesos de la gestión del conocimiento. En el caso de los empleados, solo se aplicará el cuestionario con la segunda sección que corresponde a lo anteriormente dicho. Ver anexo A. cuestionario

El valor de la variable está dado por la perspectiva de cada trabajador que respondieron si se encuentran Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni desacuerdo, Desacuerdo o Totalmente desacuerdo, que así mismo tiene un valor para cada ítem en donde 5 como valor máximo es para Totalmente de acuerdo y 1 para Totalmente desacuerdo, generando la escala numérica en cada ítem.

Del cuestionario utilizado, a continuación, se relaciona en la tabla 6 como se encuentran categorizadas las variables:

Tabla 6. Estructura de las variables del cuestionario

CATEGORÍA	CONCEPTO	PROPIEDADES
Identificación	Análisis y descripción del entorno del conocimiento de una empresa	Conocer donde se encuentra el conocimiento
Adquisición	Es la construcción del conocimiento que puede ser de fuentes internas y externas	Cómo se adquiere el conocimiento
Creación	La empresa debe crear las condiciones necesarias para el desarrollo de la organización	Desarrollo del conocimiento
Almacenamiento	Contar con un medio que permita retener y guardar percepciones y experiencias de modo que puedan recuperarse después	Conservación y sostenimiento del conocimiento
Distribución	Proceso de distribuir y compartir el conocimiento que se desarrolla en la organización	Transferencia del conocimiento

Uso/aplicación	Asegurar que el conocimiento que se presente en la empresa se utilice de manera productiva	Utilización del conocimiento
Medición	Permite evaluar periódicamente el valor de las iniciativas con la gestión del conocimiento en relación con el desarrollo de la organización	Evaluación del conocimiento

Nota: elaboración propia de los autores

Por último, la organización de los datos o el tratamiento de la información se realizaron con la tabulación de la encuesta, mediante las herramientas de formularios de google y Excel que permitió obtener las características a evaluar de Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca en gestión del conocimiento.

7.7 PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La investigación se desarrolló a partir de tres fases: Preparación, identificación e interpretación.

La primera tuvo como objetivo ser la etapa de preparación por medio de la revisión de los antecedentes internacionales, nacionales y regionales, además, referentes teóricos que permitirán construir las bases para llevar a cabo el planteamiento del problema y el primer paso para el desarrollo de la investigación.

Como segunda etapa, se llevó a cabo la adaptación del instrumento que en este caso fue la encuesta para identificar la perspectiva y el grado de la información que tienen Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca del tema a investigar.

Finalmente, se interpretó la información obtenida del instrumento que se aplicó, para la realización del análisis de la gestión del conocimiento en Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero. Además, a través de portales web de Riopaila Castilla,

Asocaña, Técnicaña, Cenicaña entre otras se recolectó información necesaria para el desarrollo de los objetivos de la presente investigación.

Asimismo, después de la tabulación de la información se interpretaron los resultados y se analizaron con mayor profundidad las variables expuestas en la encuesta y así dar paso al proceso de discusión de resultado y elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

8 RESULTADOS

A continuación, se presenta los resultados encontrados en la encuesta realizada la cual permite conseguir el diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento en cada una de las empresas objeto de estudio.

Para iniciar con los resultados es importante presentar las diferentes sedes de estudio al cual se le aplicaron los instrumentos de recolección de información para realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento, se presentan en la tabla 7:

Tabla 7. Sedes empresas de estudio

EMPRESAS	SEDES
Riopaila Castilla	Cuenta con diferentes plantas: 1. Riopaila: Ubicada en Zarzal, Norte del Valle del Cauca 2. Castilla: Ubicada en Florida. en el Sur del Valle del Cauca. 3. Riopaila, Agroindustriales la Conquista: Ubicada en Puerto López, Meta. 4. Riopaila Palma: Ubicada en Santa Rosalía, Vichada.
Cenicaña	Ubicada en Florida, Sur del Valle del Cauca.
Asocaña	Ubicada en Santiago de Cali.
Tecnicaña	Ubicada en Santiago de Cali.

Nota: elaborado por los autores

Para el diagnóstico de la gestión del conocimiento en estas empresas, resulta relevante presentar cómo se encuentran ubicadas, en el caso de las tres agremiaciones del sector azucarero (Asocaña, Cenicaña y Tecnicaña) en la ciudad de Cali, mientras que Riopaila Castilla tiene sedes en Zarzal, Florida y Pradera todos municipios del Valle del Cauca, también en Puerto López, Meta y en Vichada lo que hace del estudio un espacio geográfico amplio, permitiendo tener diferentes perspectivas; pues al seleccionar empresas que desarrollan sus actividades en diferentes territorios, se encuentra que los resultados obtenidos a partir de sus encuestas no responden solo a condiciones sesgadas, propias de la cultura, el proceder político o elementos que constituyen la coyuntura regional, como la infraestructura pública o la calidad de las instituciones estatales dentro de cada región; pues si bien son aspectos que van a estar implícitos en cada una de las observaciones de las

empresas, permite llegar a resultados que abarcan el comportamiento de la región de forma completa, sin parcializar o limitar estos a condiciones particulares de una sola empresa y su entorno.

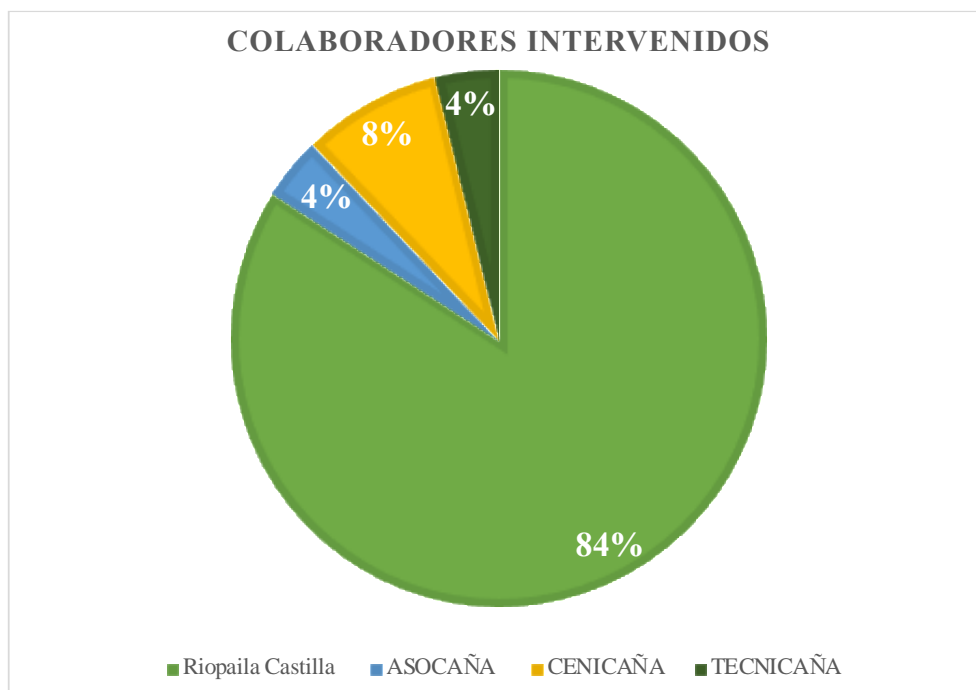
Se realizaron encuestas a 107 trabajadores que respondieron sobre los procesos de la gestión del conocimiento de acuerdo con su perspectiva, experiencia y puesto de trabajo. Los trabajadores que respondieron las encuestas fueron seleccionados al azar y la muestra cubre todos los cargos de la estructura organizacional de las entidades y empresas en estudio, en la tabla 8 se relaciona por empresa los colaboradores encuestados.

Tabla 8. Total de trabajadores intervenidos

Colaboradores y directivos intervenidos	
Empresa	No de colaboradores
Riopaila Castilla	90
ASOCAÑA	4
CENICAÑA	9
TECNICAÑA	4
Total	107

Nota: elaborado por los autores

Figura 9. Porcentaje colaboradores intervenidos por empresa



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

Es importante resaltar que Riopaila Castilla tiene la mayor participación en la intervención de colaboradores tal como lo muestra la Figura 9, con el 84% de participación, porque se buscó proporcionalidad en el número de las encuestas y el número de empleados totales de las empresas y sus sedes.

Basados en lo anterior, CENICAÑA tuvo una participación del 8%, ASOCAÑA una participación del 4% y TECNICAÑA una participación del 4%, una de las características de estas agremiaciones es tener estructuras organización planas, pues se encontró que están poco jerarquizadas y la disposición del personal se genera alrededor de los procesos y no de funciones (RIVAS TOVAR, 2002) , además de esto, se evidencia que son empresas de menos de 50 empleados suficiente para apoyar al sector azucarero en investigación, capacitación y algunos otros procesos de apoyo.

Las empresas que se encuentran dentro de las agremiaciones del sector azucarero se caracterizan por estar dentro de las Pymes, esto significa que los procesos de gestión del conocimiento están enmarcados en las condiciones propias de empresas este tamaño, entre

estas pueden enunciar la capacidad financiera, el acceso a personal y la gestión de los recursos como parte de las principales preocupaciones de estas empresas a la hora de generar procesos de gestión del conocimiento.

Sin embargo, las dinámicas bajo las cuales se desarrollan las actividades de cultivo y transformación de caña de azúcar, tienen niveles de integración más altos que otras actividades agrícolas que se desarrollan dentro del país, por lo tanto existen ventajas para las empresas, en especial a la hora de generar conocimiento, gracias a la existencia de organizaciones de cooperación entre empresas dedicadas a esta actividad como asociaciones o gremios; lo que permite que el acceso a personal con niveles de formación especializada y capacidad para la investigación, esto a su vez se constituye en un determinante de la formación del conocimiento en las empresas que desarrollan una actividad económica relacionada con la caña de azúcar.

Los cargos de los colaboradores que se intervinieron de las empresas, Riopaila Castilla, CENICAÑA, ASOCAÑA y TECNICAÑA, se relacionan a continuación en la Tabla 9:

Tabla 9. Cargos intervenidos por empresa

RIOPAILA CASTILLA	
No	Cargo
1	Analista
2	Analista gestión laboral
3	Analista sostenibilidad
4	Analista Sr atracción de talento
5	Analista Sr. Compensación y Beneficios
6	AUX HSE
7	Auxiliar administrativo
8	Auxiliar de Agronomía
9	auxiliar mantenimiento lubricación
10	Coordinador Mejoramiento y productividad (E)
11	Cosechador

12	Digitador
13	Electricista Industrial
14	Especialista de Entrenamiento y Desarrollo
15	Especialista de Gestión Humana
16	Gerente
17	Gerente de campo
18	Gerente de Sostenibilidad
19	Gerente de T.I.
20	Gerente laboral
21	Gerente Operaciones
22	Gerente Talento
23	Gestión de la calidad Agrícola
24	Ingeniero De Cosecha
25	Jefe de Agronomía
26	Jefe de Energía y Automatización
27	Jefe de Ganadería Veracruz
28	Jefe de operaciones campo y cosecha
29	Jefe de Zona
30	Jefe Gestión Humana Conquista
31	Jefe planta Extractora
32	Monitor de campo
33	Monitor de cosecha
34	Operador/operario
35	Operador de cosechadora
36	Operador de maquinaria agrícola
37	Operador de maquinaria agrícola tipo A
38	Operador de maquinaria agrícola tipo B
39	Operador de maquinaria Agrícola Tipo C
40	Operario de maquinaria de compost

41	Operario Planta Extractora
42	Soldador
43	Supervisor
44	Supervisor adecuación campo
45	Supervisor de Campo
46	Supervisor de cosecha
47	Supervisor de Ganadería
48	Supervisor de sanidad y polinización
49	Supervisor de Torre de Control - Campo
50	Supervisor elaboración

ASOCAÑA

No	Cargo
1	Asistente Social y Ambiental
2	Auxiliar Gestión Humana
3	Coordinador Informática
4	Directora administrativa

CENICAÑA

No	Cargo
1	Director administrativo
2	Director de Programa
3	Entomólogo
4	Fitomejorador II
5	Ingeniera agrónoma
6	Ingeniero de Suelos y Aguas
7	Investigador en aguas y suelos
8	Jefe Servicio de Información y Documentación de la Caña de Azúcar

TECNICAÑA

No	Cargo
1	Coordinadora Administrativa y Calidad

2	director proyecto educativo Tecnicaña
3	Directora Ejecutiva
4	Diseño, Mercado y Publicidad

Nota: elaborado por los autores

Se puede observar que la empresa con mayor participación de cargos es Riopaila Castilla con 50 cargos diferentes, seguido por Cenicaña con ocho cargos, por último, Asocaña y Tecnicaña con cuatro cargos diferentes, es importante resaltar que no es el número total de empleados, pero se cubren en su mayoría los cargos de las empresas, desde de la base hasta sus directivos.

La selección de diferentes cargos dentro de cada empresa, permite realizar acercamientos a involucrados directos en la formación de conocimiento, esto se debe a que los procesos relacionados a este tema requieren indagaciones más profundas, que no se limiten a la perspectiva que aporta un empleado a partir de la experiencia que tiene en su área dentro de la organización, sino que permita la construcción de diferentes puntos de vista que contribuyan a la consolidación de una mirada holística del objeto de estudio.

Por otro lado, el instrumento se dividió en siete (7) procesos:

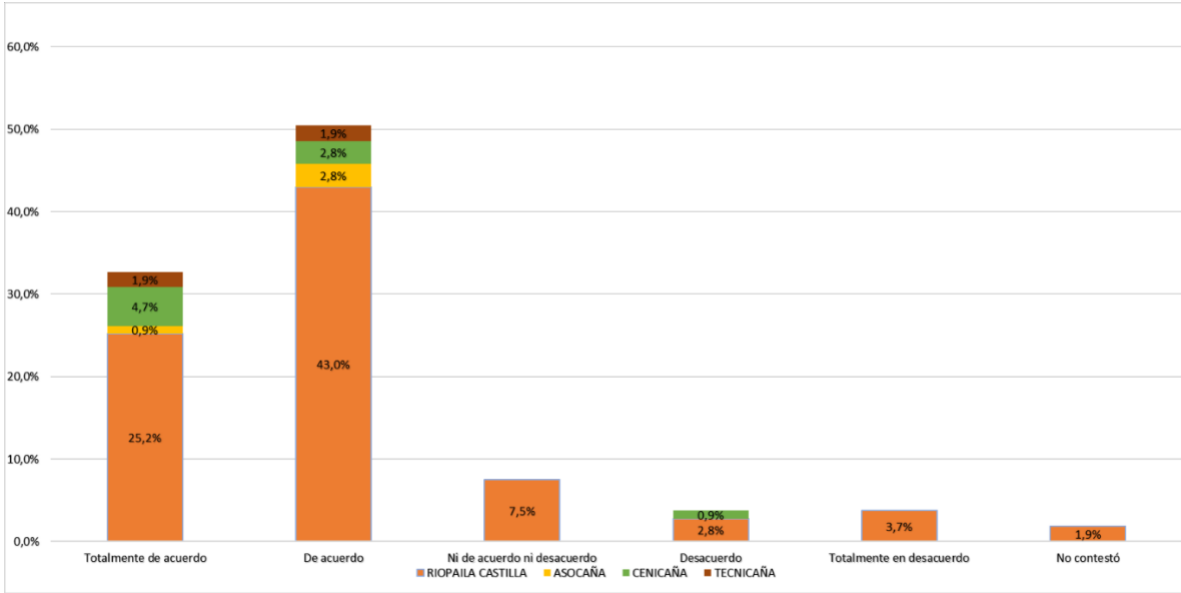
1. Identificación
2. Adquisición
3. Creación
4. Almacenamiento
5. Distribución
6. Uso
7. Medición

A continuación, se muestran los resultados de cada proceso por cada empresa:

8.1 IDENTIFICACIÓN

1.1. ¿Por parte de la administración se sabe qué conocimientos se necesitan para realizar las actividades de trabajo?:

Figura 10. Porcentaje que saben que conocimientos se necesitan para actividades de trabajo



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

Para la anterior pregunta, el 32,7% de los encuestados están totalmente de acuerdo y 50,5 % están de acuerdo con que la administración de las compañías tiene en general claros los conocimientos que se necesitan para realizar cada una de las actividades inherentes al negocio, esto demuestra una tendencia general 83,2% de los trabajadores quienes creen que este primer punto para la identificación de la gestión del conocimiento se cumple.

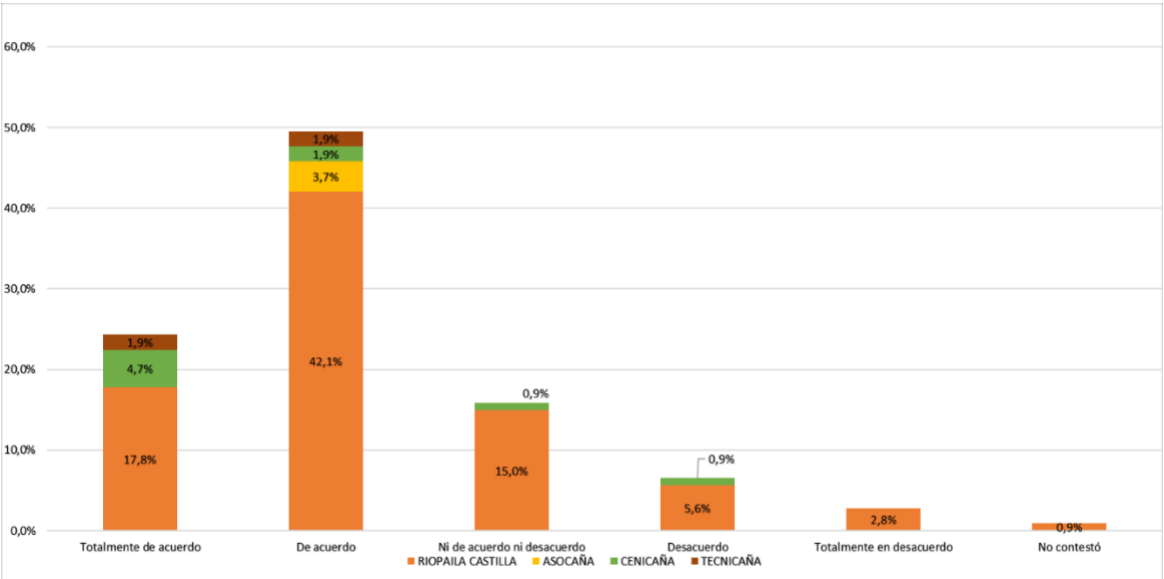
Sin embargo, se puede resaltar que a diferencia de las entidades de apoyo Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña donde el 99 % de los empleados encuestados están completamente de acuerdo o de acuerdo con la pregunta, en el caso de Riopaila es el 81%, sugiere entonces que de todas las empresas objetos de estudio, está todavía tiene una brecha de mejoramiento en la identificación de los conocimientos.

La información que los empleados requieren con el fin de desarrollar actividades resulta ser un factor fundamental dentro de la efectividad de la organización y el desarrollo de los procesos en la actividad azucarera, es por eso que el hecho de que porcentajes superiores al 80% de los empleados de las empresas del sector azucarero tengan claro

cuales son los conocimientos que se requieren para desempeñarse dentro de sus actividades, constituye al menos un primer nivel de conocimiento implícito, pues está determinado por la capacidad de los empleados de comprender los conceptos, habilidades y procesos que se deben seguir para cumplir con los objetivos de las empresas.

1.2 ¿En la organización, los compañeros saben el uno del otro (quién sabe qué)?

Figura 11. Porcentaje los compañeros saben el uno del otro



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 24,3% de los encuestados están totalmente de acuerdo y 49,5 % están de acuerdo con que en las empresas y entidades los empleados saben quién tiene el conocimiento y por ende saben dónde pueden buscarlo, la tendencia general es que el 73,8% de los trabajadores creen que este punto de identificación de la gestión del conocimiento se cumple.

Al separar por empresa los resultados de esta pregunta, Riopaila tiene un 24,3 % de los empleados encuestados que no creen o no saben cuáles sus compañeros tienen el conocimiento, cifra que debe ser tomada en cuenta entendiendo que sobre todo las personas están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo desempeñan cargos en todos los niveles y sobre todo en las plantas del Vichada y el Meta. (Operarios de maquinaria Vichada, jefe de gestión humana, Meta, Gerente de operaciones, Vichada).

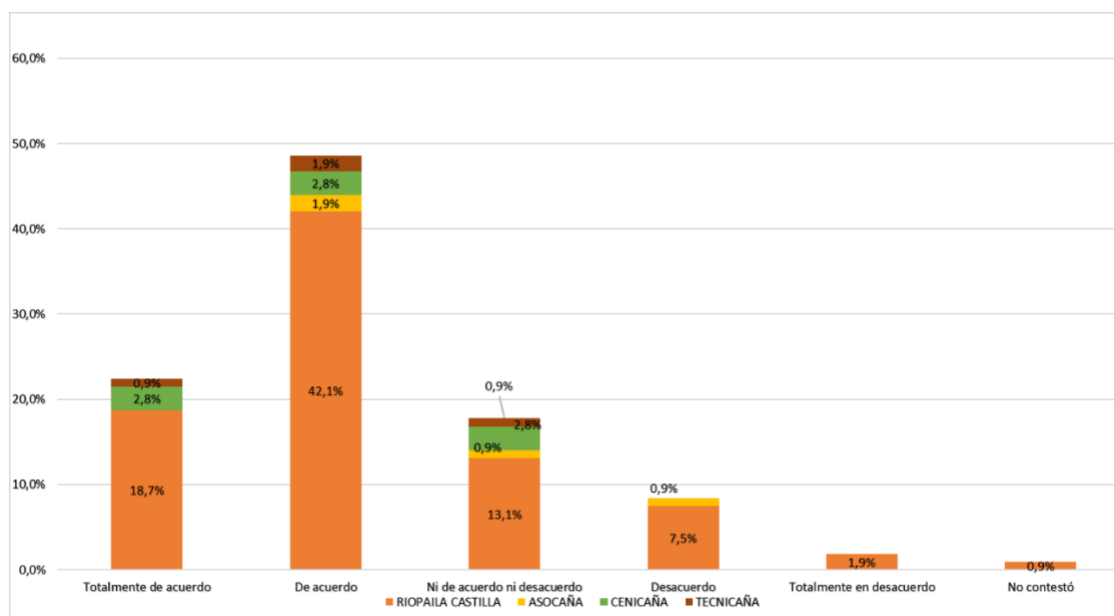
Al examinar la gestión del conocimiento es importante tener en cuenta que debido que cada miembro dentro de las empresas azucareras desarrolla funciones específicas, es por eso que se tomaron en cuenta diferentes cargos dentro de las organizaciones, pues existen diversos aspectos sobre los cuales habrá de surgir la especialización del conocimiento, bien sea porque se hace referencia a actividades que requieren de un tipo de formación específica o porque corresponde al proceder cotidiano de la empresa con respecto al tratamiento de los cultivos, la caña, la relación con los clientes o conocimiento que se forma empíricamente, producto de la experiencia.

Se puede resaltar que dentro de los empleados de las empresas del sector azucarero, más del 50% tiene las nociones necesarias acerca del conocimiento que posee cada miembro de la organización, esto contribuye a que la comunicación entre las áreas pueda complementarse en función de gestionar los canales de comunicación del conocimiento, lo que a su vez permite que se consoliden los procesos, desde la perspectiva de cada miembro de la organización.

Adicionalmente, se puede evidenciar que, si bien no es muy alto el porcentaje de los empleados del sector azucarero que desconocen lo que hacen sus compañeros, estos suelen desempeñarse en cargos de poca remuneración, y que se ubican en las bases de la organización jerárquica; significando que el nivel que ocupen los empleados dentro de la estructura organizacional está relacionado con la capacidad que tienen para contribuir a la gestión del conocimiento dentro de la misma.

1.3 ¿Saben cómo encontrar el conocimiento que está disponible dentro de su organización?

Figura 12. Porcentaje Saben cómo encontrar conocimiento disponible en la organización



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 22,4% de los encuestados están totalmente de acuerdo y 48,6 % están de acuerdo con que en las empresas y entidades los empleados saben cómo encontrar el conocimiento, la tendencia general es que el 71% de los trabajadores creen que este punto de identificación de la gestión del conocimiento se cumple.

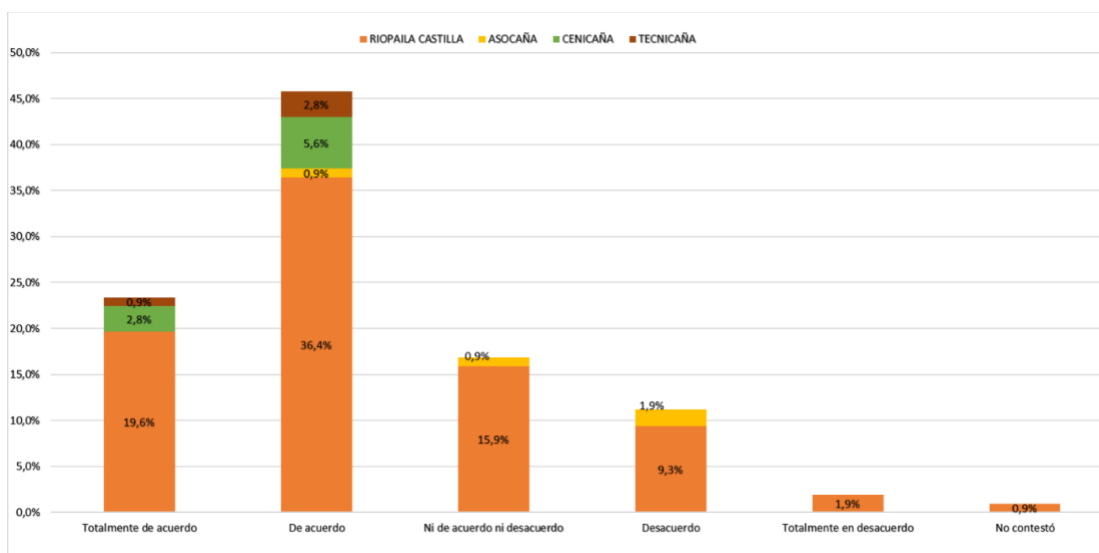
El 11% de la población encuestada en Riopaila Castilla y el 25% en Asocaña están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, es decir que no saben dónde encontrar el conocimiento en su empresa, por el contrario, Cenicaña 33% y Tecnicaña el 25% no están de acuerdo ni en desacuerdo.

Los canales a través de los cuales se gestiona el conocimiento son importantes, en especial porque la consolidación de conocimiento tiene como fin contribuir al desarrollo de las actividades que se desarrollan; es por lo que, en este punto, las empresas del sector azucarero presentan resultados positivos, pues el 71% de los empleados tienen claros los medios a través de los cuales pueden acceder a la información. No obstante, es particular evidenciar que alrededor del 10% de los empleados en las actividades azucareras, no saben consultar el conocimiento que está disponible, pues esto supone que, pese a la existencia de

los canales de comunicación, y los medios de transmisión de conocimiento, estos no son del interés de todos los empleados.

1.4 ¿La organización cuenta con bases de datos o sistemas de información que ayudan a encontrar el conocimiento que requiere su área de trabajo?

Figura 13. Porcentaje la organización cuenta con bases de datos o sistemas de información que ayuda a encontrar el conocimiento que requiere el área de trabajo



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 23,4% de los encuestados están totalmente de acuerdo y 45,8 % están de acuerdo con que en las empresas y entidades los empleados cuentan con bases de datos o sistemas de información para acceder al conocimiento, la tendencia general es que el 69,2% de los trabajadores creen que este punto de identificación de la gestión del conocimiento se cumple. El 19% de la población encuestada en Riopaila Castilla, responde que no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 13% responde que no cuenta con estas herramientas para acceder a la información y el conocimiento almacenado.

