



Entramado  
ISSN: 1900-3803  
ISSN: 2539-0279  
Universidad Libre de Cali

## La gestión del conocimiento desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali - Colombia\*

**Aguilera-Castro, Adriana**

La gestión del conocimiento desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali - Colombia\*

Entramado, vol. 15, núm. 1, 2019

Universidad Libre de Cali

**Disponible en:** <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265460762002>

**DOI:** 10.18041/1900-3803/entramado.1.5092

# La gestión del conocimiento desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali - Colombia\*

Knowledge management from the strategic direction of medium-sized companies in the industry and commerce sector in Santiago de Cali - Colombia

Gestão do conhecimento da direção estratégica de médias empresas do setor de indústria e comércio em Santiago de Cali -Colombia

Adriana Aguilera-Castro\*\*  
adriana.aguilera@correounivalle.edu.co  
Universidad del Valle, Colombia

Entramado, vol. 15, núm. 1, 2019

Universidad Libre de Cali

Recepción: 16 Mayo 2018  
Aprobación: 26 Septiembre 2018

DOI: 10.18041/1900-3803/  
entramado.1.5092

CC BY-NC-SA

**Resumen:** El objetivo de este artículo es evidenciar si existen criterios definidos desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio de Santiago de Cali, que aporten a la gestión del conocimiento en este tipo de organizaciones. La investigación fue abordada desde un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Para la recolección de la información se aplicó una encuesta a 63 empresas medianas del sector industria y comercio y se procesaron los datos obtenidos utilizando herramientas estadísticas como el Alfa de Cronbach, tablas de frecuencia y el coeficiente Pearson. Según los resultados, las medianas empresas del sector industria y comercio de Santiago de Cali, no establecen criterios de manera formal, desde el direccionamiento estratégico que aporten a la gestión del conocimiento; esto ocurre principalmente porque la definición y/o modificación de los aspectos estratégicos se concentra en los directivos, y por la existencia de rígidas líneas de autoridad en los distintos niveles de estas organizaciones, lo cual impide el aporte de los colaboradores mediante su experiencia al mejoramiento de los procesos y dificulta la movilización del conocimiento.

Códigos JEL: M10.

**Palabras Clave:** Gestión del conocimiento, direccionamiento estratégico, medianas empresas, sector industria y comercio, Santiago de Cali.

**Abstract:** The objective of this article is to show if there are criteria defined from the strategic direction of medium-sized companies in the industry and commerce of Santiago de Cali, which contribute to knowledge management in this type of organization. The research was approached from a quantitative non-experimental design approach, its purpose is to describe variables and analyze their incidence and interrelation at a given time. To collect the information, a survey was applied to 63 medium-sized companies in the industry and commerce sector and the data obtained were processed using statistical tools such as the Cronbach's Alpha, frequency tables and the Pearson coefficient. According to the results of the study, medium-sized companies in the industry and commerce sector of Santiago de Cali, do not formally establish criteria based on the strategic direction that they contribute to knowledge management; this occurs mainly because the definition and / or modification of the strategic aspects is concentrated in the managers, and by the existence of rigid lines of authority in

the different levels of these organizations, which prevents the contribution of the collaborators through their experience to the improvement of the processes and hinders the mobilization of knowledge.

JEL Classification: M10.

**Keywords:** Knowledge management, strategic direction, medium-sized companies, industry and commerce sector, Santiago de Cali.

**Resumo:** O objetivo deste artigo é mostrar se existem critérios definidos a partir da direção estratégica de empresas de médio porte da indústria e comércio de Santiago de Cali, que contribuem para a gestão do conhecimento nesse tipo de organização. A pesquisa foi abordada a partir de uma abordagem quantitativa não experimental, cujo objetivo é descrever variáveis e analisar sua incidência e inter-relação em um dado momento. Para coletar as informações, foi aplicado um survey em 63 empresas de médio porte do setor de comércio e indústria e os dados obtidos foram processados por meio de ferramentas estatísticas, como o Alfa de Cronbach, as tabelas de frequência e o coeficiente de Pearson. De acordo com os resultados do estudo, as empresas de médio porte do setor industrial e de comércio de Santiago de Cali, não estabelecem formalmente critérios com base na direção estratégica que contribuem para a gestão do conhecimento; isso ocorre principalmente porque a definição e / ou modificação dos aspectos estratégicos está concentrada nos gestores, e pela existência de rígidas linhas de autoridade nos diferentes níveis dessas organizações, o que impede a contribuição dos colaboradores por meio de sua experiência para a melhoria dos processos e dificulta a mobilização do conhecimento.