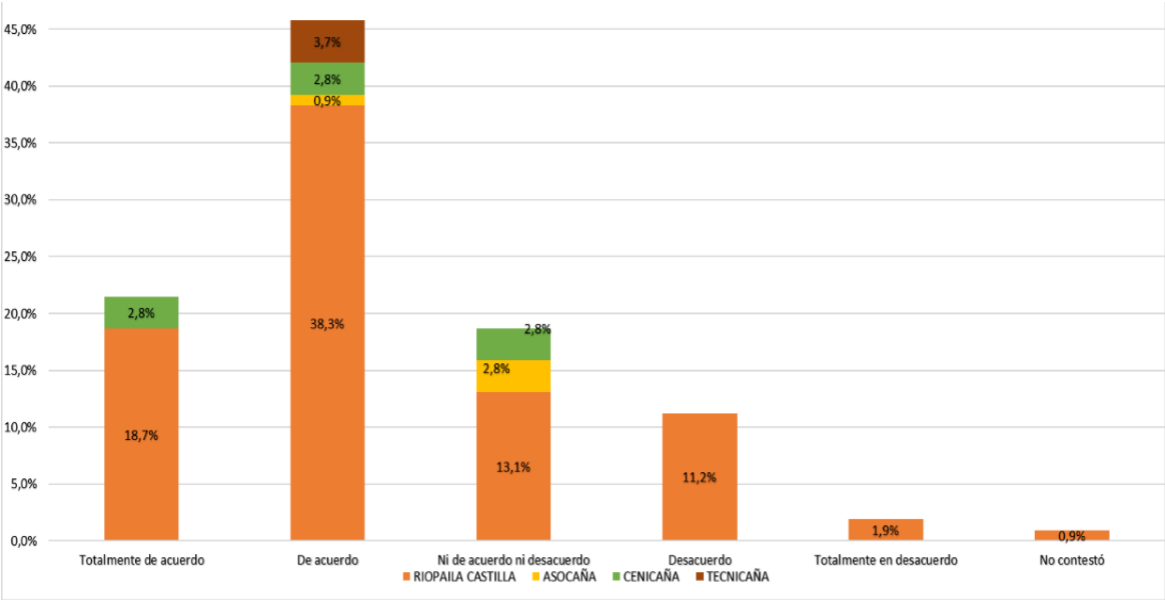
El 25% de la población encuestada en Asocaña, responde que no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% responde que no cuenta con estas herramientas para acceder a la información y el conocimiento almacenado.

En Cenicaña y Tecnicaña todos están completamente de acuerdo o de acuerdo, estas entidades se han especializado en la gestión del conocimiento y es por lo que saben la importancia de dotar a todos sus colaboradores con estas herramientas.

El uso de bases de datos o sistemas de información representa la implementación de innovaciones que aportan a la competitividad de la empresa, pues significa aprovechar las ventajas que aporta la tecnología en la construcción de estructuras para la gestión del conocimiento. En general, las empresas del sector azucarero tienen sistemas para la gestión del conocimiento que son aceptados por sus empleados, en organizaciones como Riopaila Castilla, existen estos sistemas y son aceptados por la mayoría de los empleados; sin embargo, llama la atención que en Asocaña existan resultados poco favorables, pues la mitad de los empleados no conocen sistemas que sirvan para la gestión del conocimiento, dejando claro que hace falta la capacidad para innovar en este ámbito.

1.5 ¿Usted Tiene definido realmente todos los conocimientos (Sé lo que sé)?

Figura 14. Porcentaje tiene definido todos los conocimientos



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 21,5% de los encuestados están totalmente de acuerdo y 45,8 % están de acuerdo con que en las empresas y entidades los empleados tienen realmente definidos todos sus conocimientos, la tendencia general es que el 67,3% de los trabajadores creen que este punto de identificación de la gestión del conocimiento se cumple.

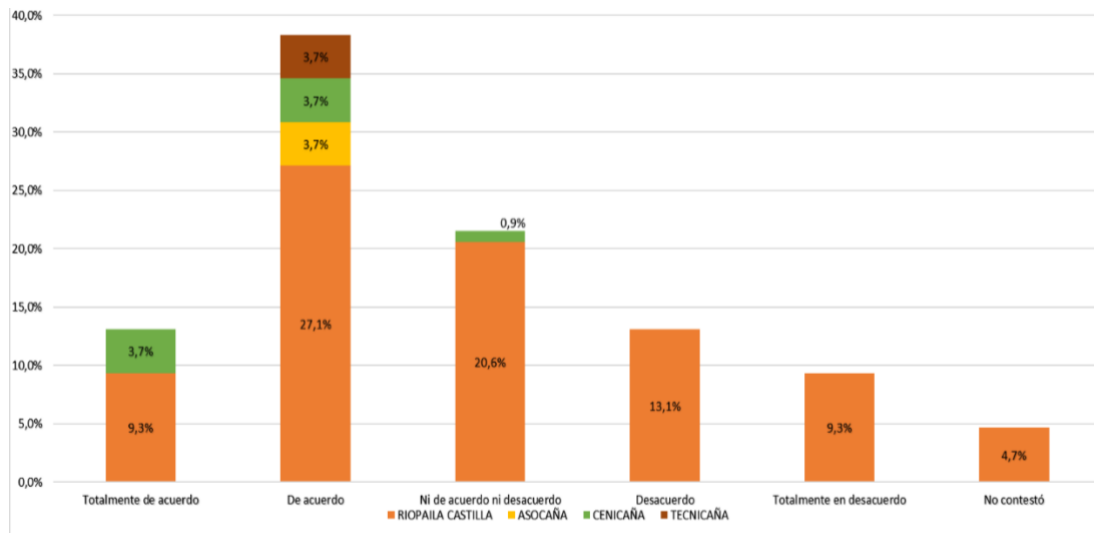
El 16% de la población encuestada en Riopaila Castilla, responde que no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 16% responde que no tiene claro cuáles son sus conocimientos.

El 75% y el 33% de la población encuestada en Asocaña y Cenicaña, responden que no está de acuerdo ni en desacuerdo, quiere decir que hay un porcentaje importante de los encuestados que consideran que no se cumple a cabalidad este punto de la integración de la gestión del conocimiento en Tecnicaña todos los encuestados están de acuerdo con la pregunta.

El conocimiento necesario para el desempeño de sus funciones, es un aspecto que constituye las bases que se necesitan para que una empresa constituya mecanismos para gestionar el conocimiento, pues si bien puede existir rotación en el personal que se desempeña cada área, es importante que exista información completa referente a la forma en la que se desarrollan las actividades en la empresa, pues representa ventajas a la hora de producir y transformar el azúcar, genera competitividad y brinda mayor agilidad a los procesos, es por esto que resulta ser positivo para las empresas que son objeto de este estudio, que la mayoría de sus empleados tenga confianza en el conocimiento con el cual se desempeñan dentro de la organización; pese a esto, un 13% de los empleados de Riopaila Castilla se manifiesta indeciso acerca de sus conocimientos, lo que significa que desde la apropiación de este ha sido insuficiente, pues aun no pueden afirmar que están conscientes de lo que han aprendido dentro de sus funciones.

1.6 ¿Sabe usted que información puede proporcionarle Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña?

Figura 15. Porcentaje sabe que información puede proporcionarle Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

Esta pregunta a diferencia de las anteriores es la primera que relaciona la integración de las entidades y a Riopaila Castilla, en general los encuestados en un 13,1% y 38,3% están totalmente de acuerdo y de acuerdo con la pregunta, y se nota un cambio de tendencia en la respuesta de los encuestados de Riopaila, y solo el 43 % de los encuestados en esta empresa dicen saber qué información puede proporcionarles Cenicaña, Tecnicaña o Asocaña.

En el caso del 100% encuestados en Tecnicaña y Asocaña saben que información pueden proporcionarles las otras entidades o Riopaila Castilla.

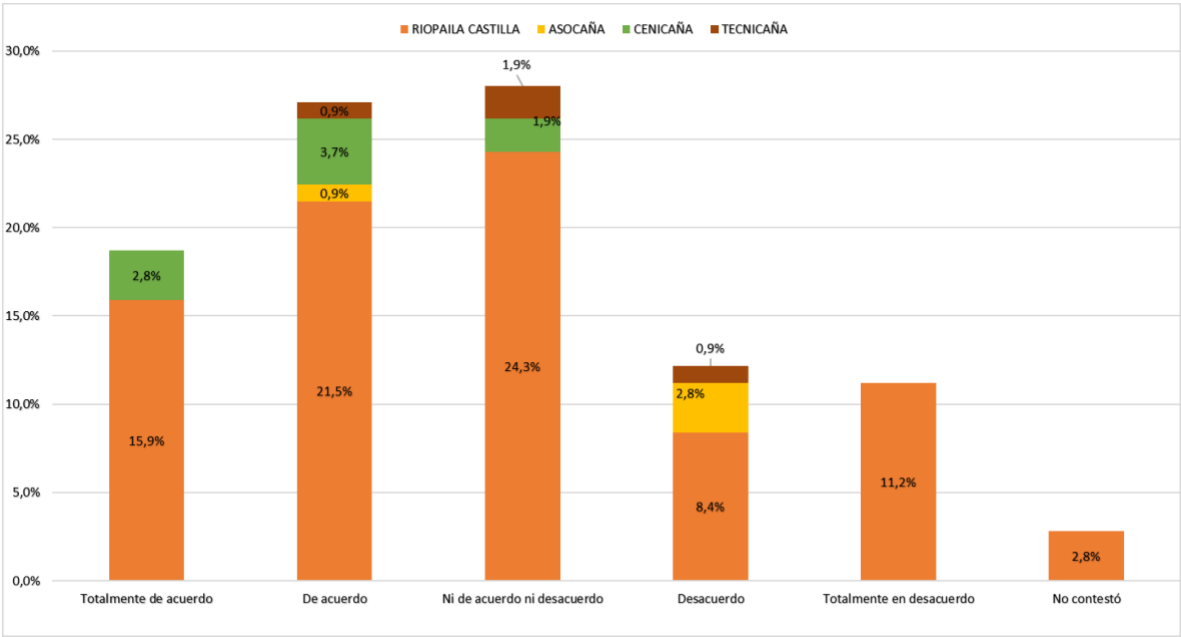
Solo Cenicaña difiere pues solo un 11% no está de acuerdo con esto, el restante 89% está totalmente de acuerdo o de acuerdo.

La visión entre las agremiaciones y Riopaila Castilla difieren ampliamente en este concepto de la identificación del conocimiento, lo que sugiere una oportunidad importante para su aclaración y posterior gestión. Los resultados que se encuentran en este aspecto, representan la falta de gestión que ha existido a la hora de informar a las demás empresas del sector azucarero en los aportes que pueden realizar, esto llama la atención, pues la interacción que se tienen desde esta investigación se enfoca a los empleados de las empresas del sector, por estar involucrados directamente en las etapas del proceso del

sector azucarero; y una parte de estos, manifiestan desconocimiento referente a la capacidad que tienen las empresas del sector para proporcionar conocimiento dentro del clúster del azúcar.

1.7 ¿Cree usted que la base de datos de Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña es accesible a los funcionarios de Riopaila Castilla?

Figura 16. Porcentaje la base de datos de Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña es accesible a los funcionarios de Riopaila Castilla



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

Según los encuestados 18,7% está totalmente de acuerdo y el 27,1 % de acuerdo en que Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña cuentan con la base de datos accesible para ellos, es bajo considerando que si solo este 45,8 % tiene acceso a la información no se podría gestionar el conocimiento en las otras áreas.

Para el caso de Riopaila Castilla el 44,4% y para Asocaña solo el 25% de los encuestados consideran que cuentan con estas bases de datos.

En Cenicaña los funcionarios consideran que tienen acceso a la información en un 77%, siendo coherente con la plataforma informativa donde se publican los resultados de investigación que tienen este centro.

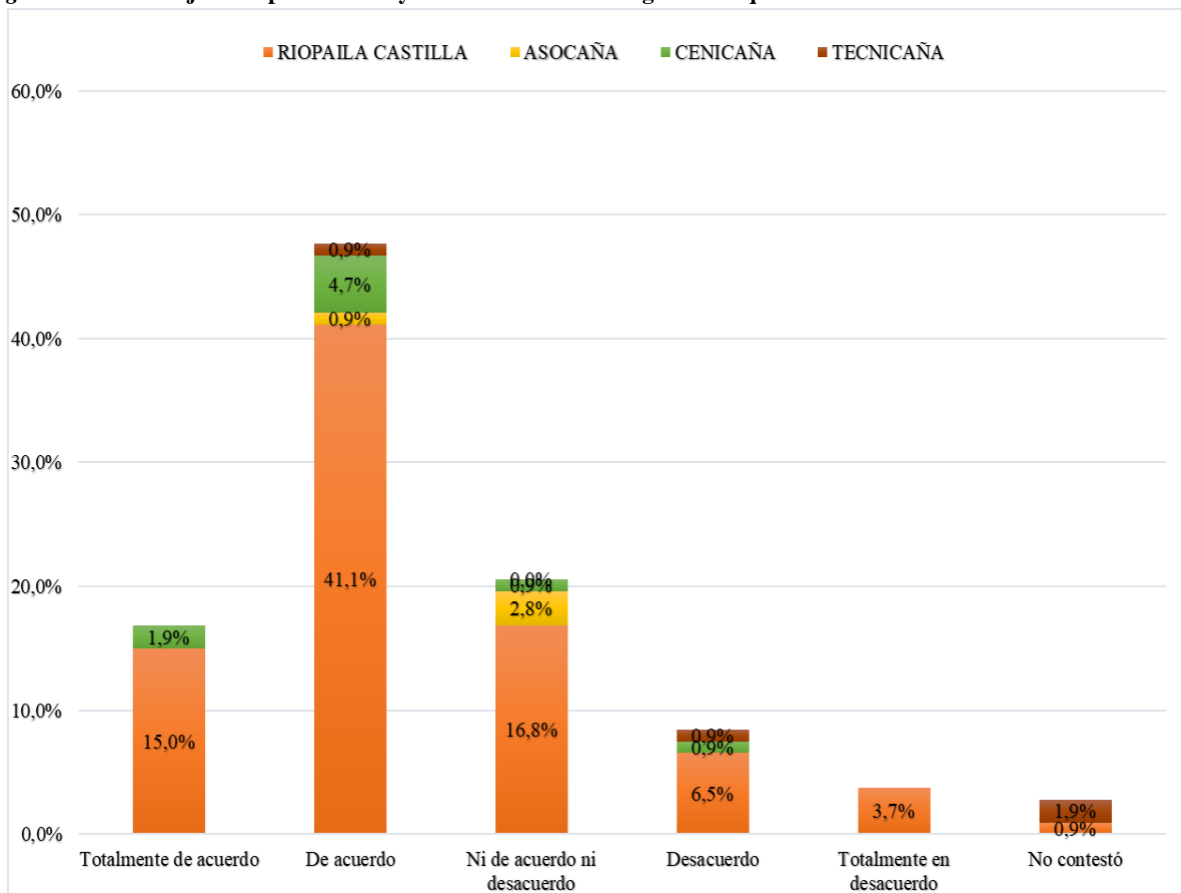
El enfoque que desarrolla con esta pregunta puede ser abordado desde dos perspectivas, primero desde la perspectiva que juegan los funcionarios de Riopaila Castilla, pues un 24,3% de ellos no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la capacidad que tienen para acceder a la base de datos de Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña; reafirmando el desconocimiento que existe acerca de las bases de datos, o bien, de los procesos que están a disposición para acceder a ellas.

Otro aspecto a tener en cuenta es la perspectiva de empresas cómo Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña; pues la pregunta se relaciona con el acceso a sus bases de datos; lo que resulta interesante, es que un amplio porcentaje de los empleados manifiesta estar en desacuerdo con la accesibilidad que sus bases de datos tiene para empleados de Riopaila Castilla, indicando que su opinión parte de su experiencia, se puede señalar que no consideran que las bases de datos de sus organizaciones están a disposición de otras organizaciones; con esto se puede entender que, si bien existen procesos que permiten gestionar el conocimiento obtenido por Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña, éste tiene retos para la implementación de diferentes procesos que le permitan facilitar su acceso a otras empresas.

8.2 ADQUISICIÓN

2.1 ¿En la empresa se define y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento?

Figura 17. Porcentaje la empresa define y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El resultado de esta pregunta muestra que el 17% de las personas encuestadas están completamente de acuerdo y el 48% están de acuerdo, en total el 65% piensan que la empresa si define las estrategias para adquirir el conocimiento de las empresas.

Para el caso de Riopaila el 67% de los encuestados consideran que si es definen las estrategias para adquirir el conocimiento y el 12% que no lo hacen.

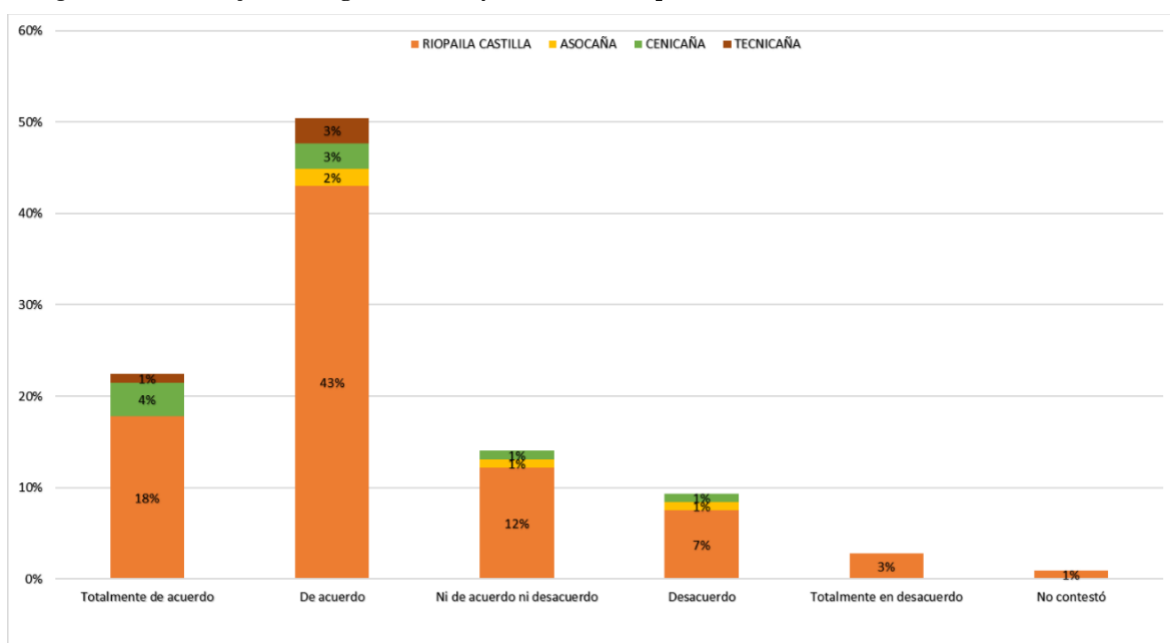
Para el caso de Cenicaña y Asocaña los encuestados están en desacuerdo el 11% y el 25% respectivamente, para los encuestados en Asocaña el 75% consideran que en su entidad si existen lineamiento a nivel estratégico para adquirir en conocimiento.

Generar estrategias que contribuyan a la gestión del conocimiento implica diseñar actividades y procesos que contribuyan a sistematizar el conocimiento con el fin de que sea más útil en la medida que sea requerido; es decir, para que la consulta de ese conocimiento sea más oportuno y accesible para quien lo requiera; por eso cuando se analiza que más del 60% de los empleados de las empresas que se dedican a las actividades relacionadas con el

azúcar están familiarizadas con las estrategias que su empresa adelanta con el fin de adquirir conocimientos; sin embargo alrededor del 20% de los empleados se encuentran en cargos en los cuales no están en la facultad de conocer cuáles son las estrategias para la adquisición de conocimiento, pero entienden que éstas existen; por lo tanto no emiten una opinión en la que expresen de forma clara su conocimiento o desconocimiento respecto a este tipo de estrategias.

2.2 ¿En su Organización hay facilidad de adquirir el conocimiento de fuentes internas (¿manuales, material impreso, murales, reuniones?)

Figura 18. Porcentaje en la organización hay facilidad de adquirir el conocimiento de fuentes internas



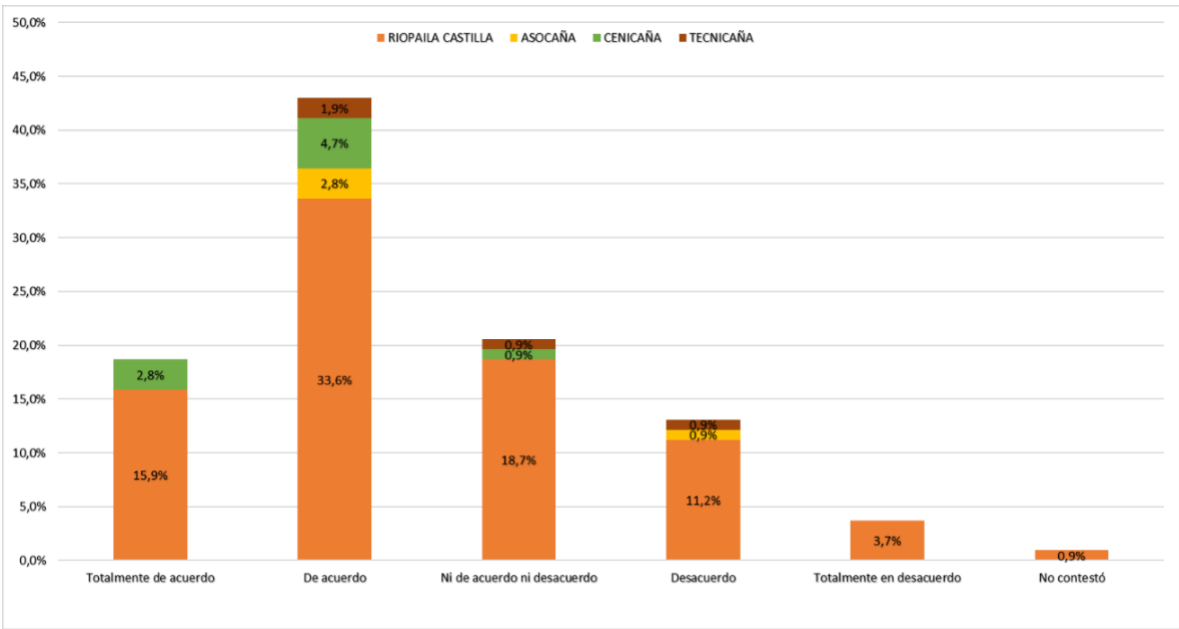
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 22,4% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 50,5 % están de acuerdo con que en sus empresas si se tienen y los instrumentos para adquirir el conocimiento dentro de las compañías, el 14% no están en acuerdo ni en desacuerdo y el 12% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. En general en las entidades caso de estudio y según los encuestados se cuenta con manuales, material impreso, murales entre otras que permiten almacenar las memorias, procedimientos y cualquier información que permita adquirir o recordar los conocimientos propios de las actividades. Solo un 11% del total de los encuestados en Riopaila Castilla consideran que no es así, importante aclarar que son sobre todo operarios de maquinaria y auxiliares.

Estos resultados permiten demostrar que más del 70% de los empleados manifiestan que tienen facilidad para adquirir el conocimiento dentro de las fuentes internas, esto significa un alto nivel de favorabilidad respecto a la capacidad que tienen las empresas del sector azucarero para gestionar el conocimiento, pues cuentan con los mecanismos necesarios para gestionar este conocimiento mediante la constitución qué procesos y mecanismos que le permitan a los empleados acceder y adquirir al conocimiento que requieren para el desarrollo de sus funciones.

2.3 ¿En la organización se establecen formas para adquirir el conocimiento de fuentes externas (Consultores, competencia, proveedores, clientes)?

Figura 19. Porcentaje en la organización se establecen formas para adquirir el conocimiento de fuentes externas



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

En general la respuesta a esta pregunta muestra que el 18,7 % de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 43% está de acuerdo en que las organizaciones para la que trabajan usan herramientas como asesorías, consultorías y benchmarking para adquirir conocimientos, el 20,6% son neutrales y el 16,8% no están de acuerdo.

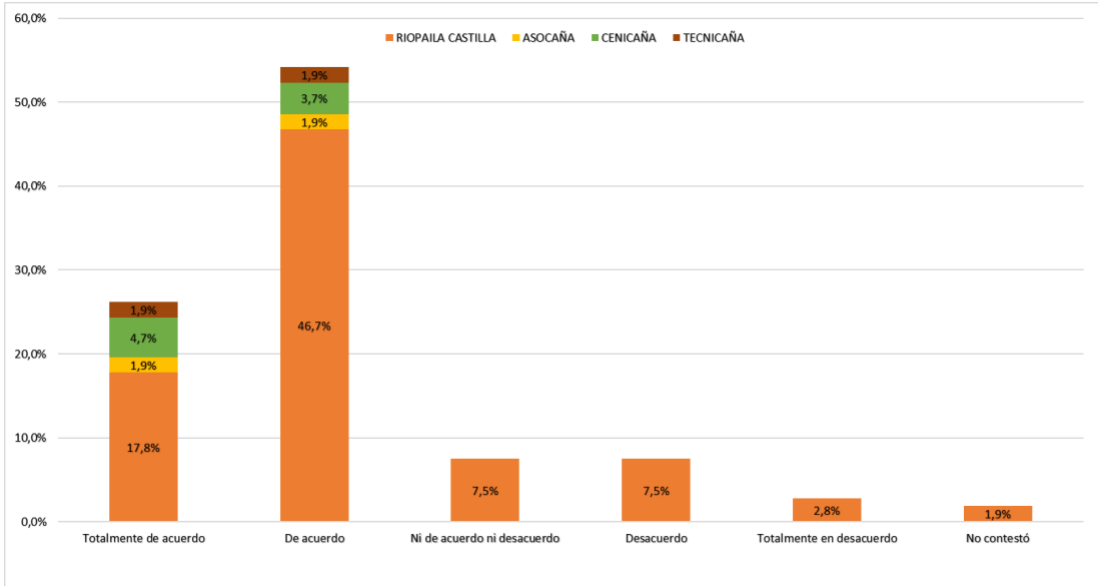
El 17% de los encuestados en Riopaila Castilla no están de acuerdo con esto, profundizando el detalle de la encuesta, el 69% de estas personas desempeñan sobre todo

cargos de base en las diferentes sedes, (operarios y supervisores), importante entender que estos cargos operativos son críticos y en caso de no tener claros sus procedimientos y conocimientos pueden tomar malas decisiones y de alto impacto para las compañías.

Respecto a la adquisición de conocimiento proveniente de fuentes externas, existe un alto nivel de aceptabilidad, pues para los empleados que se desarrollan constantemente dentro del proceder de la empresa se implementan procesos de adquisición de conocimiento que provenga de fuentes externas esto es especialmente positivo por qué significa que se implementan procesos que permiten el desarrollo de la competitividad e innovación de las empresas mediante la generación de conocimiento que no sólo se limita a las condiciones endógenas de la organización.

2.4 ¿En su Organización para adquirir el conocimiento utilizan medios como internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en base de datos, cursos en línea?

Figura 20. Porcentaje en la organización para adquirir el conocimiento utiliza diferentes medios



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 26, 2% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo y el 54,2% están de acuerdo con que la entidad en la que laboran apoya la adquisición de conocimientos a través de medios como internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en base de datos y cursos en línea.

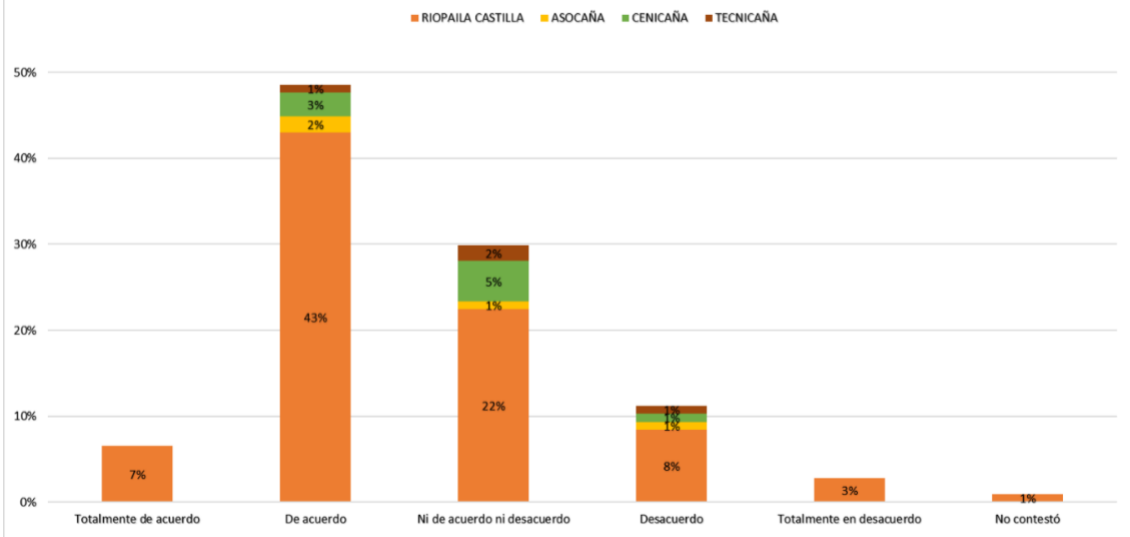
Sin embargo, cabe resaltar que en Riopaila Castilla es donde el 12% de los encuestados no están de acuerdo o totalmente en desacuerdo con este punto, y revisando el

detalle muestra que este grupo de personas desempeñan cargos de auxiliares, operarios y supervisores poniendo en riesgo la adquisición del conocimiento en el personal de base y operativo de esta empresa.

Los resultados demuestran que más del 80% de los empleados utilizan herramientas de la tecnologías de la información y la comunicación para adquirir el conocimiento en el desempeño de sus funciones; dentro de este punto se pueden identificar factores positivos, puesto que las ventajas que brinda el acceso a información que proveniente de la internet, permite que se pueda contrastar el conocimiento que se desarrolla de forma empírica al desarrollar las actividades con experiencias externas, lo que genera nuevos conocimientos para la empresa; sin embargo, esta información se debe adaptar a las necesidades y circunstancias propias de la empresa, es por eso que los demás aspectos que juegan un papel dentro de la gestión de conocimiento, deben tener cohesión con el acceso a información por internet, con el fin de crear mecanismos que sirvan específicamente al desarrollo de los procesos del sector azucarero.

2.5 ¿El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo?

Figura 21. Porcentaje el conocimiento que adquiere generalmente es por parte de sus compañeros de trabajo



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

Según los resultados de esta pregunta el 7% está totalmente de acuerdo y el 49% de acuerdo con que adquieren el conocimiento a través de sus compañeros, hay un 30% neutral y un 14% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

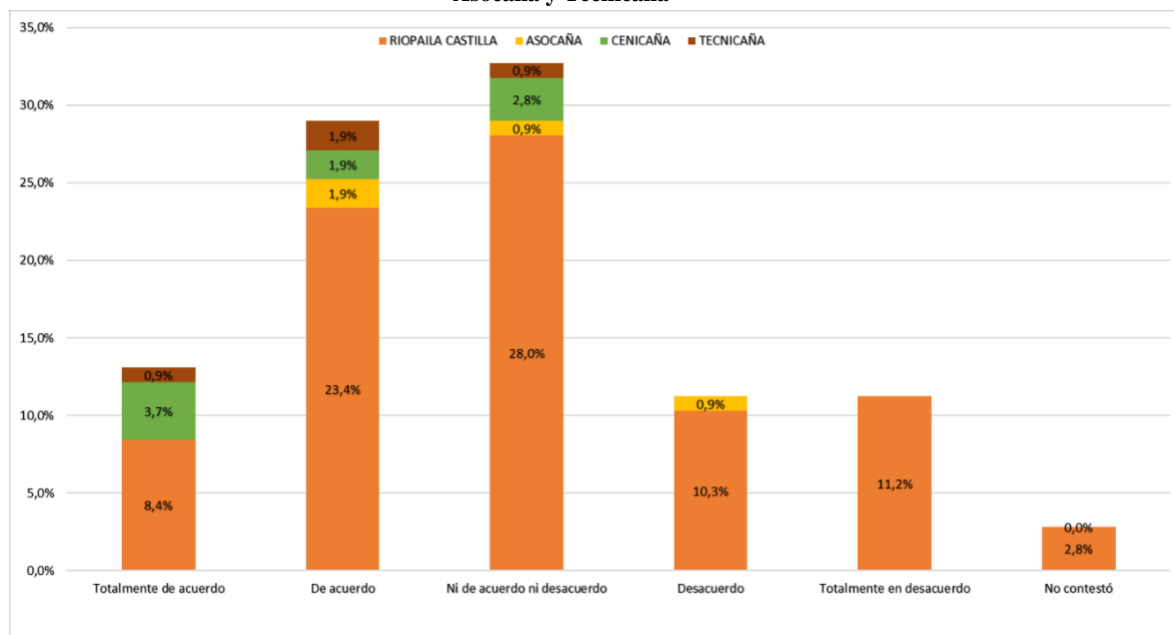
Esto demuestra que las empresas tienen madurez en la estructura de aprendizaje y a través del conocimiento implícito de sus colaboradores logran transmitirlo.

El 30% de los encuestados son neutrales y el 14 % no está de acuerdo, de estos el 50% son cargos base supervisores, 35% jefaturas y 15% son gerencias o direcciones.

Acceder al conocimiento por medio de compañeros es un aspecto que juega a favor dentro de la gestión de conocimiento, pues dentro de una organización, la comunicación entre los empleados es de suma importancia para cuestionar los procesos en función de los objetivos comunes que tienen las empresas; sin embargo, se puede notar que en este aspecto el 30% de los encuestados presentan una posición desde la cual se puede percibir que, si bien adquieren conocimientos por parte de sus compañeros, estos no son la única fuente de información que tiene para la adquisición de estos; esto deja claro que existen otros mecanismos mediante los cuales se gestiona el conocimiento, incluyendo las capacidades propias de cada empleado de auto gestionar sus cualificaciones y adquisiciones de conocimiento.

2.6 ¿Hay facilidad de adquirir el conocimiento de fuentes provenientes de Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña (manuales, material impreso, murales, reuniones)?

Figura 22. Porcentaje hay facilidad de adquirir el conocimiento de fuentes provenientes de Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

Los encuestados consideran en su mayoría 32,7% son neutrales frente a esta pregunta, es decir piensan que en las empresas que laboran la información es adquirida también a través de Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña, el 13,1% está totalmente de acuerdo y el 29% de acuerdo.

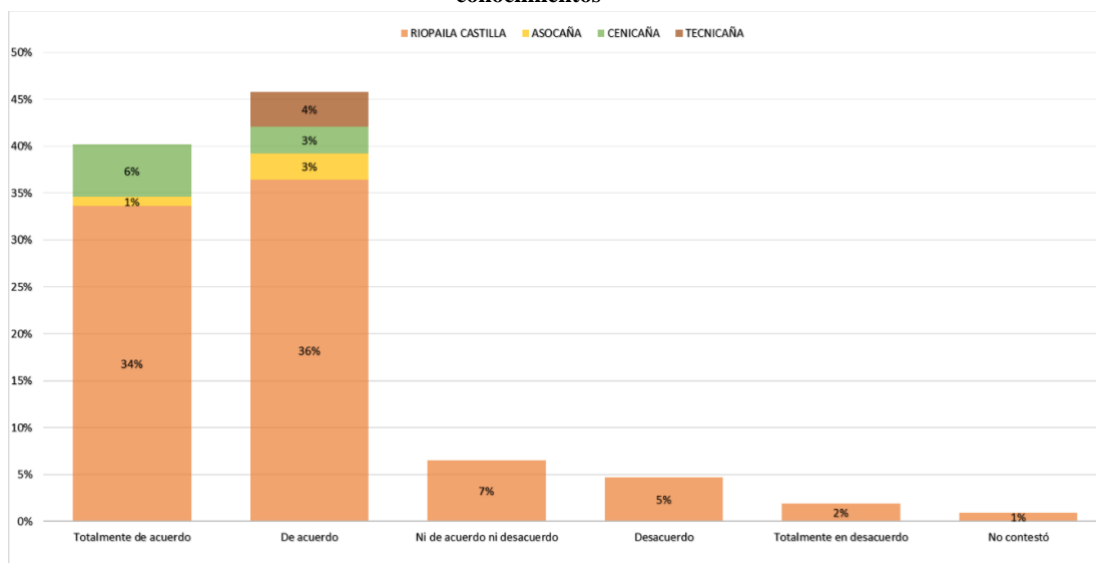
Cabe resaltar, que el 25% de los encuestado en Riopaila Castilla están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con este punto, de estos el 87% son cargos base como auxiliares, analistas y operarios en las diferentes sedes, el 4,3% gerencias y el 8,69% jefaturas.

En lo referente al acceso de información por parte de Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña, la mayor parte de los empleados se muestran neutrales ante la pregunta, esto por causa del desconocimiento que tienen referente a la adquisición de conocimiento que hay dentro de las organizaciones externas a la suya; sin embargo, el 29% tienen conocimiento de los mecanismos para la adquisición de conocimiento provenientes de estas empresas, significando que el reto que tienen las empresas tiene que ver con la difusión de los procesos para adquirir el conocimiento que ya tienen implementados.

8.3 CREACIÓN

3.1 ¿Usted cree que en la organización están motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos?

Figura 23. Porcentaje Cree que en la organización están motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 40 % de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 46% están de acuerdo con que los colaboradores en sus organizaciones tienen la motivación para generar nuevos conocimientos, la asertividad de la mayoría en esta pregunta se debe a que uno de los objetivos principales de Cenicaña, es la investigación y divulgación de los resultados y Tecnicaña y Asocaña entre otros son las capacitaciones, los resultados en Riopaila Castilla reflejan que en esta empresa promueven y gratifican la generación de conocimientos alineados a los objetivos proyectados..

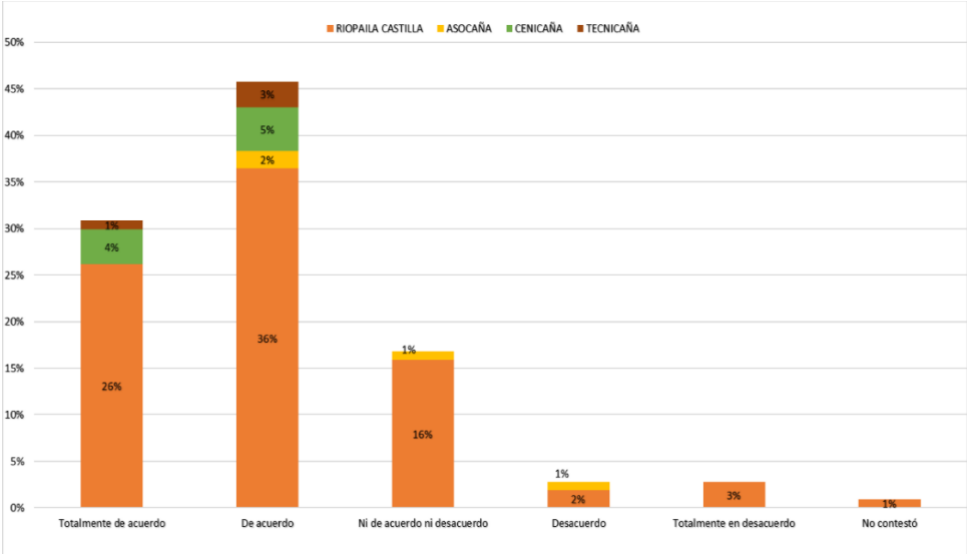
El 7,7 % de los encuestados en Riopaila Castilla están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, de estos el 100% son personas que desempeñan cargos base de supervisores, operarios y auxiliares.

La percepción que tienen los empleados acerca de la disposición que tiene su organización para adquirir y generar conocimientos es alta, lo que representa un factor positivo, pues al ser ellos los encargados de desarrollar diferentes actividades para el funcionamiento de la empresa, su sentido de propiedad referente a la gestión del conocimiento en resulta ser alto, por lo tanto manifiestan compromiso para crear procesos

que permitan consolidar de formas más complejas el conocimiento, necesario para el desarrollo de las actividades empresariales y productivas.

3.2 ¿En la organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo?

Figura 24. Porcentaje en la organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo



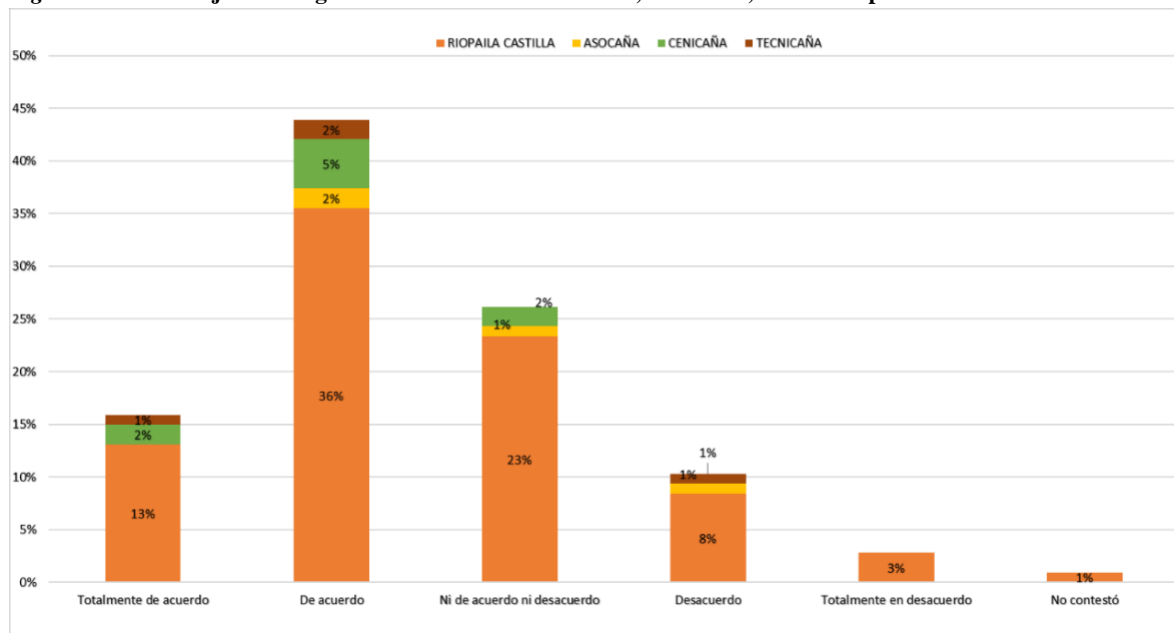
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 31 % de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo y el 36% están de acuerdo en que en las organizaciones las personas quieren aprender y crear nuevas formas de hacer las cosas con el objetivo de mejorar los resultados de sus empresas o de sus clientes.

Un 17% es neutral y están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo el 6% de los encuestados. De los que están en desacuerdo hay un 25% de los encuestados en Asocaña y el 5,5% de Riopaila, todos cargos base como auxiliares, operarios y supervisores.

3.3 ¿En la organización saben cómo innovar, modificar, actualizar procedimientos?

Figura 25. Porcentaje en la organización saben cómo innovar, modificar, actualizar procedimientos



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

Para esta pregunta el 13% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 44% es tan de acuerdo con que en sus organizaciones saben cómo innovar, crear y almacenar los conocimientos que se crean en el día a día. El 26% es neutral y el 13% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

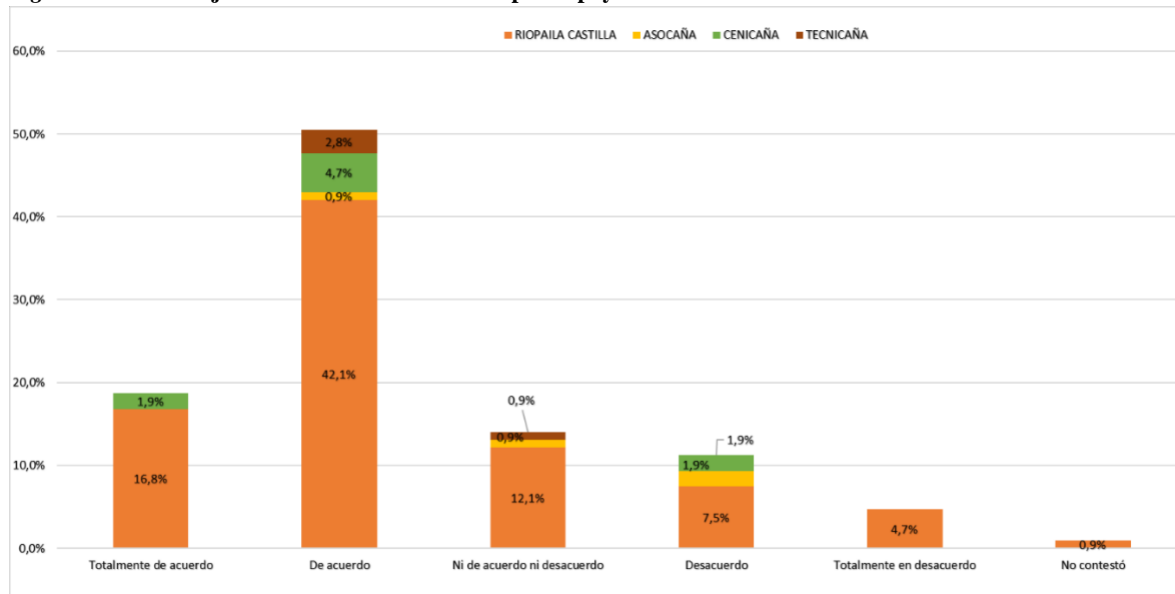
Este 13% de personas que no están de acuerdo el 72% son auxiliares, supervisores y operarios, 14% jefaturas y 14% gerencias, Para el caso de Cenicaña y Tecnicaña el 25% de las personas encuestadas están en desacuerdo y es personal de la base.

Es interesante resaltar la respuesta que se da ante esta pregunta estuvo muy ligada a la posición que ocupa cada persona dentro de la organización, esto puede ser explicado por el nivel de intervención que las personas tienen sobre las estrategias de innovación o actualización de procedimientos, aquellos que tienen funciones que de una u otra forma se relacionan con ella estuvieron conformes con la capacidad de su empresa para realizar estos procesos; sin embargo, un 26% consideró que no tenía las herramientas suficientes para decidir si su organización es innovadora a la hora de evaluar sus procedimientos y un muy considerable 13% de los encuestados considera que no piensan que la organización está en la capacidad de innovar procedimientos, si bien no es la mayoría, esto indica que aún hay

retos que deben ser identificados con el fin de entregarles a sus empleados el conocimiento y los canales para qué se promueva la innovación.

3.4 ¿Han desarrollado maneras para apoyar la creación de nuevos conocimientos (ejemplo: ¿Periodos de prácticas, rotación de puestos)?

Figura 26. Porcentaje han desarrollado maneras para apoyar la creación de nuevos conocimientos



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

Según los encuestados el 18,7% están totalmente de acuerdo y el 50,5% están de acuerdo y creen que en ellos o sus compañeros de trabajo han apoyado procesos de creación de conocimiento a través de prácticas como rotaciones, inducciones y otros mecanismos.

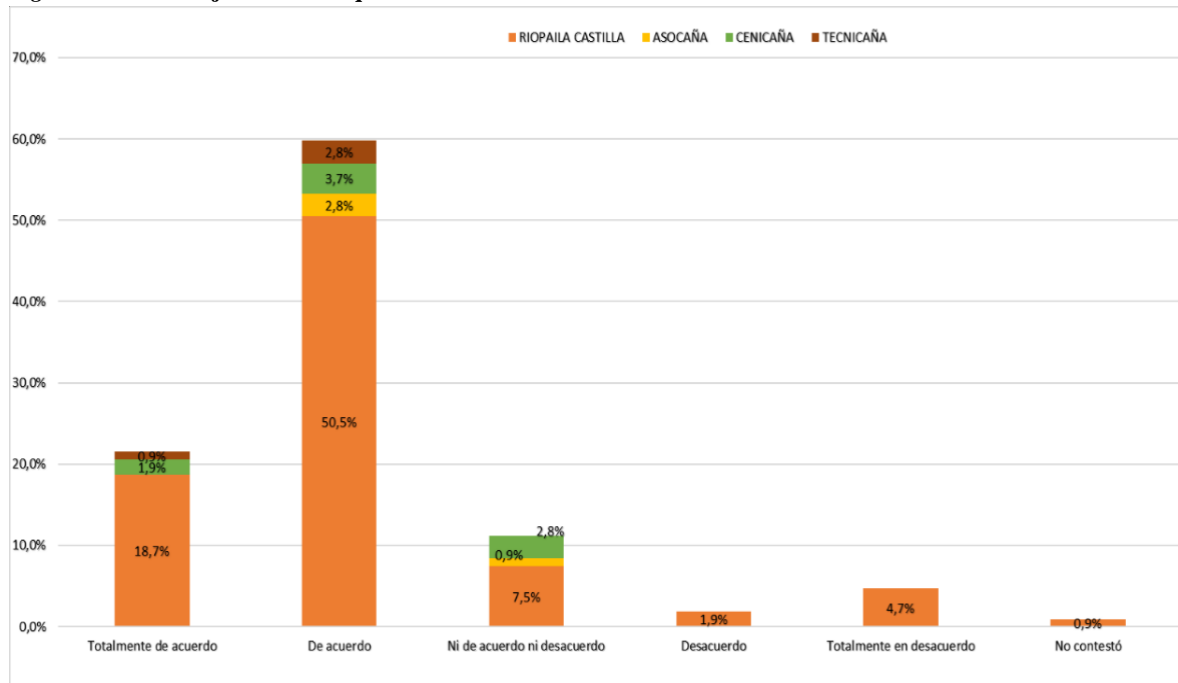
El 14% es neutral y un 15,9% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Para resaltar, De los encuestados en Cenicaña el 25% estuvo en desacuerdo con cargos de investigadores e ingenieros, Asocaña el 25% sobre todo a nivel de auxiliares y el 13% de los encuestados en Riopaila Castilla entre auxiliares, Jefaturas y Gerencias.

Una amplia mayoría de los empleados considera que existen mecanismos funcionales para crear nuevos conocimientos, indicando que las empresas están en una posición favorable en este aspecto, pues tienen establecidas estrategias que contribuyen a generar conocimiento.

3.5¿Considera que es eficaz al desarrollar nuevos conocimientos?

Figura 27. Porcentaje Considera que es eficaz al desarrollar nuevos conocimientos



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 18,7% está totalmente de acuerdo y el 59,8 % de los encuestados consideran que son eficaces para desarrollar nuevos conocimientos, este concepto positivo por 80% puede ser efecto de la preparación y tipo de organizaciones, sin embargo, debe tener medición para tener esta certeza.

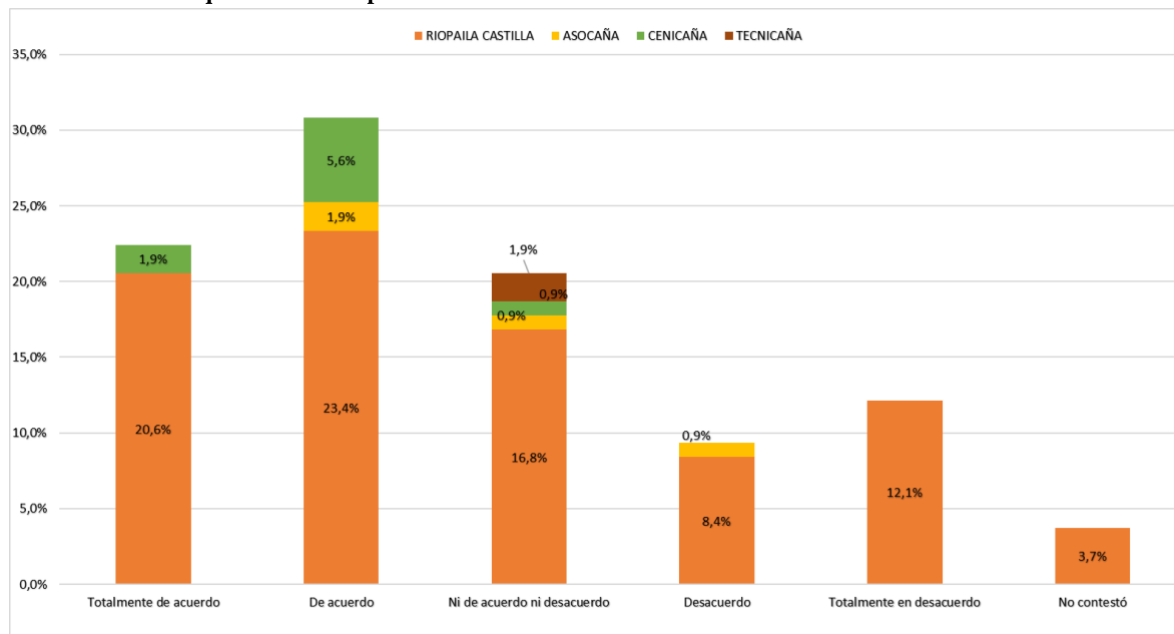
El 11,2 % es neutral y solo un 6,6% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Riopaila es la única empresa en el que algunos de sus encuestados no están de acuerdo, de estos el 95% son personal de cargos base y 5% de Gerencias, en el detalle se puede ver que de ellos el 90% son trabajadores de sedes diferentes a la casa matriz en el Valle del Cauca.

A la hora de evaluar sus propias capacidades, los empleados resultan arrojar opiniones que tienden a favorecer sus habilidades, esto se explica por el hecho de que son personas capacitadas y con experiencia dentro de sus cargos, pero también por la existencia dentro de la organización de mecanismos que les permiten ser escuchados a la hora de desarrollar nuevos conocimientos.

3.6 ¿Cree usted que Cenicaña, Asocaña, y Tecnicaña desarrolla maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos que sirvan a Riopaila Castilla?

Figura 28. Porcentaje cree que Cenicaña, Asocaña, y Tecnicaña desarrolla maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos que sirvan a Riopaila Castilla



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 22 % está totalmente de acuerdo y el 31 % de los encuestados consideran que Cenicaña, Asocaña, y Tecnicaña desarrollan procedimientos de apoyar la creación de nuevos conocimientos. El 21% es neutral, el 9 % está en desacuerdo y el 12% están totalmente en desacuerdo.

Específicamente en Asocaña el 25% de los encuestados y el 23% en Riopaila Castilla no están de acuerdo, si vemos el detalle del cargo participa con el 95% cargos operativos y de base que normalmente no tienen el contacto directo con la información y gestión de estos centros de investigación y capacitación.