Classificações JEL: M10.

**Palavras-Chave:** Gestão do conhecimento, direção estratégica, médias empresas, setor de indústria e comércio, Santiago de Cali.

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (Pyme), generan diversos tipos de beneficios, no sólo a nivel local, sino también regional y Nacional. Algunas de las ventajas que evidencian su importancia se reconocen en su aporte para la producción de bienes y servicios; su gran potencial en la generación de empleos; su capacidad para contribuir en el fortalecimiento socioeconómico; además de su flexibilidad, que les permite adaptarse más fácilmente a los cambios del entorno. Las Pyme cumplen un rol fundamental en la sociedad y son consideradas como motor de desarrollo.

Con la llegada de la sociedad del conocimiento caracterizada por la fuerte competencia, las Pyme están cada vez más interesadas en aumentar su nivel de competitividad, ya que esto les puede permitir un posicionamiento ventajoso en el mercado, e incluso en algunos casos, su permanencia. Por lo anterior, una de las inquietudes principales en este tipo de organizaciones radica en utilizar estratégicamente sus recursos a fin de responder favorablemente a las crecientes necesidades del mercado. Establecer un adecuado plan de direccionamiento estratégico es vital para responder a los requerimientos del entorno, teniendo en cuenta para ello, las capacidades internas de este tipo de organizaciones. Un aspecto importante de esas capacidades internas, es la posibilidad que tienen las empresas de gestionar el conocimiento que se origina en el desarrollo de las actividades diarias.

En el contexto de la gestión organizacional, la gestión del conocimiento es una disciplina que permite generar ventajas competitivas sostenibles a partir del aprovechamiento de los recursos intangibles, mediante prácticas

como el liderazgo, la cultura organizacional, el aprendizaje y las TIC. La revisión de la literatura refleja pocas investigaciones sobre este enfoque de Gestión en las medianas empresas de Santiago de Cali, ello implica, que existen escasas evidencias empíricas que señalen si se plantean criterios desde el direccionamiento estratégico de este tipo de organizaciones, para gestionar el conocimiento.

La investigación que dio origen a este trabajo supone un paso para evidenciar la identificación de prácticas de Gestión del Conocimiento en las medianas empresas del sector industria y comercio de Santiago de Cali, que hayan sido incluidas desde su direccionamiento estratégico. Se pretende hacer un aporte a la literatura en esta área y motivar a otros autores a indagar sobre el tema, a fin de dejar un antecedente para futuras líneas de investigación enfocadas en las prácticas de Gestión del Conocimiento que se pueden reconocer desde el plan de direccionamiento estratégico en el segmento de las pequeñas y medianas empresas.

Este artículo incluye primero la revisión de algunos referentes teóricos relacionados con la gestión del conocimiento y el direccionamiento estratégico; luego se presenta información sobre las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali; a continuación se plantea la metodología; posteriormente los resultados obtenidos y la discusión; y por último, se presentan las conclusiones.

## 1. Aspectos teóricos

### 1.1. Gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento ha sido definida a partir de diversos ángulos, y se ha asociado con otros conceptos tales como la innovación, la creatividad, las TIC, *know-how*, aprendizaje organizacional; por ello, no existe una única definición (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2002; Nonaka & Takeuchi, 1999; Rodríguez, 2006; Sveiby, 1998; Wilson, 2002; Valhondo, 2010). En la literatura revisada es posible encontrar este concepto como una capacidad dinámica para el desarrollo de competencias y otras capacidades (Arbonés, 2006; Lei, Hitt & Bettis, 1996; Smith & Lumba, 2008); como un proceso sistemático para crear, transferir, almacenar y aplicar conocimiento de modo que su utilización haga más eficaz y productivo el trabajo (Alavi & Leidner, 2001; Andersen, 1999; DeLong, 1997; Seto, Arkinson & Williams, 2011; Wiig, 1997); como una función que planifica, coordina y controla flujos de conocimiento que se producen en la empresa relacionados con sus actividades y que genera competencias (Bueno, 2000; Peña, 2001); y como un conjunto de conceptos, de métodos y tecnologías que permiten a los empleados trabajar en una misma dirección a través de la creación del conocimiento (Genelot & Lefevre, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1999; Serradell & Pérez, 2003). Este trabajo se puede ubicar en la segunda y tercera perspectivas mencionadas, ya que se busca identificar criterios que permitan identificar si la gestión del conocimiento se propone desde el