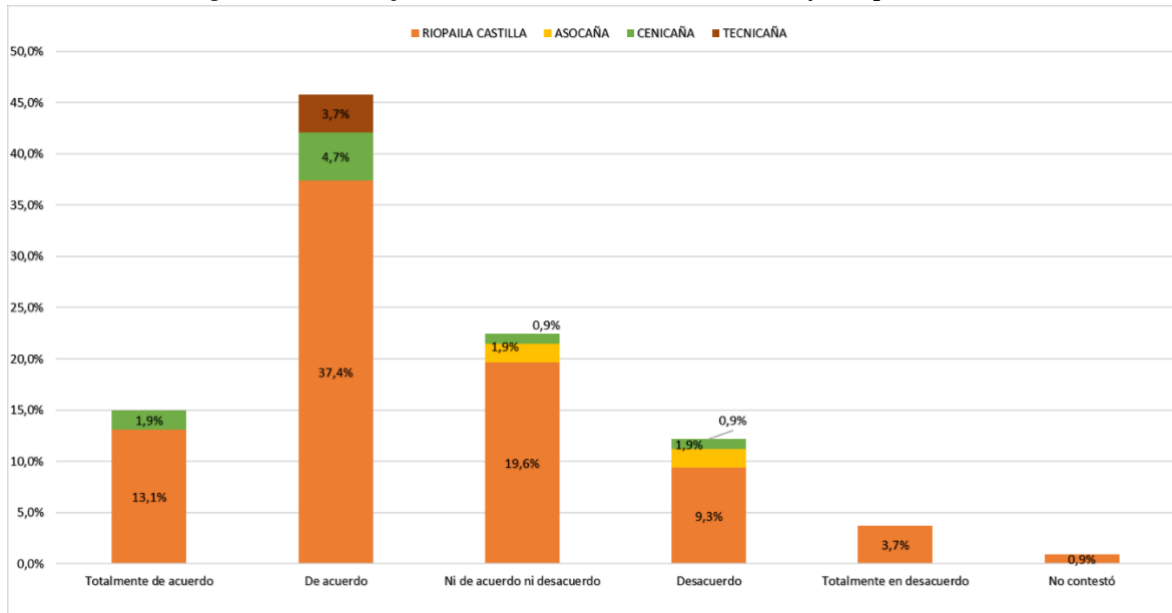
La variabilidad de las respuestas en este aspecto responde a la heterogeneidad que tiene la población en cuanto a sus perspectivas por parte de Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña, pues se resalta que si bien la mayoría consideran que estas empresas desarrollan formas para apoyar la creación de conocimiento, muchas están en desacuerdo con el enunciado, pues no evidencian dentro del desempeño de sus funciones que existan estos mecanismos, la percepción de los empleados responde a la capacidad que tienen estos

mecanismos de abarcar no sólo unas secciones de la empresa sino también para incluir diferentes actores del proceso productivo y organizacional.

8.4 ALMACENAMIENTO

4.1 ¿Sabe claramente cómo almacenar el conocimiento y la experiencia?

Figura 29. Porcentaje sabe cómo almacenar el conocimiento y la experiencia



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 15% está totalmente de acuerdo y el 46% está de acuerdo con esta pregunta, es decir que el 61% de los encuestados creen saber cómo almacenar sus conocimientos y experiencias en las memorias de las entidades.

El 22% es neutral, el 12% están en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo.

De forma individual el 15% de los de los encuestados en Riopaila Castilla no están de acuerdo, revisando el detalle vemos que el 47% son cargos base como auxiliares y operarios, 22% gerentes y 21% entre jefes y coordinadores en las diferentes sedes.

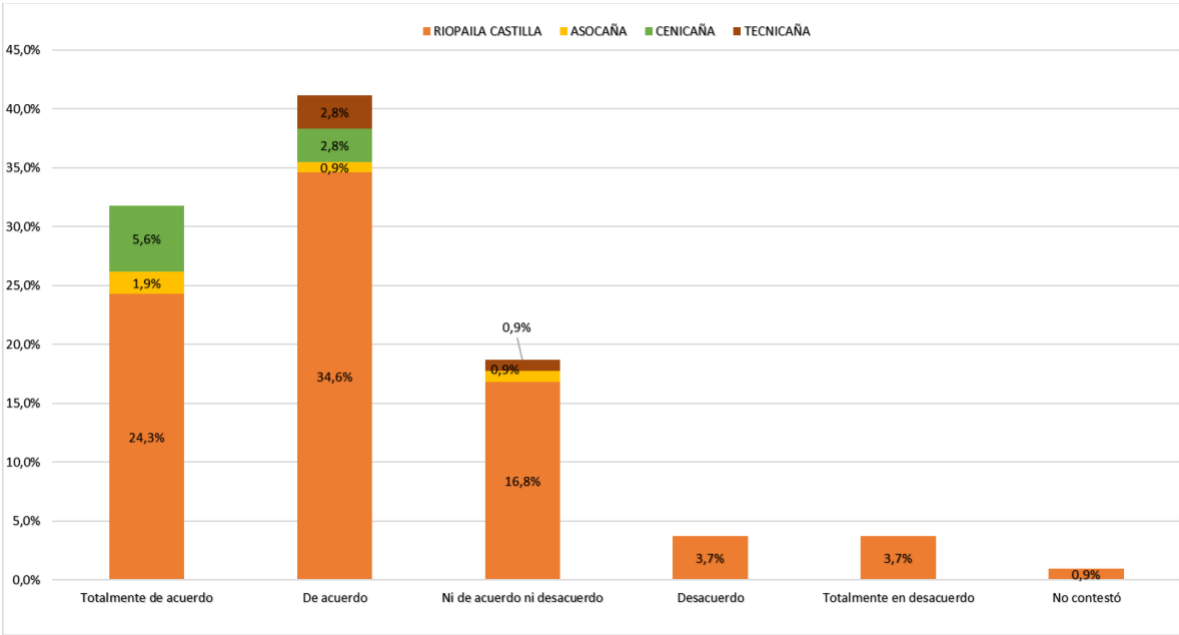
En Asocaña el 50% y en Cenicaña el 11% de los encuestados están en desacuerdo y son cargos de auxiliares y coordinadores.

La mayoría de los empleados conocen los mecanismos con los cuales cuenta su empresa con el fin de almacenar el conocimiento, crearlo y permitir que sus experiencias sirvan de referente para el mejoramiento de la competitividad y organización de la empresa;

sin embargo, un 22% de los empleados son neutrales frente a este aspecto significando que las empresas azucareras deben implementar mecanismos en los que se capaciten a sus empleados acerca de las formas en las que pueden generar conocimiento, pues se puede inferir que estos mecanismos existen porque la mayoría de empleados los conocen.

4.2 ¿Está de acuerdo en que el conocimiento deber ser almacenado?

Figura 30. Porcentaje está de acuerdo en que el conocimiento deber ser almacenado



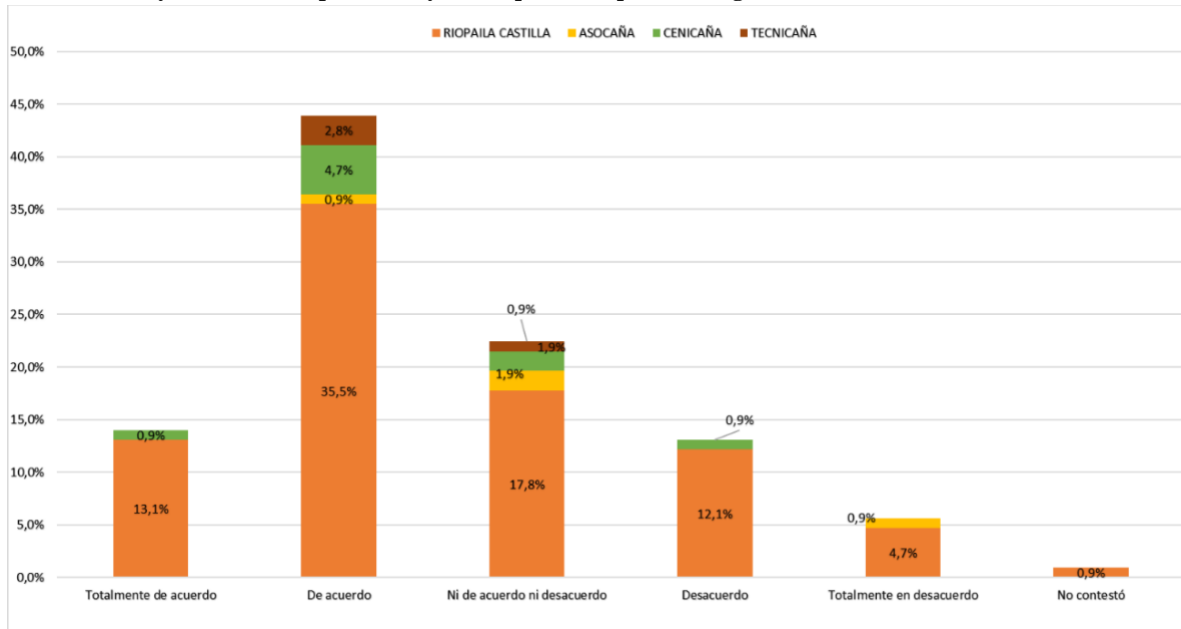
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 32% están totalmente de acuerdo y el 41% de los encuestados están de acuerdo, consideran que la información y el conocimiento deben ser almacenados. El 19% es neutral, el 3,7% está en desacuerdo y 3,7% totalmente en desacuerdo, específicamente en Riopaila las personas que respondieron de esta forma son el 90% de las plantas ubicadas en los departamentos del Vichada y el Meta.

La importancia que tiene el almacenamiento del conocimiento es indudable y está sustentada en diferentes dinámicas y estudios relacionados con la gestión del conocimiento, cuando se indaga a los empleados de las empresas del sector azucarero acerca del almacenamiento del conocimiento una amplia mayoría tiene clara la importancia que estos procesos tienen para el mejoramiento continuo de las organizaciones en las que trabajan.

¿La administración de la organización motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a estos?

Figura 31. Porcentaje la administración de la organización motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a estos



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 14% están totalmente de acuerdo y el 44% de los encuestados están de acuerdo, en que la administración de la organización incentiva el almacenamiento de las lecciones aprendidas y que los trabajadores tengan acceso a ellas. El 22% es neutral y el 13% está en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo.

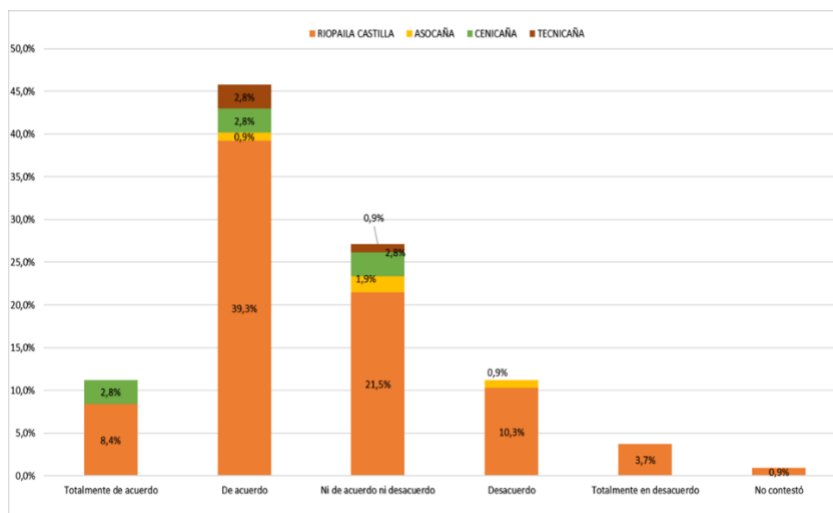
En Riopaila el 20%, en Asocaña el 25% y en Cenicaña el 11% del personal no está de acuerdo con esto y consideran que no se incentivan y se pierden muchas de las experiencias y conocimientos, los cargos relacionados a esta respuesta corresponden a 45% cargos base y operativos, 15% gerencias y 40% entre jefaturas y coordinaciones de las diferentes sedes.

Si bien la mayoría de empleados están conformes con los mecanismos que la administración tiene para motivar al personal, se debe tener en cuenta qué no son pocos los empleados que consideran que sus experiencias dentro del trabajo no se convierten en nuevos conocimientos, sino que terminan perdiéndose, por no ser sistematizadas o

difundidos; demostrando que existen retos para las empresas con el fin de involucrar a las diferentes áreas de la empresa en la gestión de sus experiencias y conocimientos.

¿Han asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento de los conocimientos?

Figura 32. Porcentaje han asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento de los conocimientos



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

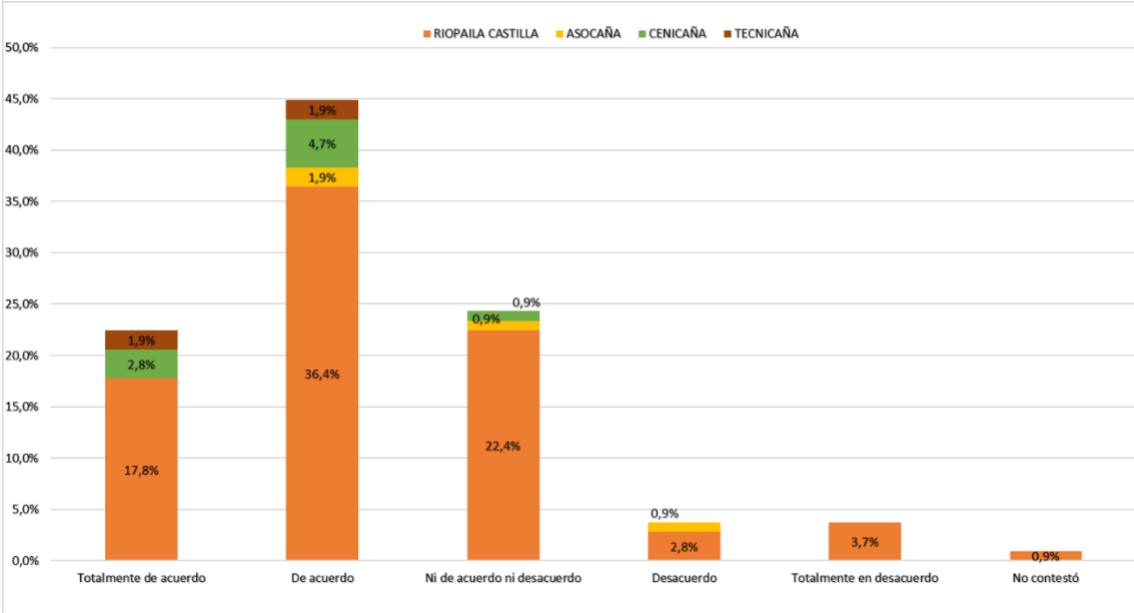
El 11% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 46% están de acuerdo, es decir alguna vez han asignado tareas relacionadas con el almacenamiento de conocimientos, en carpetas compartidas, sitios web, nubes, etc. El 27% es neutral y el 11% está en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo. El 17% en Riopaila Castilla y el 25% en Asocaña de los encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con este punto, revisando el detalle, Los cargos relacionados a esta respuesta son 25% Gerencias, 25% jefaturas y especialistas y el 50% son supervisores, operarios y auxiliares.

Si bien en este punto son más los empleados que consideran que los roles han sido asignados para el almacenamiento del conocimiento, también existen personas que no conocen estos procesos o que con conocimiento de causa expresan que no han sido asignados roles y responsabilidades para el almacenamiento del conocimiento, implicando que se deben desarrollar estrategias que le permitan a todos los empleados conocer quiénes tienen el papel de condensar los conocimientos; con el fin de compartir sus experiencias empíricas para de generar conocimientos más complejos, consolidando esta dinámica como

un proceso con una línea de comunicación establecida y de pleno conocimiento para la organización.

¿En la empresa se registran los conocimientos adquiridos, las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes?

Figura 33. Porcentaje en la empresa se registran los conocimientos adquiridos, las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

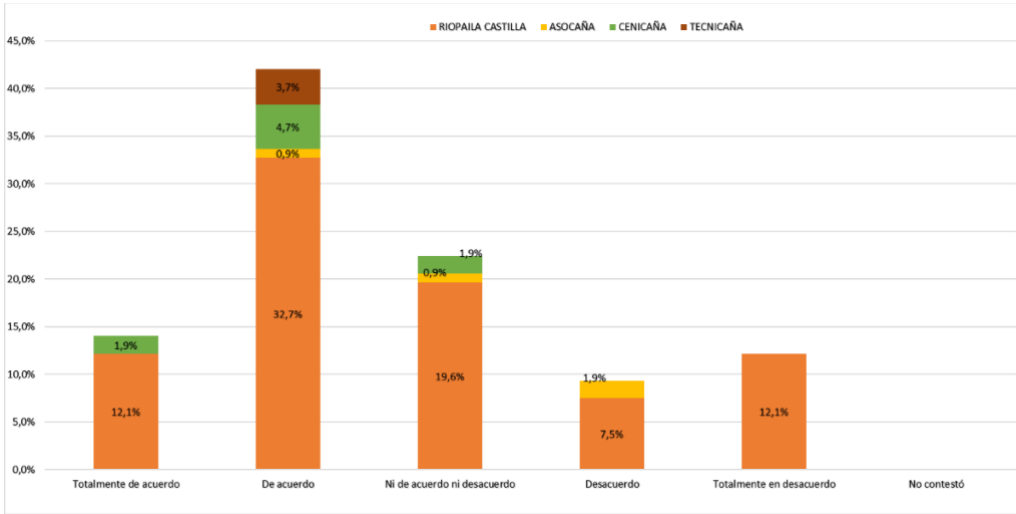
El 22,4% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 44,9% están de acuerdo en que, en la empresa se registran los conocimientos adquiridos, las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes entre otras informaciones que servirán para guardar las memorias de las entidades y las lecciones aprendidas. El 24% es neutral y el 3,7% están de acuerdo y 3,7 % están en totalmente en desacuerdo. El 8% de los encuestados en Riopaila Castilla respondieron que no están de acuerdo.

El registro oportuno en un sistema o base de datos que sea de fácil acceso para los empleados corresponde a una herramienta de suma importancia en el desarrollo de un plan de mejoramiento para los procesos de la empresa; la gestión del conocimiento es un factor que está presente en el mejoramiento de la empresa, por esta razón es positivo encontrar qué más del 60% de los empleados considera que la empresa registra los conocimientos que adquieren; sin embargo, encontrar un 24% que se manifiesta neutral y los restantes que

manifiesta no conocer de ningún registro es una señal alarma para mejorar sus procesos y sobre todo, examinar que tan efectivos son los procesos que se emplean para consolidar las experiencias y saberes que se adquieren dentro del trabajo.

4.4 ¿Cree usted que Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña saben almacenar el conocimiento y experiencia?

Figura 34. Porcentaje cree usted que Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña saben almacenar el conocimiento y experiencia



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

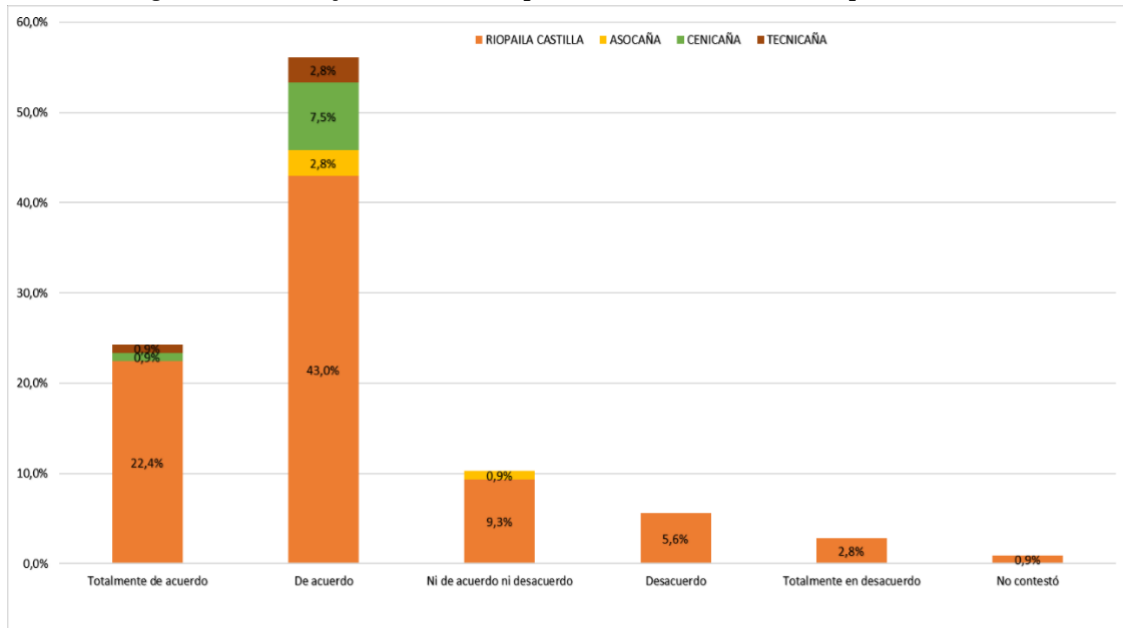
De las personas encuestadas el 14% están totalmente de acuerdo y el 42,1% están de acuerdo con que Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña saben almacenar el conocimiento y experiencia, en total este 66% de personas que responden ratifica que estas empresas con su gran trayectoria en investigación y capacitación entre otras actividades además de generar el conocimiento, socializarlo a través de publicaciones físicas y en la Web deben almacenarlo para que pueda ser consultado, 22,4 % son neutrales, el 9,3% respondieron que no están de acuerdo y el 12,1% que están totalmente en desacuerdo.

Una amplia mayoría de los empleados considera que Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña se almacena el conocimiento y la experiencia de forma oportuna y mediante mecanismos eficientes, lo que resulta positivo para la gestión del conocimiento de estas empresas.

8.5 DISTRIBUCIÓN / DISEMINACIÓN

5.1. ¿Mi conocimiento personal es realmente accesible para los demás?

Figura 35. Porcentaje el conocimiento personal es realmente accesible para los demás



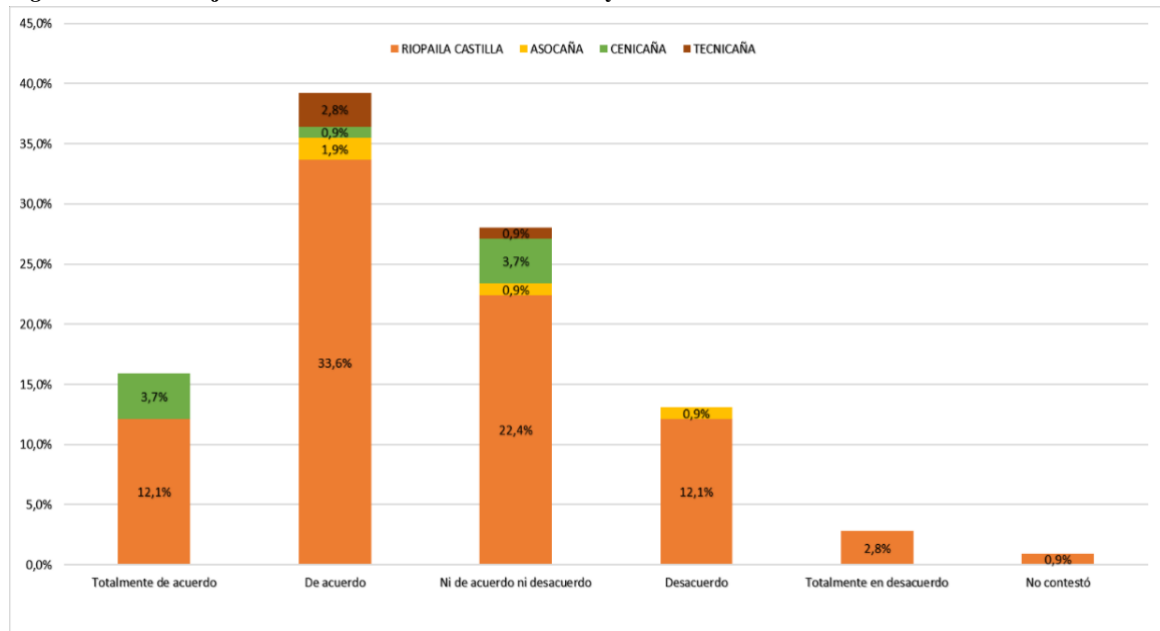
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 24,3% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 56,1% está de acuerdo con que el conocimiento que poseen es accesible a los compañeros de trabajo. Un 10,3% es neutral, el 5,6% está en desacuerdo y el 2,8% está totalmente en desacuerdo.

Solo los encuestados en Riopaila Castilla estuvieron en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y en un 10% del total de los encuestados en esta compañía, 49% jefaturas, 1% gerencias y 50% auxiliares operarios y supervisores, además que sobresalen los cargos operativos las personas que respondieron de esta forma son en un 95% empleados de las sedes en el Meta y Vichada. Una vez más encuentra que las preguntas que se relacionan con procesos auto evaluativos tienen resultados bastante favorables, porque significa que existe comunicación del conocimiento entre los empleados.

5.2 El conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correos, bases de datos, intranet)

Figura 36. Porcentaje el conocimiento existente se distribuye de forma electrónica



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 15,9 % está totalmente de acuerdo y el 39,3% de los encuestados están de acuerdo con que en la organización el conocimiento existente se distribuye de forma electrónica como correos, bases de datos, intranet. Un 28% es neutral y un 13,1 % está en desacuerdo y un 2,8% está totalmente en desacuerdo.

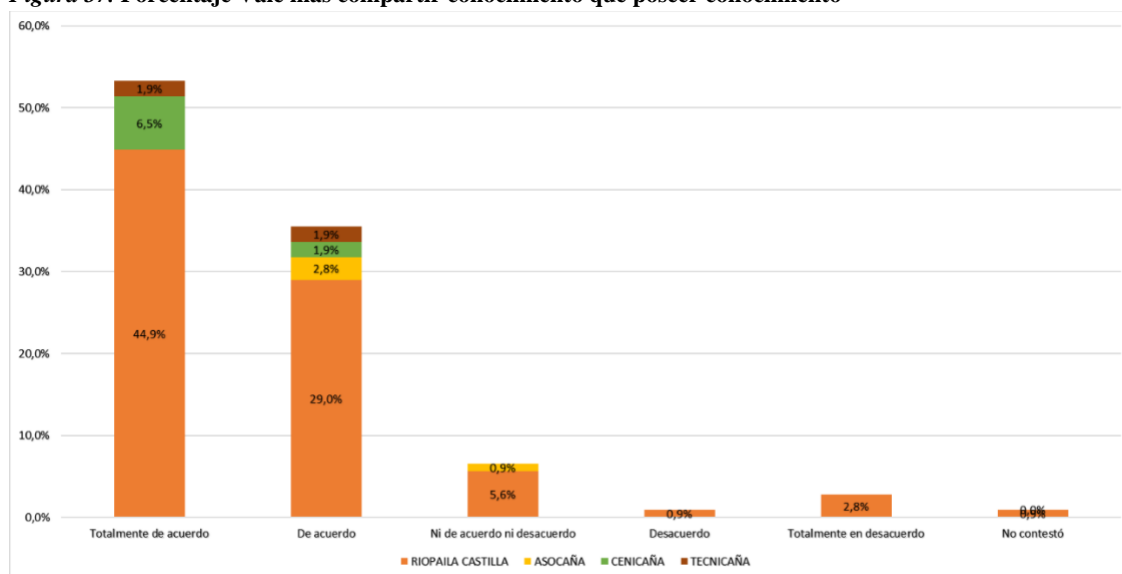
De las personas encuestadas en Riopaila Castilla un 16% y en Asocaña un 25% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La distribución por cargo de las personas que respondieron de esta forma es del 30% en Gerentes, 18% en jefes y especialistas y 52% en cargos de base entre supervisores, auxiliares y operarios.

Si bien es cierto que la mayor parte de los empleados conocen la organización del conocimiento que se hace de forma electrónica dentro de sus empresas, como correos, bases de datos o sistemas de comunicación internos; hay un muy alto porcentaje que es neutral o están contra, significando que hay una parte amplia de los empleados que no tienen acceso a las herramientas informáticas que gestiona el conocimiento. Por eso queda claro que las herramientas que a las que se hace referencia son accesibles solo para una parte de los empleados, esto puede ser positivo, puesto que de acuerdo a las funciones que

cada persona tiene la tendencia a usar estos sistemas puede cambiar, sin embargo en todos los niveles de la organización deben haber fuentes para la recolección, tratamiento y análisis del conocimiento.

5.3 ¿Usted cree que vale más compartir conocimiento que poseer conocimiento?

Figura 37. Porcentaje Vale más compartir conocimiento que poseer conocimiento



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

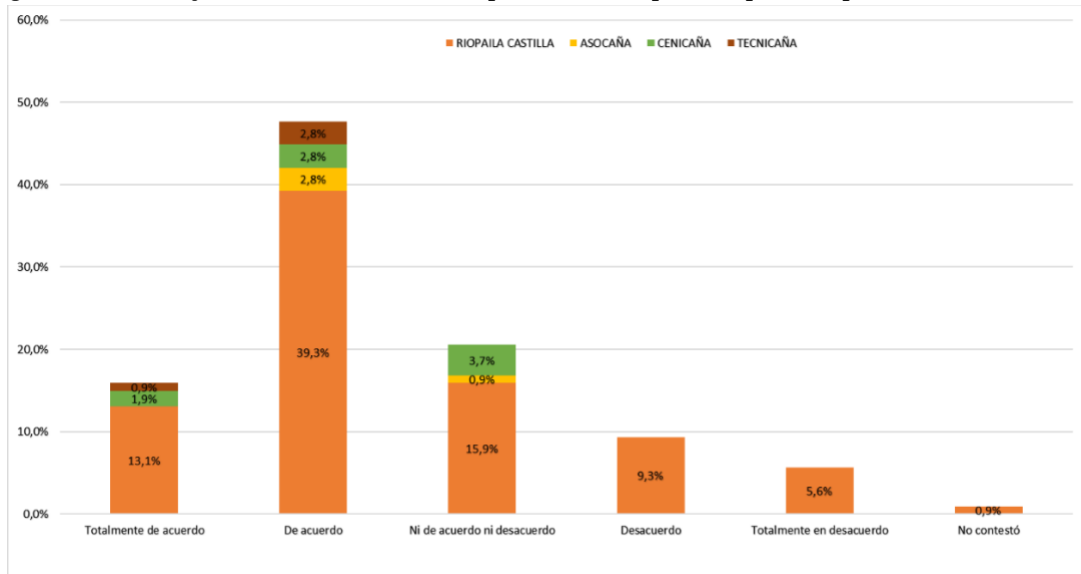
En esta pregunta el 53% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 36% están de acuerdo en que vale más compartir el conocimiento que poseer conocimiento.

Un 7% es neutral, 1% en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo. En conclusión, el 90% de los encuestados están de acuerdo y evidencia que en estas organizaciones hay una madurez en términos de diseminación del conocimiento individual e implícito para convertirlo en explícito.

Es positivo encontrar que para la mayor parte de los empleados, compartir el conocimiento almacenarlo y crear procesos de gestión para este resulta más benéfico para la empresa que el simple hecho de que un individuo tenga este conocimiento, sin la capacidad de difundirlo dentro de la organización.

5.4 ¿La administración de la empresa motiva al personal para compartir conocimiento mediante la construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles?

Figura 38. Porcentaje la administración de la empresa motiva al personal para compartir el conocimiento



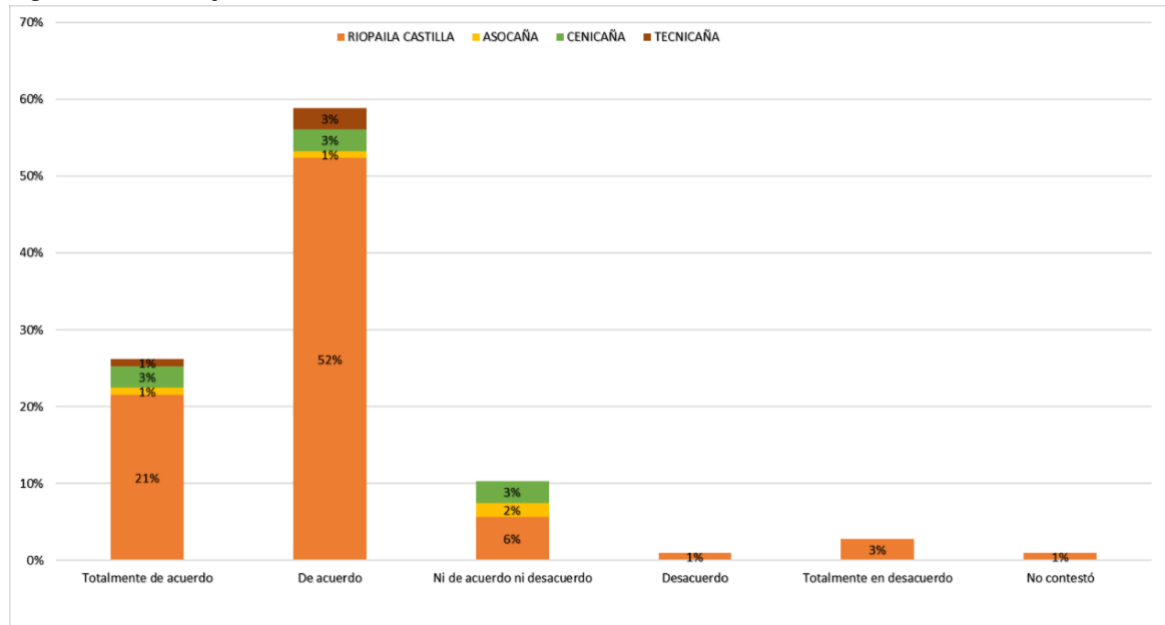
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 16% están totalmente de acuerdo y el 48% de los encuestados están de acuerdo en que la administración de la empresa motiva al personal para compartir conocimiento mediante la construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles. El 21% de los encuestados son neutrales, un 9% está en desacuerdo y un 6% está totalmente en desacuerdo. La única empresa que cuyo personal encuestado respondió en desacuerdo fue Riopaila Castilla con un 18% del total de los encuestados, 19% Gerentes, 19% jefes y Especialistas y 62% entre supervisores, analistas, auxiliares y operarios.

Un gran número de empleados considera que están motivados para compartir su conocimiento mediante diferentes mecanismos, lo que implica que las empresas tienen estructuras de organización lo suficientemente cómodas para la transmisión y construcción de conocimiento por parte de los empleados.

5.5 ¿Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito?

Figura 39. Porcentaje es eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesita



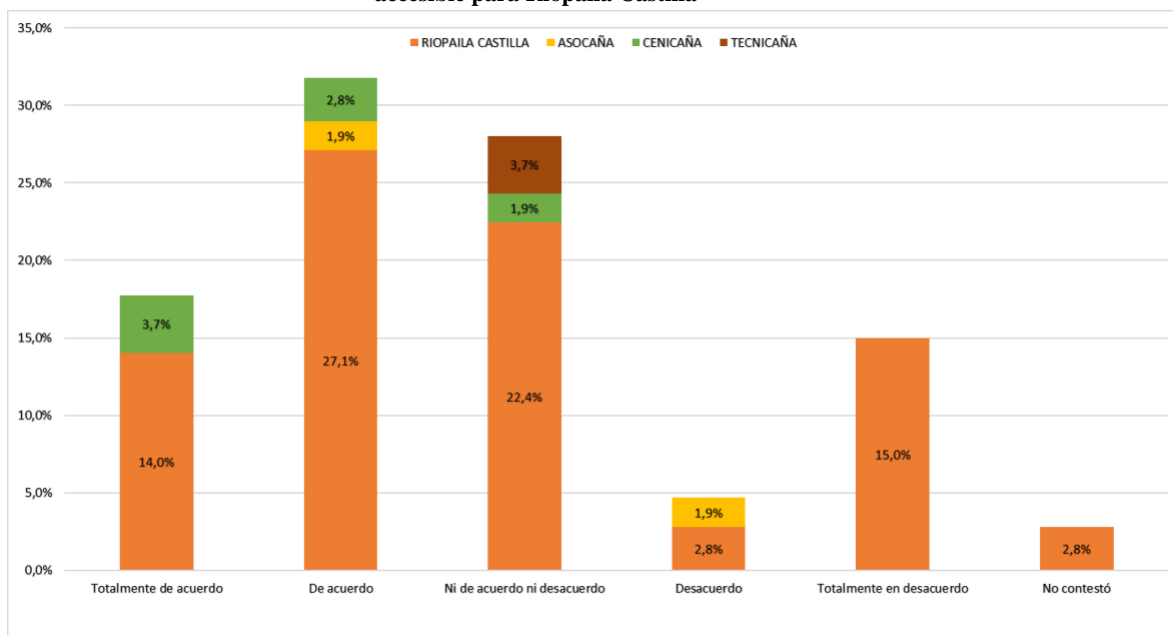
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

En general el 26% de las personas encuestadas respondieron que están totalmente de acuerdo y que 59% respondieron que están de acuerdo, es decir se consideran eficaces para desarrollar nuevos conocimientos. Un 10% es neutral, el 1% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

La capacidad que tienen los empleados para desarrollar procesos de generación de nuevos conocimientos significa no sólo tener la habilidad de gestionar sus experiencias a favor de su desempeño personal, sino también del crecimiento de sus compañeros y por ende del mejoramiento de las dinámicas organizativas de la empresa, es por eso por lo que los resultados obtenidos en este apartado son positivos para las empresas que se dedican a trabajar con el azúcar que se analizan en la investigación.

5.6 ¿Cree usted que el conocimiento generado en Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña es realmente accesible para Riopaila Castilla?

Figura 40. Porcentaje cree que el conocimiento generado en Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña es realmente accesible para Riopaila Castilla



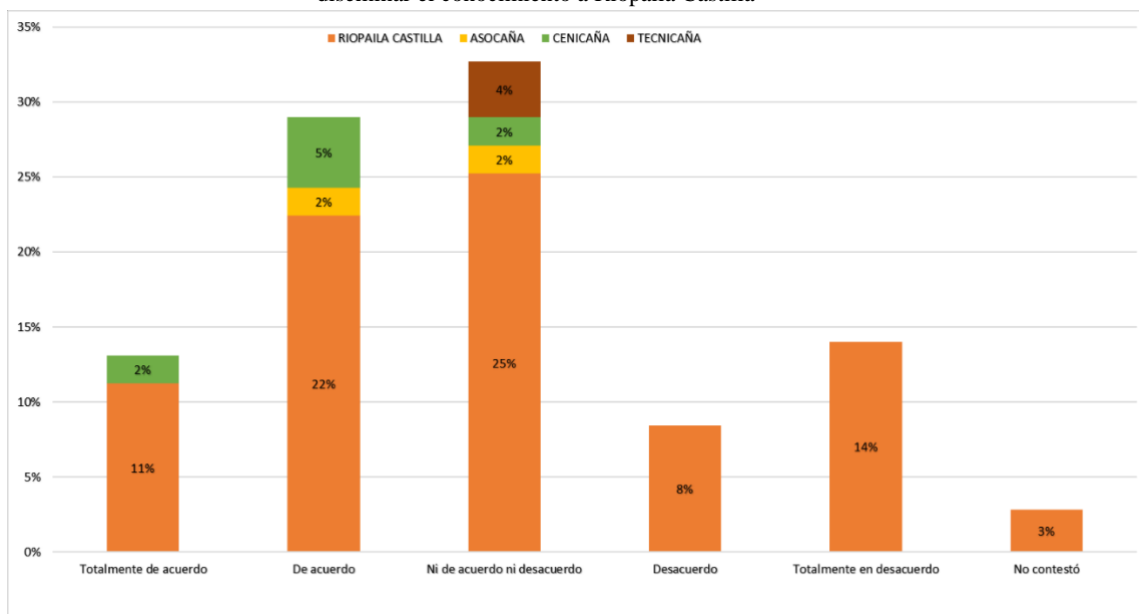
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

La tendencia de esta grafica muestra que el 17,8% están totalmente de acuerdo y que el 31,8% están de acuerdo en que el conocimiento generado en Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña es realmente accesible para Riopaila Castilla y sus funcionarios. El 28% son neutrales, el 4,7 % está en desacuerdo y el 15% totalmente en desacuerdo. El 50% en Asocaña y el 21% de los encuestados en Riopaila Castilla no están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Para resaltar que ha sido una constante cuando las preguntas relacionan la integración entre estas entidades y Riopaila Castilla aumentan los desacuerdos, es decir marcan una brecha que se debe tener en cuenta para poder integrar la gestión del conocimiento en el clúster.

5.7 ¿Considera usted que los medios utilizados por Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña son adecuados para diseminar el conocimiento a Riopaila Castilla?

Figura 41. Porcentaje considera que los medios utilizados por Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña son adecuados para diseminar el conocimiento a Riopaila Castilla



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

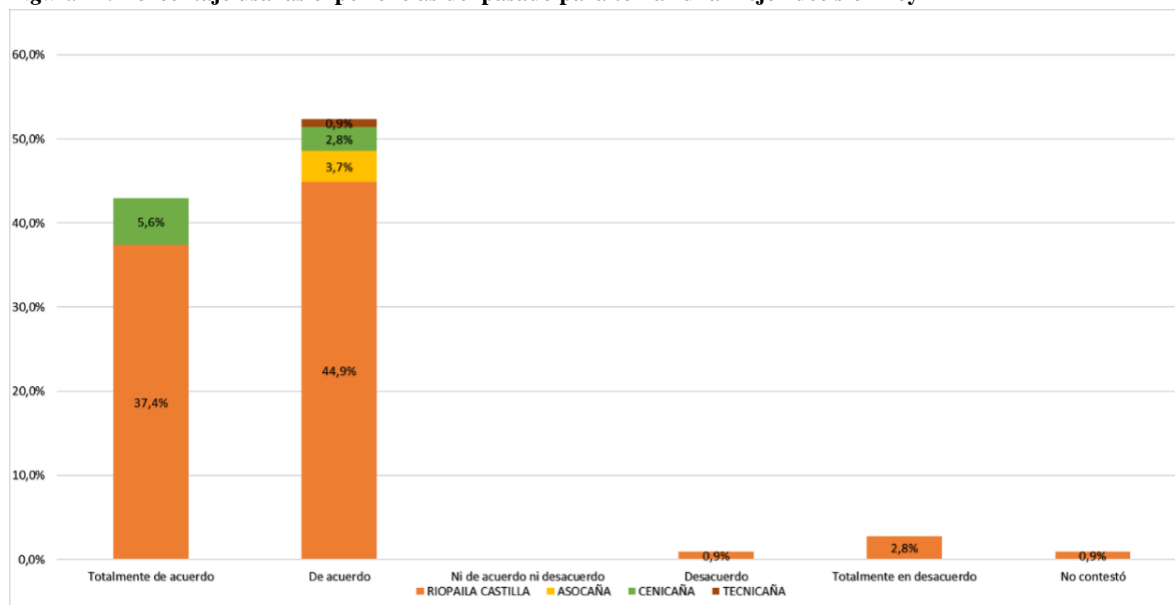
El 13% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 29% están de acuerdo en que los medios utilizados por Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña son adecuados para diseminar el conocimiento a Riopaila Castilla. El 33% es neutral, el 8% está en desacuerdo y el 14% está totalmente en desacuerdo. Riopaila Castilla es la única empresa en estudio en la que sus trabajadores estuvieron en desacuerdo con esta pregunta, un 27% en total de los encuestados, y los cargos relacionados son sobre todo operativos, 71% entre auxiliares, operarios y supervisores, 17% gerentes y 12% jefaturas, marcando la brecha entre los medios utilizados por estas entidades y la empresa no son adecuados y suficientes, se debe abrir el acceso de la información a todos los niveles de las compañías.

La mayor parte de los empleados se abstiene de emitir un juicio acerca de qué tan adecuados son los mecanismos con los que cuenta Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña para diseminar el conocimiento, significando que deben existir procesos que mejoren la perspectiva de los empleados con respecto a estos medios, pues muchos pueden no tener conocimiento acerca de lo que ofrecen estas empresas o percibir que podrían mejorar considerablemente a fin de gestionar de mejor forma el conocimiento que dentro de sus actividades pueden generar.

8.6 USO / APLICACIÓN

6.1. ¿Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy?

Figura 42. Porcentaje usa las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy



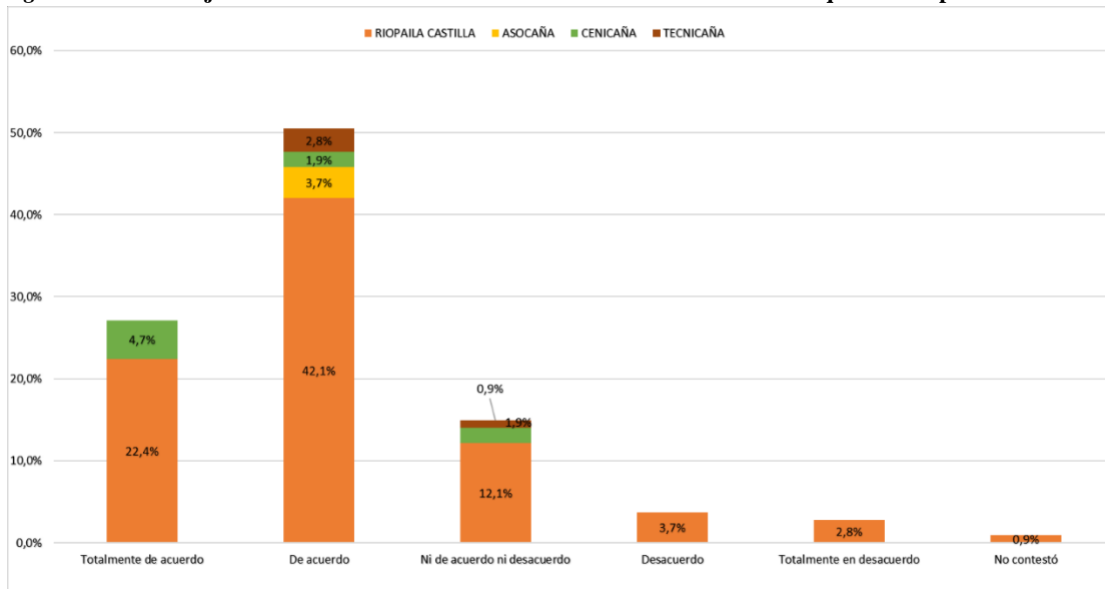
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

Según las respuestas de los encuestados, el 43% están totalmente de acuerdo y el 52,3% están de acuerdo en que usan las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión en el presente, hasta ahora una de las respuestas más contundentes pues suman 95% de los encuestados que están de acuerdo, quiere decir que en estas empresas y entidades ya hay una cultura del uso y la aplicación de los conocimientos adquiridos como herramienta de gestión.

Dentro del ejercicio diario de las actividades de los empleados, se puede dar cuenta de cuán importante es gestionar el conocimiento, pues se encuentra la más amplia mayoría de empleados que consideran que sus experiencias y conocimiento adquirido en el pasado ha sido útil en el desarrollo de sus actividades posteriormente, lo que resalta la importancia que tienen los procesos de gestión del conocimiento, la aplicación de mecanismos para su recolección, la creación de medios de comunicación que le permitan a los empleados consultar las experiencias y conocimientos adquiridos en el pasado, con el fin de mejorar su eficacia y productividad en las actividades que desarrolla.

6.2.¿La administración nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible?

Figura 43. Porcentaje la administración los anima a hacer uso del conocimiento que está disponible



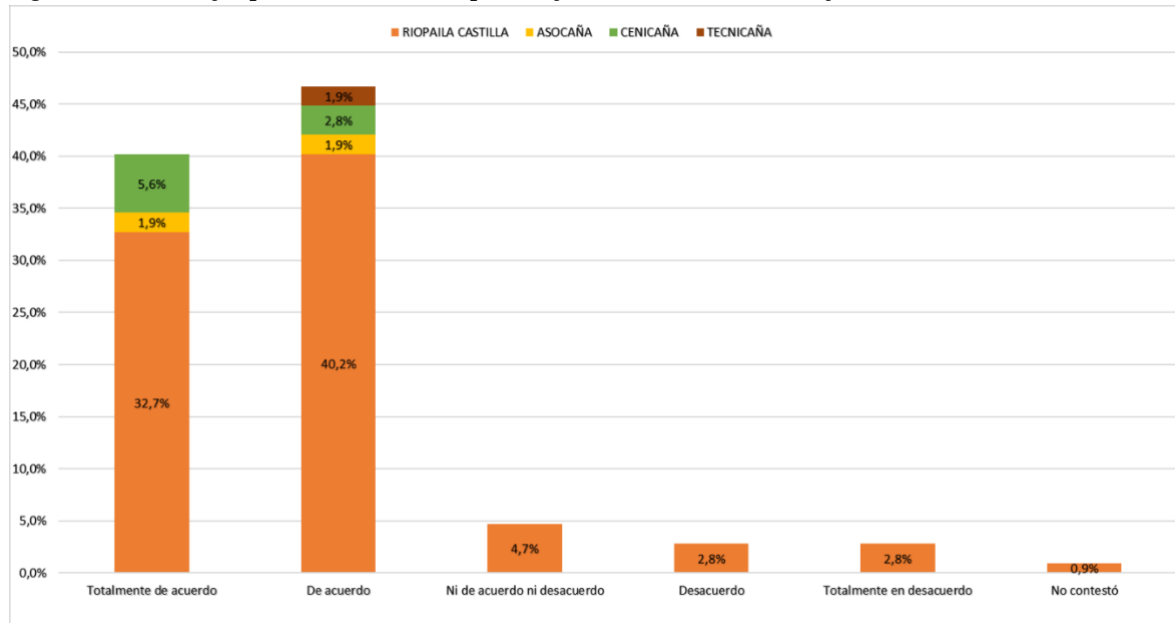
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 27% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 50% están de acuerdo con que las empresas en las que laboran los animan para hacer uso de la información y conocimiento que existe dentro de ellas. El 15% de los encuestados son neutrales, el 3,7% están es desacuerdo y el 2,8% están totalmente en desacuerdo. Riopaila Castilla es la única de las empresas en estudio en la que sus trabajadores encuestados respondieron que están en desacuerdo, 8% del total de encuestados.

Muchos de los empleados consideran que son motivados para el uso de los conocimientos que están disponibles, lo que indica que la organización realiza un trabajo adecuado a la hora de comunicar estos conocimientos.

¿Aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en nuestro trabajo?

Figura 44. Porcentaje aplica el conocimiento para mejorar e innovar en el trabajo



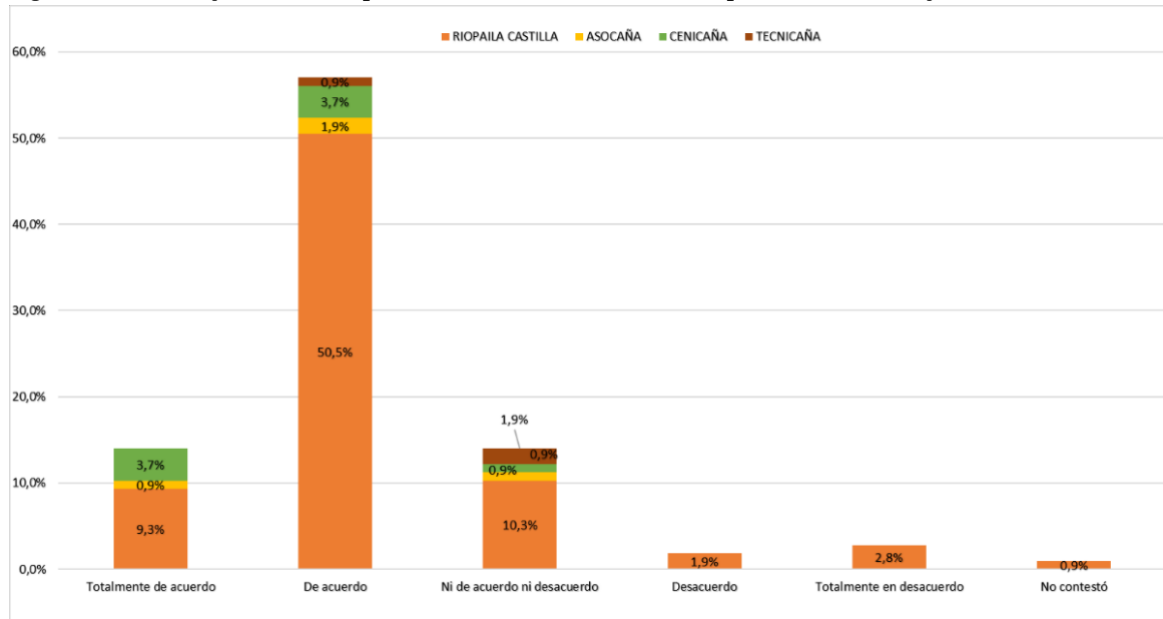
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 40,2 % de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 46,7% están de acuerdo en que utilizan el conocimiento adquirido para mejorar e innovar en sus trabajos. El 4,7% es neutral, el 2,8% están en desacuerdo y el 2,8% están totalmente en desacuerdo. Riopaila Castilla es la única de las empresas en estudio en la que sus trabajadores encuestados respondieron que están en desacuerdo, 7% del total de encuestados.

Es bueno encontrar que alrededor del 89% de los empleados aplica los conocimientos para mejorar e innovar en el trabajo; sin embargo, este tipo de voluntad que tienen los empleados debe ser complementado por los procesos estructurados de gestión del conocimiento y apoyo a las innovaciones que proponen los miembros de la organización, basados en su conocimiento empírico de las funciones y realidades de la empresa.

6.3.¿Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en nuestro trabajo?

Figura 45. Porcentaje saben cómo poden utilizar los conocimientos disponibles en el trabajo



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

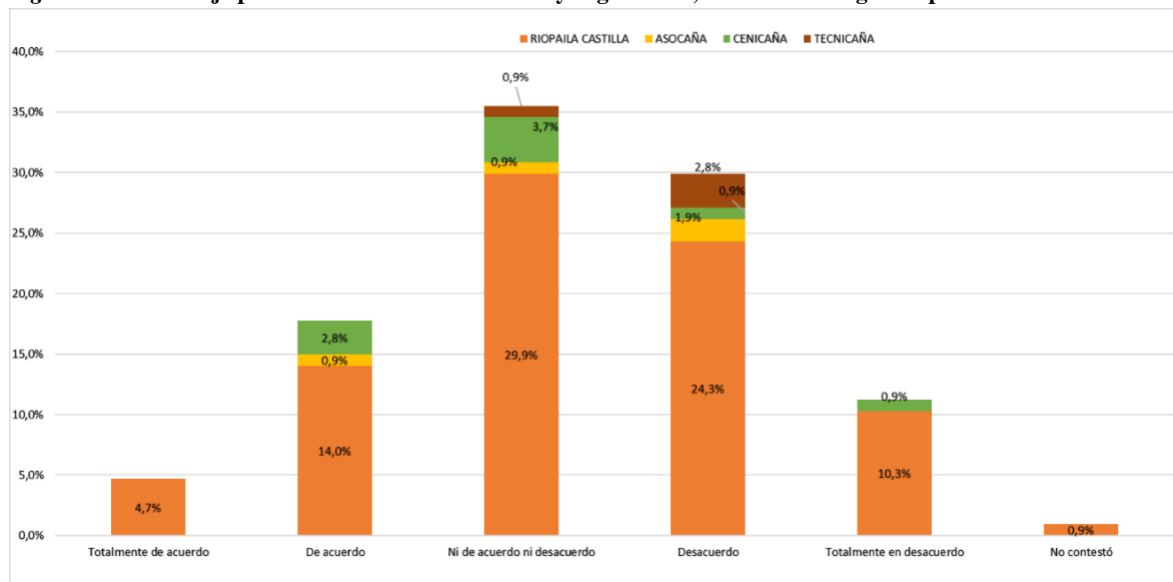
El 14% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 57% están de acuerdo o argumentan saber cómo utilizar los conocimientos disponibles en sus trabajos.

El 14% son neutrales, el 1,9% están en desacuerdo y el 2,8% están totalmente en desacuerdo. Riopaila Castilla es la única de las empresas en estudio en la que sus trabajadores encuestados respondieron que están en desacuerdo, 6% del total de encuestados.

Los altos porcentajes de empleados que aseguran utilizar los conocimientos disponibles siendo conscientes de las formas en las que deben hacerlo, indica que el conocimiento sea gestionado de forma oportuna dentro de las organizaciones, pues le permite a sus empleados percibir qué puede hacer uso del conocimiento que hay a disposición.

6.5 ¿Yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo?

Figura 46. Porcentaje prefiere usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por sí mismo



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 4,7% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo y el 17,8% están de acuerdo en que prefieren usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por sí mismo. El 35,5% son neutrales, el 29,9% están en desacuerdo y el 11,2% totalmente en desacuerdo.

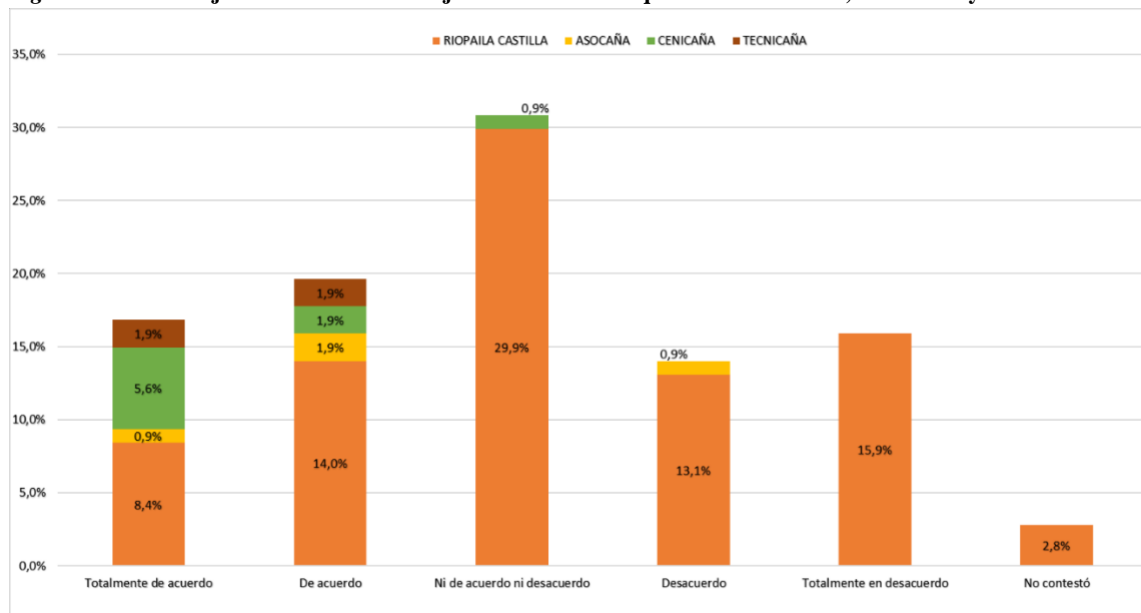
De los temas del cuestionario, es esta una en las que más se tienen desacuerdo por los encuestados y puede corresponder a una tradición individualista que no permite confiar o en ocasiones por lo menos averiguar en los conocimientos de los demás.

El 41% de los empleados entrevistados en Riopaila Castilla, el 22% de Cenicaña, el 50% de Asocaña y el 75% en Tecnicaña están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con este punto, no hacen el uso y aplicación de conocimiento de los compañeros de trabajo o de las entidades de apoyo de forma normalizada.

El 35% de las personas se encuentra en una posición neutral frente a la pregunta significando que, si bien consideran que el trabajo en equipo es importante y las opiniones de sus compañeros siempre van a tener valor, también estarán dispuestos a evaluar bajo sus propios criterios cuál es la efectividad de lo que les es propuesto.

6.6 ¿A usado en su trabajo conocimiento adquirido en Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña?

Figura 47. Porcentaje ha usado en el trabajo conocimiento adquirido en Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 16,8% están totalmente en desacuerdo, el 19,6% están de acuerdo en que alguna vez han utilizado en su trabajo los conocimientos adquiridos en Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña.

El 30,8% es neutral y el 14% están en desacuerdo y 15,9% están totalmente en desacuerdo.

Resulta interesante y se debe evaluar las causas del por qué un 30% de los encuestados no hayan usado los conocimientos de estas entidades que han relacionado en la gestión del conocimiento por décadas.

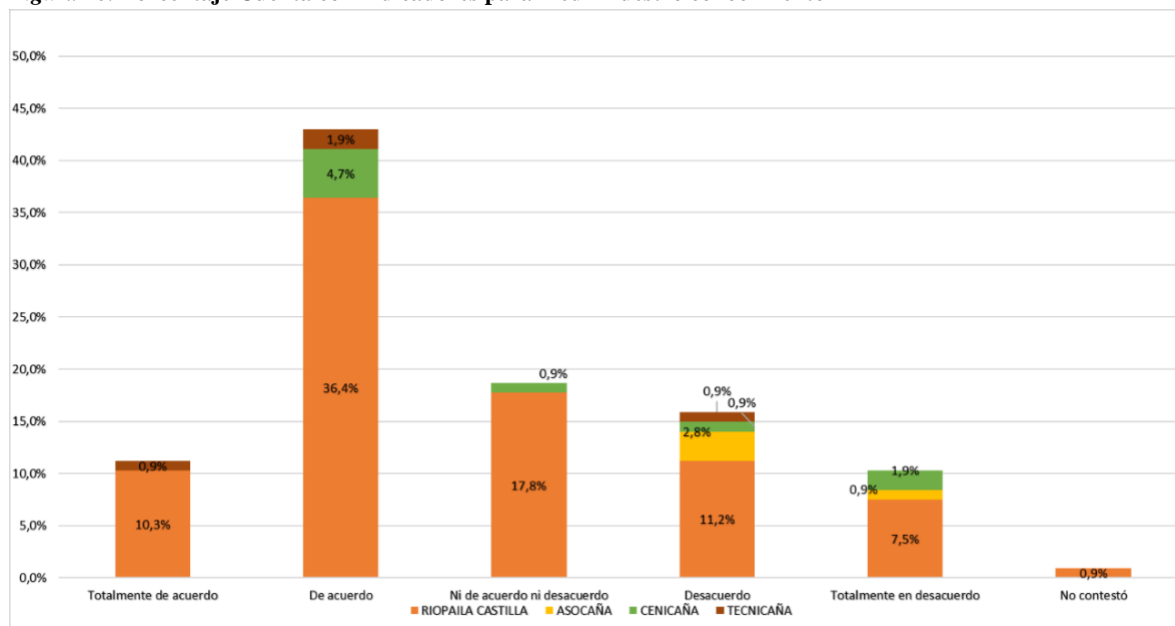
Sobre todo, en Riopaila Castilla con un 34% de los encuestados no estuvieron de acuerdo o no han usado ningún conocimiento de estas entidades y está distribuido en todas las sedes y en los cargos de la compañía.

El papel que juega Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña en las actividades laborales de los empleados, sobre todo del Riopaila Castilla, demuestra necesitar de acciones de mejoramiento, pues los resultados de esta pregunta dejan claro que son pocos los empleados que han hecho uso del conocimiento adquirido por estas empresas, por lo tanto, su aporte al desempeño de las actividades laborales y a la generación del conocimiento no ha sido suficiente.

8.7 MEDICIÓN

7.1 ¿Contamos con indicadores para medir nuestro conocimiento?

Figura 48. Porcentaje Cuenta con indicadores para medir nuestro conocimiento



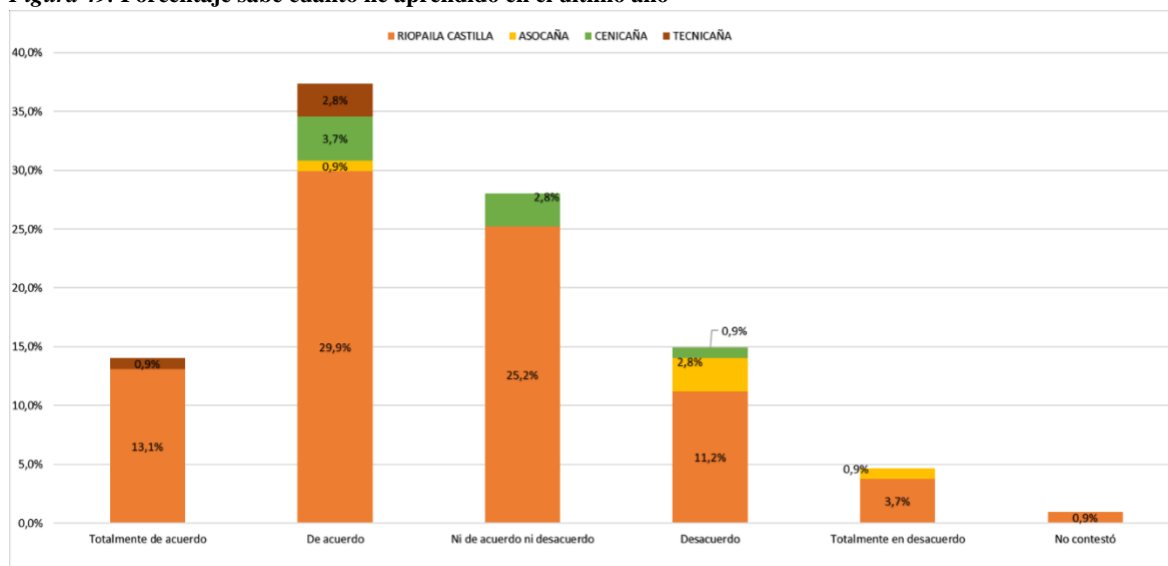
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 11,2% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo, el 43% están de acuerdo con que en la compañía cuentan con indicadores para medir el conocimiento de los empleados. El 18,7% son neutrales, el 15,9% está en desacuerdo y el 10,3% están totalmente en desacuerdo. Hay un 26,2% que no están de acuerdo, el 100% de los encuestados en Asocaña consideran que no hay indicadores de medición para el conocimiento, en Cenicaña un 33%, en Tecnicaña el 25% y en Riopaila Castilla hay un 22%.

La mayoría de los empleados conocen indicadores que miden el conocimiento; no obstante, alrededor del 19% no tienen conocimiento acerca de estos cerca del 16% manifiesta que no existen indicadores para medir el conocimiento, esto indica que si bien la organización ha desarrollado actividades que le permiten a los empleados conocer la gestión del conocimiento mediante indicadores, hace falta dinamizar el proceso de comunicación de estos indicadores para que sean del conocimiento de todos los empleados.

7.2. ¿Se sabe cuánto he aprendido en el último año?

Figura 49. Porcentaje sabe cuánto he aprendido en el último año



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

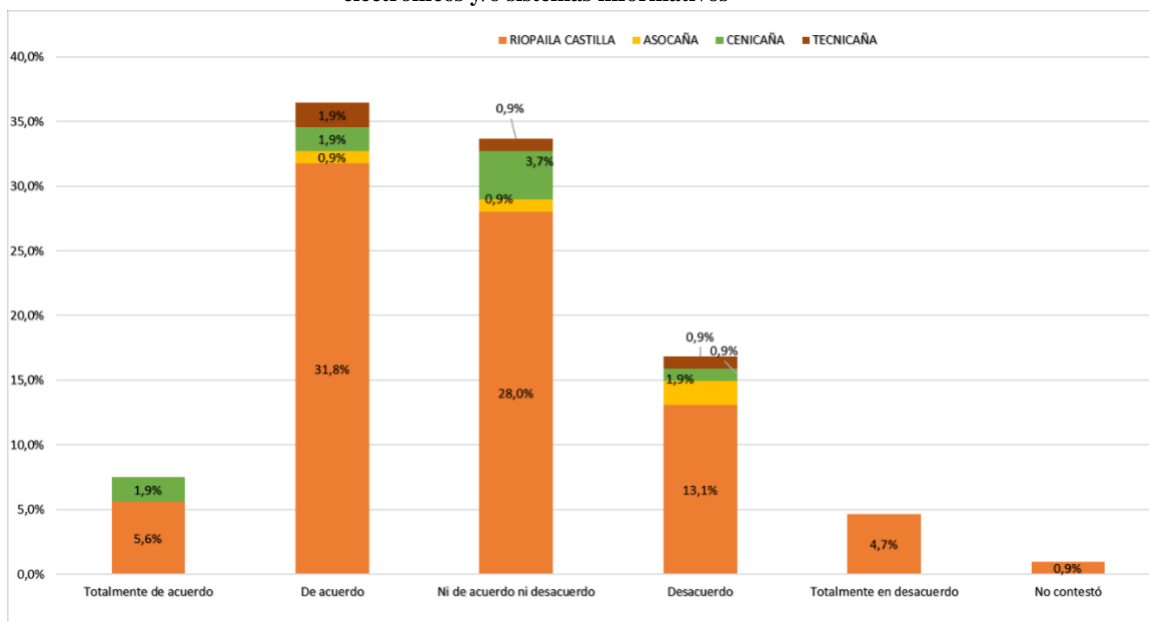
El 14% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 48,6% están de acuerdo en que la empresa mide y evalúa el conocimiento de los empleados de forma individual. El 18,7% es neutral, el 12,1% esa en desacuerdo y el 5,6 están totalmente en desacuerdo.

Hay un 17,7% que no están de acuerdo, el 75% de los encuestados en Asocaña consideran que la empresa no mide el conocimiento, en Cenicaña un 33%, Riopaila Castilla hay un 14%, y en Tecnicaña nadie está en desacuerdo.

Hay un muy alto porcentaje de empleados que son neutrales o en su están en desacuerdo esto implica que muchos empleados no tienen una ruta específica para la medición de su conocimiento pues sí manifiestan estas posturas es porque no han encontrado que durante el último año en el que han desarrollado sus funciones se hayan implementado métodos para medir su aprendizaje o su gestión del conocimiento.

7.3. ¿Se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenados en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos?

Figura 50. Porcentaje se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenados en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos



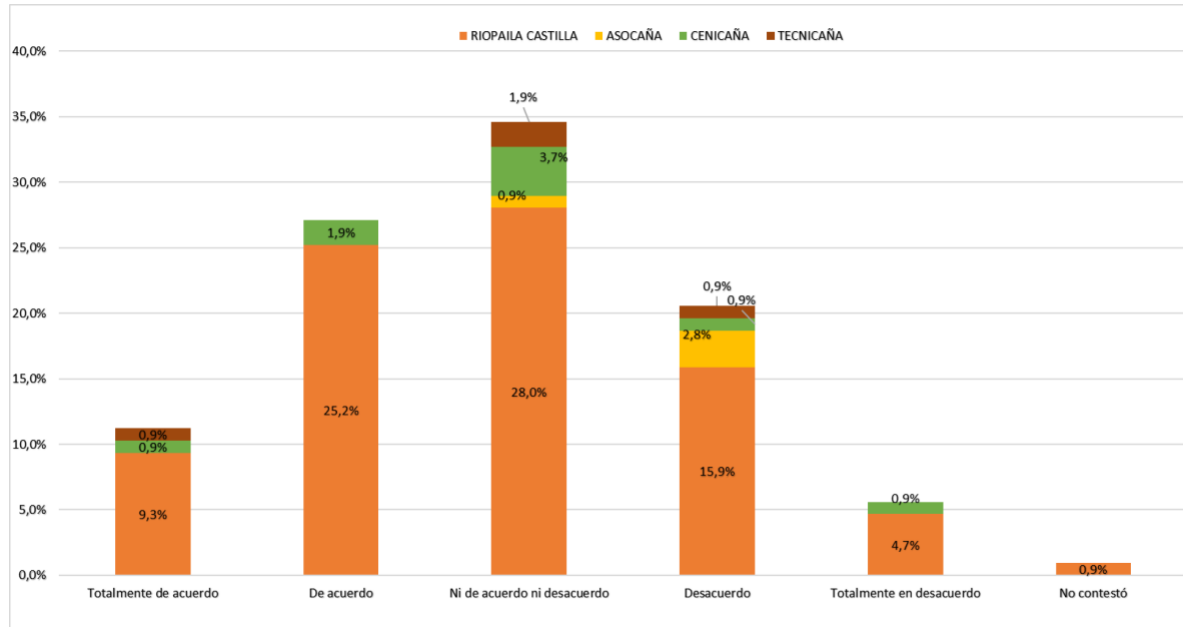
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 7,5% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 36,4% están de acuerdo en que el conocimiento es almacenado en documentos en físico, electrónicos y/o sistemas informativos. El 33,6% es neutral, el 16,8% esa en desacuerdo y el 4,7% están totalmente en desacuerdo. Hay un 21,4% que no están de acuerdo, el 50% de los encuestados en Asocaña consideran que hay herramientas de almacenamiento y seguimiento, Tecnicaña el 25%, en Cenicaña un 11%, Riopaila Castilla hay un 21%.

Los empleados que realizan un proceso dentro de sus actividades para el registro de la información necesaria para cuantificar el conocimiento representan un poco más del 40%, significando qué más de la mitad de los empleados no realizar estas funciones, esto no es necesariamente malo, pues no todos los empleados deben dedicar tiempo de sus funciones al registro del conocimiento; a pesar de esto, si deberían tener la noción de que existen empleados dentro de la empresa que realizan este tipo de funciones, con el fin de mantenerse al tanto de las instancias y compañeros con los cuales pueden realizar estos procesos.

7.5 ¿Cuentan con un instrumento de medición?

Figura 51. Porcentaje cuentan con un instrumento de medición



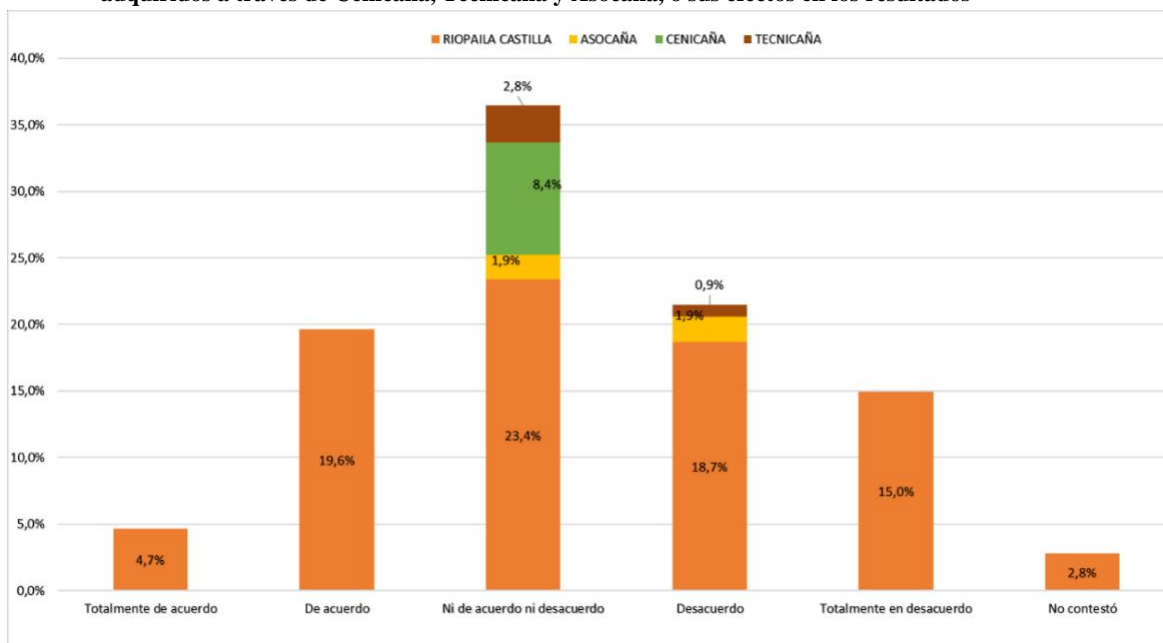
Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

El 11,2 % de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 27,1% están de acuerdo en que la empresa cuenta con instrumento de medición del conocimiento. El 34,6% es neutral, el 20,6% esa en desacuerdo y el 5,6% están totalmente en desacuerdo. Hay un 26,2% que no están de acuerdo, el 75% de los encuestados en Asocaña consideran que la empresa no cuenta con instrumentos administrativos de medición o indicadores de gestión del conocimiento, Tecnicaña el 25%, en Cenicaña un 22%, Riopaila Castilla hay un 18%.

La mayoría de los empleados no conocen ningún instrumento de medición del conocimiento; con todo, un 38% manifiesta conocer un instrumento de medición, dejando claro que este aspecto debe ser difundido a la gran mayoría de los empleados, debido a que, pese a la existencia de estos mecanismos, la mayoría de los empleados no los conocen ni tiene contacto con ellos.

7.6 ¿En Riopaila existe un instrumento de medición para evaluar los conocimientos adquiridos a través de Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña, o sus efectos en los resultados?

Figura 52. Porcentaje en Riopaila existe un instrumento de medición para evaluar los conocimientos adquiridos a través de Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña, o sus efectos en los resultados



Elaboración propia con información de las encuestas realizadas

Esta es una de las preguntas de la encuesta a la que en mayor proporción los encuestados respondieron que estaban en desacuerdo, es decir, que es claro que hay un espacio importante para desarrollar estos indicadores que integren y midan los conocimientos que puede proporcionar las entidades del conocimiento con Cenicaña, Tecnicaña y en alguna medida Asocaña en las empresas del sector agroindustrial, en este caso Riopaila Castilla. El 4,7 % de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 19,6 % están de acuerdo. El 36,4% es neutral, el 21,5% esa en desacuerdo y el 15% están totalmente en desacuerdo.

El 50% de los encuestados en Asocaña y el 36% de los encuestados en Riopaila Castilla no están de acuerdo, dato de alta relevancia para las conclusiones de la investigación.

No existe un proceso que permita medir el conocimiento que se adquiere por parte de Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña; significado que este es un reto para todas las empresas objeto de esta investigación, pues se deben crear mecanismos e instrumentos que permitan medir el conocimiento que le aportan estas empresas a Riopaila Castilla.

Por otro lado, a continuación, se presenta de manera general el diagnóstico de las respuestas del total de encuestados, es decir, la combinación de directivos y colaboradores de las empresas objeto de estudio, se muestra en la tabla 10:

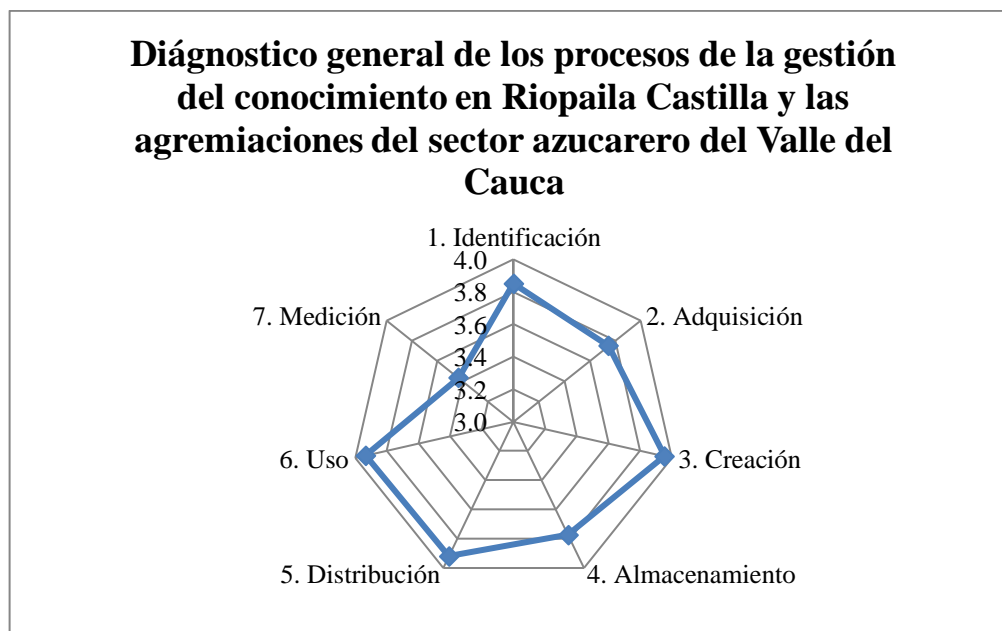
Tabla 10. Diagnóstico general de los procesos de la gestión del conocimiento

Diagnóstico general	
1. Identificación	3,9
2. Adquisición	3,7
3. Creación	4,0
4. Almacenamiento	3,8
5. Distribución	3,9
6. Uso	3,9
7. Medición	3,4

Nota: elaboración propia con información de las encuestas

La tabla anterior muestra cada una de las variables analizadas de los procesos de la gestión del conocimiento; la segunda columna muestra el promedio de la percepción de los directivos y colaboradores frente a cada proceso. Adicionalmente, dentro de los procesos con mayor debilidad es medición ya que fue el que obtuvo el menor promedio de valoración por parte de los encuestados, como se puede evidenciar en la siguiente Figura 53 de los resultados:

Figura 53. Diagnóstico general de los procesos de la gestión del conocimiento.



Elaboración propia con información de las encuestas

Así como su menor variable calificada es la medición, también se puede observar que las variables creación, distribución y uso son las de mayor calificación, siendo creación la de mayor promedio.

Lo anterior se presenta en términos generales, a continuación, en la tabla 11, se presentará el diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento por cada una de las sedes de las empresas en combinación con los directivos y colaboradores:

Tabla 11. Diagnóstico de los procesos por sede de cada empresa

Diagnóstico por sede	Riopaila	Castilla	La	Riopaila	Cenicaña	Asocaña	Tecnica
	Castilla sede Zarzal	sede Sur del Valle	Conquista, Puerto López	Palma, Vichada			
1. Identificación	3,8	4,1	3,8	3,7	4,2	3,4	4,1
2. Adquisición	3,8	3,9	3,8	3,5	4,0	3,5	3,7
3. Creación	4,0	4,1	3,9	3,9	4,1	3,4	4,0
4. Almacenamiento	3,9	4,0	3,8	3,5	4,1	3,2	4,0
5. Distribución	4,0	4,1	3,9	3,8	4,1	3,5	3,9
6. Uso	3,8	4,1	4,0	3,8	4,3	3,8	4,1
7. Medición	3,5	3,5	3,5	3,4	3,4	2,4	3,5

Nota: elaboración propia con información de las encuestas

De la tabla anterior, los promedios más bajos en cada proceso de la gestión del conocimiento en cada una de las sedes de las empresas, en donde se puede evidenciar que en los siete procesos Asocaña es la empresa con el menor valor, mientras que Riopaila Palma la sede de Vichada comparte esos promedios en las variables de adquisición y distribución y esta última variable la compartieron con Riopaila Castilla sede Zarzal. Por otro lado, la mejor calificada que para este caso es el uso del conocimiento en la empresa Cenicaña sede Cali.

Como lo anteriormente mencionado se presentó de manera general, es importante revisar el orden de los ciclos desde cada una de las sedes y agremiaciones estudiadas, se inicia con la sede de Zarzal de Riopaila Castilla, aquí los ciclos con mayor calificación los obtuvieron creación y distribución, indicando que reconocen como hacer conocimiento y como transferirlo, seguido por almacenamiento, luego identificación, adquisición, uso y por último medición. Mientras que en la sede de al sur del Valle de Riopaila Castilla, los que ocuparon el primer lugar fueron identificación, creación, distribución y uso, fue la sede de las de Riopaila Castilla, con mayores calificaciones en cada uno de los ciclos, lo que quiere decir que se realiza una buena combinación de los ciclos, aunque el último continúa siendo medición al igual que en la sede de Puerto López y Vichada, en la primera sede, la de mayor promedio fue el uso del conocimiento, luego la creación y distribución, seguido por los demás ciclos; mientras que en la última sede, el mejor evaluado fue la creación, seguido por la distribución y uso.

Entre los cuatros sedes de Riopaila Castilla, se puede resaltar que los ciclos mejor calificados fueron creación y distribución, en el cual demuestran que se encuentran motivados al momento de generar conocimiento y generan aporte a la organización; y el de menor promedio fue la medición, lo cual significa que no cuentan con ningún instrumento de evaluación individual o grupal.

En relación con las agremiaciones del sector azucarero, la asociación con mayor promedio en los resultados generales fue Cenicaña, en donde los primeros seis ciclos obtuvieron una calificación igual o superior a cuatro, presentando que los encuestados consideran que estos procesos se realizan de buena manera en la empresa, identifican y crean el conocimiento y a su vez hacen una buena distribución y almacenamiento del

mismo, pero al igual que las otras sedes el proceso con menor promedio es la medición, no hay instrumentos que permita evaluar la gestión del conocimiento y el desarrollo de la empresa.

La siguiente agremiación con el promedio de la calificación general de los ciclos es Técnicaña, en donde los ciclos con mayor promedio son identificación y uso, indicando que saben identificar el conocimiento y lo aplican, para proceder a la creación y almacenamiento, para proceder a la distribución y en última media la medición. Y la última agremiación con el menor promedio en todos los ciclos fue Asocaña, donde el proceso con mayor calificación fue el uso, donde quiere decir que saben usar el conocimiento disponible, aunque esto no quiere decir que lo haga a la perfección ya que el resultado del promedio es bajo y los otros ciclos de igual manera siguen en descendencia a este, y con la misma constante del último proceso en la medición.

En otro orden de ideas, se presenta las respuestas de los procesos de la gestión del conocimiento desde la óptica de los directivos, en este apartado se presentará en la tabla 12 la visión de la administración bajo los tres parámetros evaluados que fueron estrategia, cultura organizacional y tecnología, además en la Figura 54 del diagnóstico general según los directivos de Riopaila Castilla y agremiaciones del sector azucarero.

Tabla 12. Visión de la administración según los directivos

Visión de la administración general de los directivos	
A. Estrategia	3,6
B. Cultura organizacional	3,6
C. Tecnología	3,7

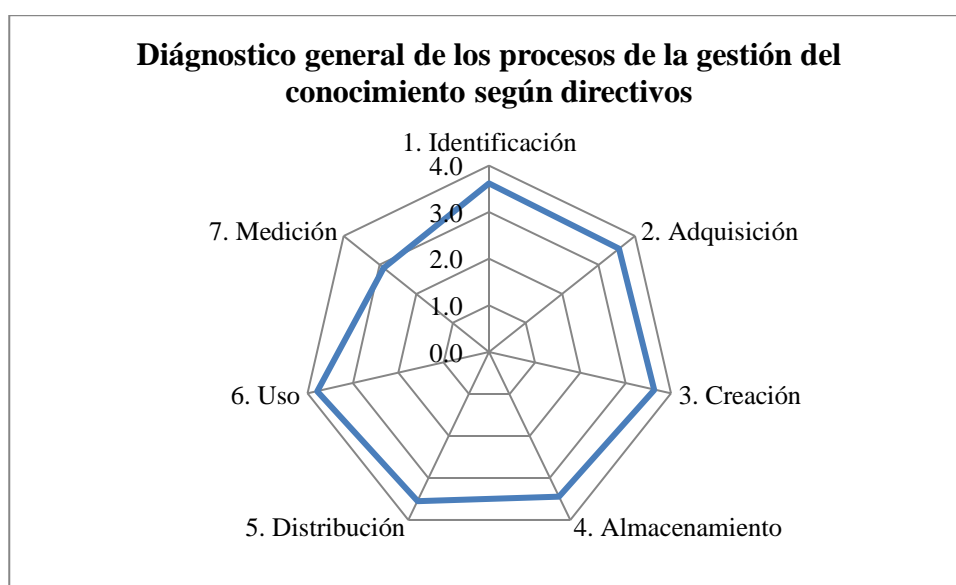
Nota: elaboración propia con información de las encuestas

Se puede observar que la visión de la administración desde los directivos hacia lo que tiene que ver con planeación estratégica, cultura organizacional y tecnología, son promedios que no resalta algún ítem en especial, así el ultimo tenga la mayor puntuación no hay una mayor diferenciación con los demás. Por otro lado, la perspectiva desde los directivos frente a la visión administrativa de la estrategia, cultura organizacional y

tecnología tienen una puntuación muy similar, aunque la tecnología está un punto por encima de las demás, lo cual incluyen sistemas y herramientas para esta visión.

Por otro lado, la Figura 54 muestra que según los directivos de las empresas se presenta que el proceso con mayor debilidad es la medición, ya que fue el que obtuvo el menor promedio en las respuestas dadas y el de mayor promedio fue el uso del conocimiento.

Figura 54. Diagnóstico general de los procesos de la gestión del conocimiento según directivos.



Elaboración propia con información de las encuestas

Continuando con los directivos, de la misma manera que la tabulación general se sigue presentando deficiencias en la medición del conocimiento obteniendo el mínimo promedio al igual que para los empleados de la empresa; mientras que los ciclos de mayor promedio por parte de los directivos y empleo ha sido el uso, creación y distribución.

Luego del panorama desde los directivos, también se presenta el diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento desde los colaboradores o empleados de las cuatro organizaciones, en donde en la tabla 13 se presenta cada uno de los procesos con su promedio de las respuestas dadas.

Tabla 13. *Diagnóstico general colaboradores*

Diagnóstico general colaboradores	
1. Identificación	3,9
2. Adquisición	3,8
3. Creación	4,0
4. Almacenamiento	3,8
5. Distribución	4,0
6. Uso	4,0
7. Medición	3,5

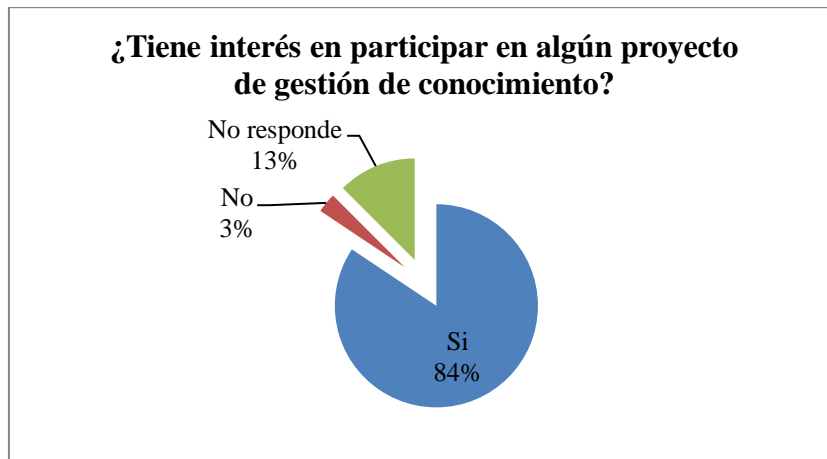
Nota: elaboración propia con información de las encuestas

De la tabla anterior, se puede observar que el proceso con el menor promedio desde la perspectiva de los colaboradores es la medición, y los mayores promedios los obtuvo la creación, distribución y uso.

Es importante aclarar que, en los resultados de la encuesta, ningún proceso obtuvo la mayor puntuación, es decir que en ningún proceso obtuvo la mayor calificación lo que quiere decir que ninguno cumple en su totalidad con su utilización o aplicación.

Por otro lado, se presentarán otros resultados que arrojó la tabulación de los datos, ya que en la encuesta se realizaron cuatro preguntas abiertas, respecto a la primera pregunta que es si tenía algún interés de participar en algún proyecto de gestión del conocimiento, el 84% de las personas encuestadas respondieron que tenían algún interés, mientras que el 13% no hicieron ningún comentario respecto al tema y sólo el 3% mencionó que no le interesaba. Figura 55:

Figura 55. Interés de participar en proyectos de gestión del conocimiento.



Elaboración propia con información de las encuestas

También resulta importante resaltar, que solo un mínimo margen del total de la población no se encuentran interesados en participar en algún proyecto de la gestión del conocimiento, mientras que la mayoría les resulta interés poder participar lo cual resulta interesante, ya que esto permite que el conocimiento se pueda expandir en la empresa, puedan identificar sistemas u ciclos para cualquier proceso de la gestión del conocimiento, que puedan potencializar lo que aplican en las compañías, garantizar que el conocimiento pase de generación en generación, porque es la base para el desarrollo y la innovación, aprender más, no retroceder en la pérdida del conocimiento, mejorar desempeño en las diferentes áreas de la organización y mejorar las ventajas competitivas.

Así como se encuentran interesados en participar en proyectos de gestión del conocimiento, se evidencia que en las organizaciones estudiadas no hay un área específica para el tema estudiado, a lo que en las encuestas se les pregunta sobre el área, cargo o persona que debería asumir la gestión del conocimiento, la mayoría apuntaron al área de gestión humana ya que como es la principal dependencia que tiene el contacto con el trabajador en cuestión de reclutamiento para la identificación del perfiles acordes a los cargos, es decir, que tengan algún proceso de formación de acuerdo a lo solicitado y que pueda participar de la creación, distribución, almacenamiento y uso del conocimiento. También, es el área que más se preocupa por los procesos de formación y capacitación de los trabajadores de la empresa, además que se preocupa por el bienestar de todos, la ven

como la herramienta matricial para retener, divulgar y fortalecer el conocimiento entre las áreas.

En la siguiente en la tabla 14 se presentan los diferentes cargos que consideran los encuestados deben asumir el proceso y al lado se presenta las veces que lo mencionaron o relacionaron:

Tabla 14. Cargo a área que debería estar a cargo de la gestión del conocimiento en la empresa

¿Quién debería estar a cargo de la gestión del conocimiento en su empresa?		
	Gestión humana	35
	Jefe inmediato	28
	No responde	14
	Gestión con ingenio	3
	Cualquier trabajador	2
	Estructurar proceso gestión del conocimiento	2
	Dirección administrativa	2
	Dirección investigación	2
	Varias personas	1
	Comité ejecutivo	1
	Todo el equipo de trabajo	1
	Innovación y desarrollo	1
	Gerencia	1
	La persona que indique la empresa	1
	Comunicaciones	1
	Biblioteca	1

Nota: elaboración propia con información de las encuestas

Según la tabla anterior, los encuestados apuntaron a diferentes cargos, pero el más mencionado fue el área de gestión humana, seguido por los jefes inmediatos y de nuevo se presenta un gran número de personas que se abstienen a responder.

En el cuarto puesto mencionan a gestión con ingenio el cual es un programa de la empresa Riopaila Castilla, específicamente del área de la gerencia de la sostenibilidad, en el cual que encarga de la transferencia del conocimiento gerencial a la organización basándose en la metodología Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y Evaluar-Hacer-Verificar-Actuar (EHVA), por medio de las cuales han logrado la gestión integral de los proyectos y la integración del conocimiento en áreas funcionales, debido a que cada vez que se presenta

una desviación de los indicadores de los proyectos, un grupo interdisciplinario genera planes de acción en el modelo de tres generaciones (pasado, presente y futuro) basado en su experiencia, estos documentos a su vez son archivados en carpetas compartidas para consulta libre y en caso de éxito se busca su normalización.

En el siguiente lugar, y en diferentes ocasiones indican que cualquier persona, trabajador o varias personas se pueden encargar de la gestión del conocimiento, o en su defecto el comité ejecutivo, dirección administrativa o de investigaciones, entre otros, pero dos personas afirmaron que se debe estructurar un proceso de gestión del conocimiento ya que mejoraría los procesos de la empresa.

Por otro lado, en la encuesta que se realizó a los líderes y colaboradores de Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca, incluía una parte de las preguntas abiertas una pregunta para que mencionaran cuales eran esos facilitadores en su área de trabajo para llevar a cabo los procesos de la gestión del conocimiento. La información recolectada de la encuesta se relaciona a continuación en la tabla 15 que se encuentra compuesta por el facilitador y en la siguiente columna el número de veces el cual fue mencionado cada uno, es importante resaltar que una persona podía mencionar diferentes facilitadores, lo cual el número de veces totales de menciones es mayor al número de encuestados:

Tabla 15. Facilitadores en área de trabajo para los procesos de gestión del conocimiento

¿Cuáles son los principales facilitadores que encuentra en su área de trabajo para llevar a cabo los procesos de la gestión del conocimiento?		
	Jefe / Líder inmediato o de área	42
	Compañeros de trabajo	26
	No responde	9
Facilitadores	Charlas técnicas - capacitaciones	5
	Literatura, folletos, revistas artículos	4
	Instructores	4
	Ninguno	3
	Gestión humana	3

Capacitación personal en otros sitios (Asocaña, Tecnicaña, Cenicaña, SENA congresos, seminarios...)	2
Experiencia propia	2
Formadores internos	2
Plataforma e-Liaoning	2
Correo electrónico	2
Comités laborales	2
Internet	2
Programa sucesión	1
Intranet	1
Retroalimentación desde la gerencia o áreas	1
Boletines informativos	1
Servicio de transferencia tecnológica y documentación	1
Base de datos nacionales e internacionales	1

Nota: elaboración propia con información de las encuestas

Es importante resaltar, que el principal facilitador mencionado es el jefe inmediato o de área como ese medio para llevar a cabo los procesos de la gestión del conocimiento, seguido por los compañeros de trabajo como el segundo más mencionado, nuevamente dentro de los tres más mencionados aparece la abstinencia de encuestado al responder, y luego se puede observar capacitaciones o charlas técnicas principalmente internas en la compañía, pero también externas por otras agremiaciones, artículos, folletos, literatura, herramientas electrónicas, programas, entre otros. Así mismo, también exponen que no encuentran ningún facilitador para el proceso.

Por todo lo anterior, resulta interesante observar que indicaron que el jefe inmediato era quien debería asumir el proceso de la gestión del conocimiento y en cuestión de los facilitadores en el trabajo para dicha gestión mencionaron en primer lugar a la misma persona, lo que quiere decir que el líder o jefe es el principal medio en el cual los trabajadores acuden en su área para consultar información; y en segundo lugar son los compañeros de trabajo, es decir, que el área de trabajo o su entorno más cercano son los

medios de consulta y transferencia de conocimiento también es importante aclarar que los compañeros que acuden son los de mayor experiencia o mayor tiempo en la empresa.

También se resalta, que las capacitaciones y charlas técnicas son facilitadores que les permite aprender más, así como la literatura, folletos o artículos relacionados con su especialidad, también relacionan las capacitaciones brindadas por las agremiaciones objeto de estudio Asocaña, Cenicaña y Tecnicaña, y demás entidades como SENA.

Así mismo mencionan otros facilitadores como Formadores Internos que es un programa de entrenamiento teórico/práctico a los colaboradores operativos de Riopaila Castilla que se realiza con el apoyo de otros Formadores Internos capacitados, los cuales fueron personal operativo seleccionados por sobresalir en sus competencias y habilidades.

Otro facilitador es la plataforma e-learning, es una plataforma virtual de aprendizaje creada para que los funcionarios se capaciten y certifiquen en línea con diferentes cursos afines con sus roles dentro de la compañía la cual se tiene una cobertura del 87% del personal administrativo y de estos el 50% ha realizado uno de los cinco módulos que han sido activados en la plataforma desde el año 2017. Además, mencionan el plan sucesión como facilitador de la gestión de conocimiento el cual es un programa que busca formar personas que podrían ocupar cargos directivos en la organización, buscando con ello tener personal con las competencias necesarias para que en un futuro puedan desempeñar los cargos de mayor liderazgo en la compañía. Un facilitador adicional, son los servicios de transferencia tecnológica y documentación como SharePoint que es el software para almacenamiento y difusión de información que se produce al interior de la compañía. Es importante aclarar que estos programas se aplican al interior de Riopaila Castilla.

Desde las agremiaciones del sector azucarero, en su relación con el sector productivo realizan el comité bimensual técnico de la altillanura de la caña de azúcar, cuentan con un servicio de documentación colocando a disposición de los investigadores la información que existe en el mundo de los diferentes tópicos y colabora con la divulgación científica de los hallazgos. A su vez, el servicio de transferencia de tecnología acerca el conocimiento de los investigadores a los clientes mediante la realización de diferentes actividades de divulgación como días de campo; y permite el acceso a la documentación de la investigación en materiales impresos o digitales.

También se cuenta con acceso a bases de datos, revistas internacionales, papers de eventos a nivel internacional, una colección con todas las investigaciones realizadas por Cenicaña en sus 40 años en formato digital, acceso al sistema de proyectos que permite ver el estado de los proyectos en preparación y ejecución y una biblioteca digital con acceso a informes, presentaciones y fotografías de lo realizado por la institución en los últimos ocho años. Esto permite que el sector productivo pueda acceder a la información generadas por las agremiaciones y trasladarla a las empresas.

Por último, algunas de las barreras encontradas en el estudio para la gestión del conocimiento es la falta de tiempo y de financiación para los procesos de formación o capacitación que deseen o necesiten los empleados, aunque existen programas que recopila los documentos con información de la compañía se considera que falta documentar mucha información de la empresa, áreas o trabajadores que les puede aportar y para finalizar, la medición o evaluación del conocimiento en las empresas.

Se resalta que en el estudio para mejorar los ciclos de gestión del conocimiento, las mayoría de los encuestados consideran que se necesita más tiempo y capacitación para la creación de nuevo conocimiento, y que para el almacenamiento se debe de recopilar la información de trabajos realizados en los equipos y estructurar por temas de generales a específicos en carpetas y que a su vez contenga la compilación de buenas experiencias, resultados y análisis del porque se dieron o no los resultados esperados.

9 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta sección se presenta la discusión de los resultados obtenidos en la investigación partiendo de los ciclos de la gestión del conocimiento y los facilitadores y barreras, para determinar la gestión del conocimiento en Riopaila Castilla y las Agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca.

9.1 MODELOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La contrastación de los resultados obtenidos con las teorías propuestas en cuanto a la gestión del conocimiento confirma diferentes aspectos que se estudiaron con anterioridad en las condiciones presentes en esta área dentro de Riopaila Castilla y las demás agremiaciones azucareras estudiadas.

Con respecto a los aportes realizados dentro de los estudios de Memoria organizativa se resaltan los aportes de Barnes (2002), pues se puede evidenciar que la primera característica que se resalta entre lo propuesto y lo encontrado en esta investigación tiene relación con el tiempo, pues la teoría enfatiza en que los conocimientos del pasado se usan en el presente, y además tienen una mirada hacia el futuro, así las cosas, las manifestaciones de los empleados demostraron que la experiencia que han tenido en el desempeño de sus funciones les ha permitido hacer uso de los aprendizajes que recibieron en el pasado dentro de sus actividades y en la actualidad, y así constituir espacios para compartir este aprendizaje en espera de que sirva para ejercicios futuros.

Lo expuesto por Malhotra (1998) referente a la adaptación organizacional es uno de los puntos en los que mayor relevancia se puede encontrar, pues dentro de los resultados encontrados no se percibe que las empresas tengan este factor, sin embargo se evidencia que es la necesidad más grande que se refleja a partir de lo encontrado, pues si existiera una adaptación de los procesos, la organización y la planificación en torno a la generación de conocimiento se estaría sacando el mayor provecho a la capacidad de los empleados para aportar en este ámbito.

Las distinciones tomadas en cuenta por Simanca y Montoya (2014), entre los conceptos de dato, información y conocimiento, son útiles para identificar cada una de estas etapas dentro de la empresas azucareras, pues se puede ver que la existencia de datos está

presente, pero no sistematizada, la información está construida desde una perspectiva más individual y desde la interacción en el ambiente laboral y finalmente el conocimiento se construye, con ayuda de factores fundamentales en el proceso, como los empleados, estrategias de los directivos y la cultura que existe en el manejo de la tecnología, sin embargo se debe hacer uso de estrategias para la consolidación de conocimiento.

La contrastación de la investigación con lo aportado por el trabajo de Senge (1992), resulta ser bastante congruente, pues al haber desarrollado los resultados como resultado de una relación con los empleados que interactúan directamente con las condiciones propias de la empresa, se puede encontrar que sus enunciados son bastante acertados, pues al proponer que la capacidad de los empleados en el desempeño de sus funciones es de suma importancia para el logro de los resultados deseados en la generación de conocimiento resulta estar en total concordancia con lo encontrado en la investigación, en donde se ha hallado que la motivación y disposición del personal para la generación de procesos que gestionen el conocimiento ha sido vital en las organizaciones estudiadas y es lo que fundamenta el tratamiento de los aprendizajes e información en estas empresas.

Por otro lado, se puede adicionar que lo encontrado por Díaz, Valdés, y Quintana (2018), de la Universidad Tecnológica Equinoccial, en especial en lo que se relaciona con el autoconocimiento, pues muchas de las indagaciones que se hicieron a los empleados tenían implícito el componente de evaluación individual, y fueron estos aspectos en los que se halló más aceptación de los enunciados propuestos, dejando claro que el autoconocimiento es importante para los empleados de esta empresa y por ende confirmando la importancia que Nonaka y Konno (1998) le dan para la gestión del conocimiento en general.

Con los anteriores modelos expuestos en el referente teórico, se considera pertinente presentar modelos en red de conocimiento o de integración ya que permiten encontrarse conectados e interactuando diferentes empresas en pro de las mejoras de los procesos o productos, como bien se presentó en el modelo en red de Rothwell, se considera necesario contar con factores internos y externos para obtener un aprendizaje considerable, en este caso, el aprendizaje de recursos externos e internos que se menciona, en el caso de los primeros podrían ser las agremiaciones, Asocaña, Cenicaña y Tenicaña que pertenecen a

una agroindustria e intereses en común en el cultivo de la caña de azúcar y sus derivados aportando en la generación del conocimiento y en el segundo caso, la utilización, en la parte de recursos internos lo proporciona el ingenio.

La relación que existe en las actividades que se realizan dentro de un gremio, como el de la caña de azúcar, implica que la comprensión de las cualidades, procesos, métodos y relaciones de las actividades que se desarrollan sean comunes, es decir que, el conocimiento que se desarrolla en una empresa puede aportar al desarrollo de actividades que se desarrollan en otra, puesto que parte de experiencias similares. Es por eso que al encontrar que la gestión de los empleados en la gestión del conocimiento, visto desde diferentes preguntas realizadas, referentes al uso de sus conocimientos, la forma en que los comparten, registran y cómo aceptan las recomendaciones de compañeros, permite distinguir fortalezas referentes a los factores internos, pues demuestra que los empleados consideran que dentro la realización de sus labores en la empresa, es decir, desde la actividad interna, se realizan procesos para gestionar el conocimiento, además de haber disposición para esto.

Cuando se analizan factores externos, existen resultados menos favorables, pero que implican la existencia de oportunidades para la mejora; pues dentro de los resultados que se obtuvieron en las preguntas que indagaban por los aportes y usos del conocimiento proveniente de Asocaña, Tecnicaña y Cenicaña, se podía notar que los empleados de las empresas del sector azucarero opinaban de forma más desfavorable, pues el aprendizaje que está constituido a través de los procesos de agremiación y clúster, suele ser percibido por parte de los empleados como insuficiente, pues no suelen hacer uso de estos conocimientos a pesar de conocerlos, o no tienen conocimiento de estos, dejando claro que existen diferentes retos para la consolidación del conocimiento que proviene de fuentes externas.

Por otro lado, en el modelo de Red de conocimiento por Kakababse, se considera relevante ya que se enfoca en el intercambio y transferencia de conocimiento aprovechando al máximo las redes que se presenten en pro de la generación del conocimiento y trasladarlos a la organización. Aunque para lograr trabajar en red con cualquier modelo propuesto es importante primero analizar cómo se encuentran en temas de gestión del

conocimiento Riopaila Castilla, Asocaña, Técnicaña y Cenicaña por lo que se utilizó el modelo de Probst (2001).

9.2 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Basado en el modelo de Probsts, conformado por siete ciclos, se identificó de manera general que el proceso de mayor puntuación es la *creación del conocimiento*, como bien lo expresó Probst, la empresa deber crear condiciones necesarias para el desarrollo de la organización a través de las habilidades de sus colaboradores en espacios que surjan ideas innovadoras, además de que los trabajadores se encuentren motivados, y lo más importante de la creación es que genera valor a la empresa. Pues las preguntas en las que mayores porcentajes de empleados se sintieron de acuerdo con los enunciados, consistieron en aquellas en las que se inquiría por sus capacidades para generar conocimientos, la existencia de mecanismos internos para su consolidación y el aprendizaje que han recibido por parte de experiencias pasadas o provenientes de la interacción con sus compañeros.

Está claro que la creación del conocimiento está dada por la motivación y la eficacia para desarrollar nuevos conocimientos, pero para lograr determinar esto, se debe de medir lo que se encuentre generando, de lo contrario no se logrará identificar que tan eficaces son. También, para la creación del conocimiento es importante trabajar de manera grupal, pues se hace referencia a que se puede obtener mejores resultados, en cual los aportes que realizan las agremiaciones del sector azucarero es la motivación para los trabajadores en la generación de nuevos conocimientos.

En lo concerniente al apoyo que hay para la generación de saberes, se encuentra que hay rezagos, especialmente cuando se contrasta con el nivel de motivación y trabajo en equipo manifestado por los miembros de las empresas, ya que si bien este se encuentra en condiciones aptas para la gestión de procesos de aprendizaje y generación de conocimiento, los mecanismos mediante los cuales estos pueden codificarse son, ante la opinión de los trabajadores, desconocidos; esto significa que las nociones referentes a los procesos para el registro y manejo del conocimiento no son de conocimiento de todo el personal, lo que permite entender que existe la necesidad de apoyar la voluntad para el aprendizaje de los

empleados con esfuerzos institucionales para combinar los procesos de generación de conocimiento.

Los ciclos que se encontraron con las mejores puntuaciones después de la *creación de conocimiento* fueron *Identificación*, *Distribución* y *Uso*, con igual calificación. Para el primer caso, al momento de crear el conocimiento se debe saber dónde se encuentra disponible, haciendo posible que exista una relación entre la gestión documental e información y a su vez, con la ayuda de los colaboradores tanto de la empresa como externos, pues pueden aportar a lo que se pretenda realizar y no solo es saber dónde se encuentre la información, sino también tener acceso a ella, ya que no podría identificar que conocimiento existe.

Así mismo, en la transferencia o distribución del conocimiento se debe hacer uso de herramientas documentales y tecnológicas, áreas en la empresa, capacitaciones, eventos y colaboradores que facilita el desarrollo de la organización y, luego, en la parte del uso del conocimiento quiere decir que, así como saben dónde encontrarlo y distribuirlo, deben saber cómo hacer uso de este basado en las experiencias y colaboradores motivados por la cultura organizacional de las empresas. Así mismo las empresas deben basarse en las experiencias pasadas para tomar mejores decisiones en el futuro.

Para continuar, el siguiente proceso en la escala de mayor a menor evaluación, se encuentra *Almacenamiento* lo cual las empresa y trabajadores deben velar por saber dónde almacenar el conocimiento y los colaboradores son motivados a que archiven para que los demás compañeros tengan acceso.

Respecto a este punto se encontraron diferentes características que demuestran la necesidad de integrar diferentes alternativas para el almacenamiento del conocimiento, pues si bien ante este aspecto los empleados se mostraban de acuerdo, lo hacían porque desde sus experiencias laborales se ha almacenado conocimiento, sin embargo este ha sido producto de su gestión, es decir, de la iniciativa particular que cada trabajador ha tenido para que el área en la cual se desempeña tenga registros que puedan dar crédito de los saberes necesarios en cada proceso; es por eso que muchos empleados no tienen conocimiento de las formas en la que su empresa registra el conocimiento, pues si bien es una actividad que se realiza y es incentivada, no tiene establecidos procedimientos que

guíen de manera institucional cuales son las formas en las que toda empresa registra y almacena su conocimiento.

El antepenúltimo proceso en la edición es la *Adquisición*, en el cual se debe definir un proceso para adquirir el conocimiento, ya sean fuentes internas como manuales, material impreso, reuniones, entre otros, o diferentes medios semejantes para conseguir el conocimiento como materiales electrónicos, bases de datos, cursos o el más utilizado, a través de sus compañeros. Esto se debe a que la gestión del conocimiento dentro de las empresas es visto como un aspecto importante para el desarrollo y crecimiento de la organización, pero no tiene definidas estrategias que permitan llevar los diferentes esfuerzos que se realizan para gestionar el aprendizaje hacia metodologías más complejas, que impliquen la consolidación de tareas específicas, dedicadas a la generación de materiales promotores del conocimiento.

Y el último proceso calificado es la *Medición*, este proceso permite evaluar las iniciativas con la gestión del conocimiento y su aporte a la organización, que en el caso de las empresas estudiadas no presentan indicadores, ni mide o evalúa a cada persona lo aprendido, no cuantifican el conocimiento almacenado, reconocen que se archiva más no que se mida, en resumen, no cuentan con un instrumento de medición lo cual afecta a la cultura organizacional. La carencia de indicadores y procedimientos para la medición hace que el análisis de la eficiencia de los ejercicios de promoción del conocimiento sea difícil de entender, pues quedará relegada a la experiencia personal, o a resultados que a través del tiempo no van a ser evidenciados según su grado de efectividad y eficiencia.

Adicionalmente, el hecho de que no haya indicadores refleja la etapa en la que se encuentran las empresas del sector azucarero en la gestión del conocimiento, estas organizaciones cuentan con experiencias que los han llevado a dar cuenta de la relevancia que la consolidación de procesos más complejos para el registro de lo aprendido tiene, sus empleados manifiestan que no solo consideran el proceso importante sino que además realizan diferentes actividades para que el conocimiento que han recibido por su experiencia e interacción no se pierda, sin embargo, dentro de la cultura organizacional de la empresa la gestión del conocimiento se desarrolla de forma intermedia, pues si bien hay argumentos para determinar que se han constituido mecanismos que la promueven, la

mayoría de dichos mecanismos no tienen la facultad de ser institucionales, es decir, de estar consolidados en las tareas regulares de los empleados y la actividad de la empresa.

Dentro de las mediciones de las empresas, ya no solo basta con la información financiera, si no que se debe medir el conocimiento para destacarse con sus competidores y con una buena gestión las empresas pueden crear una estructura innovadora y eficiente que puedan cumplir con los objetivos propuestos en su planeación. Cabe también decir, que el conocimiento crece con el tiempo, pero que para aprovecharlo se debe saber transmitirlo.

Es importante tener en cuenta, que la gestión del conocimiento es una actividad que podría hacerse cotidianamente, así como las labores que se realizan diariamente, aunque precisa decir que se necesita de técnicas para adquirir, organizar y almacenar el conocimiento para que sea transformado y compartido, sin embargo, la utilización del conocimiento depende de los mismos procesos de la organización o de la motivación del empleado en querer utilizarla.

También resulta interesante, que las empresas pueden implementar áreas o departamentos de la gestión del conocimiento para una gestión más eficaz y a su vez el encargado debe tener en cuenta diferentes aspectos como:

- La experiencia base del personal.
- En caso de ser una persona que tenga la disposición de difundir a todo el personal el conocimiento.
- Contar con personas en cada área para ser el canal de difusión a otras áreas.
- Que la transmisión del conocimiento debe ser en cascada, es decir, de arriba hacia abajo, involucrando a todos los líderes y solicitando resultados demostrables en la práctica.
- Dar más tiempo para adquirir nuevos conocimientos.
- Promover espacios de aprendizaje integrando las diferentes áreas.
- Documentar lecciones aprendidas .
- Generar hoja de ruta para diagnosticar y definir el estado de la gestión del conocimiento en la compañía, plan de acción y medición de avance
- Difusión en la intranet como documentos externos.

- Retroalimentación periódicamente y planificación para diseñar prácticas de gestión del conocimiento.
- Motivar al personal.

10 CONCLUSIONES

Modelos de gestión del conocimiento

Los diferentes modelos que existen referentes a la gestión del conocimiento son congruentes a la hora de examinar la capacidad de las organizaciones para interactuar con la información necesaria para generar conocimiento, sin embargo cada uno se enfoca en diferentes aspectos específicos de la generación de conocimiento, condicionando la capacidad que cada uno tienen de explicar los procesos mediante los cuales se desarrolla el tratamiento de la información a características independientes. Además, la relación que se puede crear a partir de los diferentes modelos permite realizar combinaciones de enfoques que ayudan a entender la forma en la que se construye conocimiento en una empresa.

El modelo que mejor se adapta al análisis de la gestión del conocimiento de las empresas dedicadas a las actividades de producción y transformación de caña de azúcar es el modelo de Probst, pues al enfocar el análisis a los objetivos del conocimiento permite que la identificación de los procesos se conceptualice de forma organizada, y por tanto se pueden establecer un flujo en las actividades que se realizan en las empresas para la gestión del conocimiento, enfocándose en diferentes actores dentro del proceso, sin limitarse a examinar una determina característica que deje por fuera estructuras que deben ser consideradas.

Procesos de gestión de conocimiento

La gestión del conocimiento en Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca presenta ventajas; ya que desde los siete ciclos del modelo de Probsts, estas empresas generan condiciones necesarias para el desarrollo de la organización y espacios con sus colaboradores para la creación del conocimiento, así mismo, reconocen donde encuentran el conocimiento disponible y hacen uso de las herramienta documentales y tecnológicas para la distribución del conocimiento y que a su vez saben hacer el adecuado uso basado en las experiencias y colaboradores de las empresas.

En el tema del almacenamiento, se cuenta con herramientas para realizar este proceso, aunque los encuestados manifiestan que debe archivar más documentos basados en la

experiencia de realización o no de dicho proyecto o proceso para tener más lecciones aprendidas. Pues dentro de las empresas hace falta la consolidación de protocolos para el almacenamiento de los conocimientos que permitan su adaptación a los objetivos de la organización desde la perspectiva directiva, de planeación y sobretodo de los empleados.

Facilitadores y barreras

Los procesos con oportunidad de mejora son la adquisición, seguido de la medición del conocimiento, ya que fueron los que obtuvieron la menor calificación según la perspectiva de los trabajadores de las empresas del sector azucarero del Valle del Cauca pues no cuentan con instrumentos e indicadores que permita evaluar la gestión del conocimiento, por otro lado, los procesos que mejor se emplean son la creación, distribución y uso del conocimiento. Adicionalmente, de las empresas objetivo de estudio la que obtuvo mayor calificación en cada uno de los ciclos de gestión del conocimiento fue CENICAÑA, seguido por Riopaila Castilla, luego TECNICAÑA y por último ASOCAÑA.

Los puntos en los cuales hay oportunidades de mejora dentro de Riopaila Castilla y las agremiaciones responden a la estructura organizacional de las empresas y no a la motivación y cultura del conocimiento de sus empleados, pues en esta última se encontró que existe una disposición de los trabajadores por el auto conocimiento, la comunicación de aprendizajes y el uso de los conocimientos adquiridos a través del tiempo; sin embargo las herramientas con las que cuentan para el almacenamiento, adquisición y distribución de conocimientos son, en su mayoría, insuficientes.

Aunque se realizan procesos relacionados con la gestión del conocimiento, no se conoce un proceso estructurado, pues lo que se realiza como fines del área o cumplimiento de requisitos de la empresa, no se aprovecha al máximo las ventajas que puede ofrecerles a la cultura organizacional o mejoramiento en la productividad. A su vez, se rescata que la mayoría de los empleados de las empresas presentan interés en querer participar en proyectos en gestión del conocimiento.

Los principales facilitadores de la gestión del conocimiento son el factor humano, ya sea a través del jefe inmediato o los compañeros de trabajo para la consulta de la información; las capacitaciones o charlas técnicas, artículos de investigaciones,

herramientas documentales y electrónicas, algunos programas pertenecientes a una de las empresas. Por otro lado, entre las principales barreras se encuentra el poco tiempo para la capacitación de los empleados y la financiación de estas por parte de las empresas.

Por último, las empresas cuentan con altos niveles de disposición de trabajar en proyectos en pro de la mejora de la gestión del conocimiento, los empleados realizan labores que dan cuenta de lo importante que consideran gestionar sus aprendizajes mediante mecanismos más complejos; no obstante, ninguna empresa alcanzó el nivel máximo en los procesos de gestión del conocimiento, lo cual significa oportunidades de mejora, para construir estrategias en las que se estimule la constitución de procesos que apoyen las características existentes referentes a la consolidación de saberes, en especial el proceso de medición donde se obtuvo la menor calificación.

Gestión del conocimiento existente:

Respondiendo a la pregunta de **investigación ¿Como es la gestión del conocimiento en Riopaila Castilla y las Agremiaciones del sector Azucarero del Valle del Cauca?** De acuerdo con los resultados de la investigación se puede afirmar que, aunque son varios modelos de la gestión del conocimiento a los que pueden aplicar en algunas de sus fases, es el modelo de Probst es el que mejor se ajusta, pues están identificadas de forma organizada las actividades, los objetivos y los actores de la gestión del conocimiento en las entidades objeto del estudio.

Aunque se evidencian diferencias en los resultados de las encuestas para cada empresa y el nivel de integración entre ellas, podemos describir en la generalidad, que en estas empresas la identificación del conocimiento es calificada como buena por los encuestados, los empleados tienen claros cuales son los conocimientos, competencias y habilidades necesarias para generar valor a la compañía, reflejo de los procesos de selección, inducción y capacitación que tiene cada una de estas entidades.

Las estrategias para la *adquisición y almacenamiento del conocimiento* también calificadas por los encuestados como aceptable, la empresa Riopaila Castilla S.A. cuenta con internet, sitios exclusivos de consultas con memorias de Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña, carpetas compartidas internas, docunet web, gestión documental Share Point,

plataforma SAP, e interfaces ,cursos en línea que pueden ser utilizados por un gran porcentaje de sus trabajadores, sin embargo hay que seguir trabajando en la socialización de los conocimientos que los empleados pueden tomar de las entidades de apoyo, puesto que todavía existen trabajadores que no ingresan por desconocimiento o accesibilidad a las plataformas, también se usan herramientas para la adquisición como asesorías, consultorías y análisis de benchmarking, estos involucran nuevos conocimientos en pro del mejoramiento de la competitividad e innovación.

Se encuentran varios programas que evidencian la Fase de adquisición: “Plan sucesión” programa que tiene como objetivo complementar a través de capacitaciones la formación de trabajadores con potencial para ocupar cargos directivos, los asignados para dictar los cursos son Universidades, Asesores, consultores, Cenicaña y Tecnicaña entre otros.

Convenios y alianzas con SENA y Universidades, alianzas realizadas entre la empresa y estas entidades para capacitar, e incentivar la adquisición y distribución del conocimiento externo entre las empresas, son modelos teóricos prácticos que hacen a su vez las personas

La *creación del conocimiento* en general es una de las mejor calificadas, siendo efecto de un cluster maduro con más de 100 años de historia y de trabajo mancomunado para desarrollo de esta industria en Colombia, sus trabajadores están motivados y tienen claro que el conocimiento está ligado a un crecimiento personal y profesional, que puede generar beneficios para ellos y para sus compañías. Estas empresas cuentan en su mayoría con procedimientos debidamente almacenados y socializados para cada una de sus actividades, buscan hacer las cosas de forma diferente en pro del mejoramiento sobre todo en cargos críticos desde supervisores, jefes y directivos, en el caso de los operarios se debe revisar y fortalecer. Relacionamos un programa que evidencia esta Fase: “Ideas Ingeniosas”, es un programa generalizado en toda la empresa y tiene como objetivo desarrollar los pilotos de innovación a partir de ideas aportadas por los empleados, se ejecutan, se hace seguimiento y se evalúa su afectividad.

Para la *distribución y el uso del conocimiento* en Riopaila y las agremiaciones fueron calificada por sus trabajadores como buenas, tienen algunos programas de impacto como “Gestión Con Ingenio” que tiene como objetivo transferir el conocimiento gerencial a la

organización , liderar los procesos, y mejorar los resultados, para esto utiliza el modelo de gestión PHVA (planear, Hacer, Verificar , Actuar) que integra informes de tres generaciones (Pasado, presente, Futuro), dejando trazabilidad a los empleados de la compañía de las acciones tomadas por grupos interdisciplinarios frente a problemas o desviaciones a las metas presupuestadas.

- “Equipos de mejoramiento” iniciando con 29 equipos en diferentes áreas para mejorar los procesos administrativos y operativos a partir de la integración de conocimientos, solucionando problemas a través de un grupo interdisciplinario de 5 personas, estos a su vez pueden consultar fuentes externas como Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña.
- “Planes espejo” que consiste en reunir trabajadores especialistas homólogos entre plantas o entre empresas del mismo sector, con el fin de compartir experiencias y lecciones aprendidas.
- “Formadores internos” son empleados con competencias sobresalientes que a su vez son entrenados en programas teóricos y prácticos por la compañía o SENA, para que transfieran o fortalezcan las competencias de otros trabajadores a nivel operativo.

El *uso de la gestión del conocimiento*, fue calificado como adecuado y los empleados de Riopaila Castilla S.A. y las Agremiaciones además consideran que hay inversión en investigación propia o interna, también utilizan activamente el conocimiento que se genera de las investigaciones realizadas en Cenicaña y la que se disemina por Tecnicaña y Asocaña, sobre todo a niveles intermedios de la estructura organizacional como supervisores , Jefes y Directivos, así mismo también se identifican brechas y dificultades para acceder del conocimiento de entidades externas, sobre todo en niveles de la base como analistas y operarios que normalmente no ingresan a las páginas o cursos dictados por estas entidades.

La medición es la fase en la que según los encuestados hay mayor espacio para el mejoramiento, aunque estas compañías tienen adecuados sistemas de medición de indicadores, económicos, administrativos y operativos, y se puede decir que en los

resultados de estos están implícitos los impactos de la gestión del conocimiento, no son visibles y no se miden directamente, es por eso que en varios apartes del documento recomendamos la creación de un área encargada y especializada en la gestión del conocimiento con sus indicadores independientes.

11 RECOMENDACIONES

Se recomienda a Riopaila Castilla S.A. y a las Agremiaciones que se integren o creen las plataformas de redes y comunidades virtuales a nivel mundial, donde se tiene la posibilidad de compartir y recibir conocimiento de empresas de todo el mundo.

Se recomienda crear en Cenicaña, Asocaña y Tecnicaña un área de gestión el conocimiento, que se integre con áreas ya existentes dedicadas a la transferencia técnica, tecnológica y de capacitaciones, con la autonomía necesaria para gestionar de manera integral la gestión del conocimiento no solo con Riopaila Castilla, sino también con todas las empresas relacionadas al clúster.

En Riopaila Castilla se recomienda crear el área de gestión del conocimiento e integrarla a la Gerencia de Gestión Humana Corporativa, de esta forma pueden tener la autonomía y medirse de forma adecuada.

En Riopaila Castilla S.A. y las Agremiaciones, una vez creada el área, se recomienda integrar todos los programas que de una u otra forma potenciarían los resultados de la gestión del conocimiento y de las empresas, pero que actualmente se encuentran dispersos en otras áreas como gestión humana, sostenibilidad, comunicaciones y tecnología de la información.

Se recomienda en Riopaila Castilla S.A. y las Agremiaciones establecer los indicadores de seguimiento a la gestión del conocimiento, algunos de gestión directa y otros de gestión indirecta, en estos últimos su función sería hacer seguimiento para que otras áreas cumplan con las metas que se presupuesten y que sean referentes al tema.

Se recomienda a Tecnicaña, Asocaña y Cenicaña, entidades que vienen adelantando trabajos en la gestión del conocimiento, continúen esta investigación con todas las empresas del clúster.

Se recomienda a Riopaila Castilla y los agremiaciones, fortalecer los procesos de integración, acompañamiento con investigadores y especialistas, capacitaciones y demás actividades de la gestión del conocimiento en las operaciones que se desarrollan por fuera del Valle del Cauca, Cauca y Risaralda, específicamente en el Meta y el Vichada o

cualquier otra región en donde alguna empresa del gremio emprenda nuevos proyectos, ya que en los resultados de la encuesta evidencian resultados inferiores o negativos.

La relación entre el sector productivo y las agremiaciones se debe fomentar mediante la creación de espacios para compartir experiencias, específicamente en la realización de reuniones con una periodicidad acordada e impulsada por las directivas de las empresas, su enfoque debe ser no sólo a nivel técnico, sino también en ambientes más formales y creativos y que confluya en crear un boletín sectorial basado en vigilancia tecnológica para el sector azucarero.

Se debe generar estrategias para que operarios y supervisores en Riopaila Castilla tengan acceso a las informaciones que se generan en los centros de investigaciones; esto se puede lograr mediante el uso de la tecnología, en la que se conforme un sitio digital de acceso para los empleados, y mediante la socialización de la existencia de dicho sitio, mediante reuniones, boletines dentro de los sistemas de comunicación interna y material visual o audiovisual que aliente a los empleados a conocer estos procesos. Además de generar estrategias para que operarios y supervisores en Riopaila Castilla tengan acceso a las informaciones, asesorías, internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en base de datos y cursos en línea con las agremiaciones del sector azucarero.

Se debe generar estrategias de comunicación, y accesibilidad para personal base de Riopaila Castilla, ya que en todas las preguntas relacionadas con las agremiaciones difieren. Cabe resaltar que el 25% de los encuestado en Riopaila Catilla están es desacuerdo o totalmente en desacuerdo, es decir, piensan que en las empresas que elaboran la información no es adquirida o no es accesible a través de Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña, de estos el 87% son cargos base como auxiliares, analistas y operarios de las diferentes sedes, el 4,3% gerencias y el 8,69% jefaturas.

Se recomienda a la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Autónoma de Manizales fomentar y proporcionar la realización de trabajos similares entre los estudiantes, inclusive la creación de macroproyectos, ya que actualmente no existen y hay pocos trabajos a nivel nacional.

Se recomienda a La Universidad Autónoma de Manizales fortalecer y fomentar el uso de las comunidades virtuales, entre universidades, entidades generadoras de conocimiento,

con empresas públicas y privadas, ampliando el horizonte de conocimiento y aumentando los insumos para casos de estudio, puede usar como contactos para la integración a sus egresados.

Se recomienda a quien interese continuar con el trabajo integrando la gestión del conocimiento con otras empresas agrícolas en Colombia y el mundo según la necesidad.

Se recomienda en caso de los que interese la base de datos de este trabajo de grado lo permite realizar comparaciones de áreas, sedes, empresas, cargos, ubicación geográfica, detalles que serían importantes para individualizarse y generar planes de acción.

12 REFERENCIAS

Asocaña. (2016). *Aspectos generales del sector azucarero colombiano 2015 - 2016*. Cali:

El Bando Creativo.

Asocaña. (2018). *Informe de sostenibilidad 2017-2018*. Cali.

Barnes, S. (2002). *Sistemas de gestión del conocimiento, teoría y práctica*. Madrid:

Thomson Editores Spain.

BID. (2016). *www.bid.com*. Obtenido de

<http://docs.politicascsti.net/documents/Doc%2008%20-%20capacitacion%20lugones%20ES.pdf>

Castellanos Domínguez, O. F. (2008). *Retos y nuevos enfoques en la gestión de la tecnología y del conocimiento*. Bogotá D.C.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington: Elsevier.

Davenport, T., & Prusak, P. (2001). *Conocimiento en acción: Como las organizaciones.*

Intangible capital.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They*. Boston: Harvard Business School Press.

De Long. (2000). *Diagnóstico de las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento. Intangible Capital.*

- Dinero. (24 de 10 de 2017). *www.dinero.com*. Recuperado el 2018, de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/ecopetrol-entre-las-mejores-empresas-en-gestion-del-conocimiento/251529>
- Drucker, P. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 95-104.
- Galeano. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad Eafit.
- Gallego, D., & Ongallo, C. (2004). *Conocimiento y gestión*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Giraldo Buitrago, D. A., & Roa Rueda, H. H. (2007). *www.intellectum.unisana.edu.co*. Recuperado el Junio de 2018, de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1466/DIEGO%20ALEJANDRO%20GIRALDO%20BUITRAGO.pdf?sequence=1%C3%A7>
- Godoy Bonilla, S. P., Roldan García, A. F., & Sánchez, H. A. (2014). RED DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE BIOCOMBUSTIBLES LÍQUIDOS BIOred. *Bioteología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*, 188-197.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Hernández Forte, V. (2016). El conocimiento. En V. Hernández Forte, *LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES* (págs. 29-45). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino.

- Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista . (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista . (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Lugo Gonzalez, O., & Milínán Díaz, A. (Enero - Marzo de 2010).
<http://centrozucar.uclv.edu.cu>. Recuperado el Agosto de 2018, de
<http://centrozucar.uclv.edu.cu/media/articulos/PDF/2010/1/8.pdf>
- Malhotra, Y. (1998). Tools@work: deciphering the knowledge management hype. *The Journal for Quality and Participation*, 58-60.
- Ministerio de Educación Nacional. (Noviembre de 2011). www.mineduacion.gov.co.
Recuperado el 2018, de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-289598_archivo_pdf_presentaciontaller.pdf
- Moreno, R., & Castellanos, S. (s.f.). DEFINICIÓN DE UN MODELO DE REDES DE CONOCIMIENTO COMO SOPORTE A LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO GENERADO EN CLUSTERS DE INVESTIGACIÓN. *Ingeniería de conocimiento*, 77.
- Mul, J., & Ojeda, R. (8,9 y 10 de Octubre de 2014). *Premio de investigación en las disciplinas financiero-administrativas*. Obtenido de

[http://premio.investiga.fca.unam.mx/:](http://premio.investiga.fca.unam.mx/)

<http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2014/2.1.pdf>

Nieves, Y., Del Río, Y., & Villardefranco, M. (Mayo-Agosto de 2009). Elementos para la identificación del conocimiento en especialidades universitarias cubanas. *Ciencias de la información*, 20(2).

Peluffo, M. B., & Catalán, E. (Diciembre de 2002). Recuperado el 18 de Agosto de 2018, de

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan014565.pdf>

Perez Soltero, A., Leal Soto, V., Barceló Valenzuela, M., & León Duarte, J. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible digital*, 153-183.

Perez, A., Llanes, L., Barcelo, M., & Sanchez, G. (s.f.). *International Institute of Informatics and Systemics*. Obtenido de <http://www.iiis.org>:

http://www.iiis.org/CDs2013/CD2013SCI/CISCI_2013/PapersPdf/CA379DO.pdf

Portal Caña. (7 de Febrero de 2018). www.portalcania.com.ar. Recuperado el Agosto de 2018, de <https://www.portalcania.com.ar/noticia/segun-la-organizacion-internacional-del-azucar-este-ano-habra-una-campana-de-record-mundial-de-produccion/>

Probst G, Raub S, & Romhardt K. (2001). *Administre el Conocimiento: Los Pilares del éxito*. México: Pearson Educación.

- RIVAS TOVAR, L. A. (2002). NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN. *Estudios Gerenciales*, 13-45.
- Rugeles , L., Guaitero , B., Saavedra , D., Noreña , H., Betancur, I., Castillo, O., y otros. (2013). *Medición de la innovación agropecuaria en Colombia*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Severiche Sierra, C., Muñoz Rojas, D., & Morales, J. (2016). Gestión del conocimiento en sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia. *Omnia*, 91-105.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento, del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Velasco, E., Zamanillo, I., & Gurutze, M. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. *Decisiones organizativas*, 28.
- Wiig, K. (2004). Knowledge Management for the Competitive Enterprise. *Knowledge Research Institute*.

13 ANEXOS

13.1 ANEXO A. CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN RIOPAILA CASTILLA Y AGREMIACIONES DEL SECTOR AZUCARERO DEL VALLE DEL CAUCA

Con el fin de identificar la gestión del conocimiento entre Riopaila Castilla y las agremiaciones del sector azucarero del Valle del Cauca (Cenicaña, Tecnicaña y Asocaña), es fundamental conocer que información poseen los líderes de los procesos de la empresa y las agremiaciones, y como creen que la integración de estos pueda ayudar al mejoramiento y transformación de los mismos. Por favor contestar como se le indica, según su conocimiento y experiencia.

Nombre: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

PRIMERA SECCIÓN: VISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre los ciclos de gestión del conocimiento. Para cada enunciado conteste:

TD: Totalmente de acuerdo **D:** De acuerdo **N:** ni de acuerdo ni
desacuerdo **DA:** Desacuerdo **TDA:** Totalmente en desacuerdo

		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		A	D	N	A	TD
A. Estrategia		A	D	N	A	TD
.1	A La empresa tiene una clara misión, visión y estrategia					
.2	A La empresa dispone de las competencias que apoyan nuestra estrategia					
.3	A Están muy bien organizados, es decir, tenemos la estructura organizacional y procesos para lograr las metas					
.4	A Dentro del plan estratégico tienen contemplado gestionar el conocimiento de la empresa					
.5	A Todos los empleados se identifican con el plan estratégico de la empresa					
B. Cultura organizacional		A	D	N	A	TD
.1	B La cultura de la organización se basa en la confianza, el respeto, la colaboración y el profesionalismo					
.2	B Hay evidencias de la cultura organizacional (ejemplo: empleados del mes, incentivos, reuniones informales, cumpleaños)					

.3	B	El personal está altamente motivado para contribuir a los objetivos de la organización				
.4	B	La empresa comparte sus valores en una cultura de conocimiento				
.5	B	El actual ambiente laboral facilita nuestro trabajo				
C. Tecnología			A	T	D	TD
.1	C	En la organización se cuenta con Tecnologías de Información que satisfacen las necesidades de la empresa				
.2	C	En la empresa se identifica y conoce las necesidades particulares en cuanto a Tecnologías de Información				
.3	C	Se analiza y usa las actuales herramientas de tecnología				
.4	C	Se invierte en tecnología para uso de la empresa				
.5	C	Se tiene contemplado a futuro implementar alguna nueva tecnología				

SEGUNDA SECCIÓN: PROCESO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		A	D	N	D	TD
1. Identificación		A	D	N	D	TD
1	Por parte de la administración se sabe qué conocimientos se necesita para realizar las actividades de trabajo					
2	En la organización, los compañeros saben el uno del otro (quién sabe qué)					
3	Saben cómo encontrar el conocimiento que está disponible					
4	Cuenta con bases de datos o sistemas de información que ayudan a encontrar el conocimiento que requiere mi área de trabajo					
5	Tiene definido realmente todos los conocimientos (Sé lo que sé)					
2. Adquisición		A	D	N	D	TD
1	En la empresa se define y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento					
2	Hay facilidad de adquirir el conocimiento de fuentes internas					

	(manuales, material impreso, murales, reuniones)				
2. 3	En la organización se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (Consultores, competencia, proveedores, clientes)				
2. 4	Para adquirir el conocimiento utilizan internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en base de datos, cursos en línea				
2. 5	El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo				
3. Creación		A	T	D	TD
3. 1	Están motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos				
3. 2	En la organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo				
3. 3	Saben cómo innovar, modificar, actualizar procedimientos, procesos				
3. 4	Hemos desarrollado maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos (ejemplo: Periodos de prácticas, rotación de puestos)				

3. 5	Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito						
4. Almacenamiento		A	T	D	N	D	TD
4. 1	Saben claramente cómo almacenar el conocimiento y la experiencia						
4. 2	Todos están de acuerdo en que el conocimiento deber ser almacenado						
4. 3	En la administración se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a estos						
4. 4	Han asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos						
4. 5	En la empresa se registran los conocimientos adquiridos, las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes						
5. Distribución / Diseminación		A	T	D	N	D	TD
5. 1	Mi conocimiento personal es realmente accesible para los demás						
5. 2	El conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correos, bases de datos, intranet)						

3	5. Vale más compartir conocimiento que poseer conocimiento					
4	5. La administración de la empresa motiva al personal para compartir conocimiento mediante la construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles					
5	5. Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito					
6. Uso / aplicación		A	T	D	N	A
1	6. Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy					
2	6. La administración nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible					
3	6. Aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en nuestro trabajo					
4	6. Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en nuestro trabajo					
5	6. Yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo					
7. Medición		A	T	D	N	A

1	7.	Contamos con indicadores para medir nuestro conocimiento				
2	7.	La empresa mide y evalúa el conocimiento de cada persona				
3	7.	Se sabe cuánto he aprendido en el último año				
4	7.	Se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenados en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos				
5	7.	Cuentan con un instrumento de medición				

Finalmente, responda ampliamente a cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Tiene interés en participar en algún proyecto de gestión de conocimiento? ¿Por qué?
- ¿Quién debería estar a cargo de la gestión del conocimiento en su empresa y qué consejo le daría?
- ¿Cuáles son los principales facilitadores que encuentra en su área de trabajo para llevar a cabo los procesos de la gestión del conocimiento?
- ¿Tiene algún comentario o propuesta para mejorar en su área de trabajo con respecto al proceso de gestión del conocimiento?

¡Muchas gracias por su colaboración!