direccionamiento estratégico de las medianas empresas de Santiago de Cali. Para el caso de las Pyme, la literatura registra una baja producción de publicaciones en comparación de las grandes empresas (Maldonado *et al*, 2012); sin embargo, los estudios existentes revelan un rol significativo de la Gestión del Conocimiento en este tipo de empresas para mejorar su desempeño, y servir como soporte de competitividad (Bagnoli & Vedovato, 2014; Bozbura, 2007; Gustavsson & Harung, 1994; Kelly & Kumar, 2009; Li, Ge & Huang, 2010; Lisanti & Luhukay, 2014; Wong & Aspinwall, 2005).

Al igual que ocurre con la definición, el proceso de gestión del conocimiento ha sido abordado por varios autores desde diferentes perspectivas, para este trabajo se presentaran los aportes de Galvis & Sánchez (2013) y Alavi y Leidner (2001). Para Galvis & Sánchez (2013), el proceso de gestión del conocimiento incluye la adquisición, conversión, aplicación y protección del mismo. La adquisición de conocimientos está dirigida a la ganancia de conocimientos provenientes de diversas fuentes tanto al interior como por fuera de la organización. La conversión se centra en hacer del conocimiento existente un conocimiento útil para su codificación, combinación, coordinación y distribución. La aplicación del conocimiento se dirige al uso real del conocimiento en las prácticas cotidianas de la organización. Y la protección del conocimiento está diseñada para definir y poner en práctica las estrategias para proteger el conocimiento organizacional de usos ilegales o no autorizados.

Alavi y Leidner (2001), plantean que la gestión del conocimiento involucra procesos distintos pero interdependientes: a) creación del conocimiento, que implica adicionar nuevos componentes o reemplazar los existentes con el conocimiento tácito y explícito de la organización; b) almacenamiento: la memoria organizacional incluye el conocimiento dividido en varios componentes como documentos escritos, almacenamiento de información estructurada en bases de datos electrónicas, codificación del conocimiento en sistemas expertos, documentación de procedimientos y procesos organizacionales, y adquisición de conocimiento tácito de individuos y redes de individuos; c) transferencia, ubicación de los conocimientos en lugares donde se necesiten y puedan ser usados; d) aplicación, la tecnología puede ser un apoyo para la aplicación del conocimiento por medio de su incorporación en las rutinas organizacionales.

## *1.2. Direccionamiento estratégico*

Dess y Lumpkin (2003) plantean que la dirección estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas; Ansoff y McDonell (1997) definen que la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos, (b) sean congruentes con las capacidades de la organización, y (c) sean sensibles a las demandas

del entorno. Para Jarillo (1992) la dirección estratégica es aquella que consigue orientar toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva. En las definiciones de estos autores queda claro que la dirección estratégica debe guiar a las organizaciones para la generación de ventajas competitivas que les permitan mantenerse en el mercado; en el caso de este trabajo, se analizará si algunos de los criterios establecidos desde el direccionamiento estratégico, permiten a las medianas empresas de los sectores industria y comercio en Santiago de Cali, gestionar el conocimiento.

Dess y Lumpkin (2003) y Johnson y Scholes (1997), proponen tres aspectos centrales para el proceso de dirección estratégica: el análisis estratégico, la formulación estratégica y la implantación estratégica. El análisis estratégico consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias y requiere: analizar los propósitos y objetivos de la organización (misión, visión y objetivos estratégicos); analizar el entorno (oportunidades y amenazas); realizar el análisis interno (fortalezas y debilidades); y valorar los activos intangibles de la empresa. Formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente (Certo y Peter, 1997). La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos; la empresa debe definir mecanismos de control eficaces, crear diseños organizativos eficientes, crear una organización inteligente, y fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas iniciativas.

El objetivo de este trabajo es evidenciar si en la propuesta de direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio de Santiago de Cali, se establecen criterios que aporten a la gestión del conocimiento. Después del análisis de los aspectos teóricos que soportan el trabajo, surge la siguiente hipótesis: Algunos criterios definidos en el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio de Santiago de Cali, aportan al proceso de gestión del conocimiento de dichas organizaciones.

### *1.3. Medianas empresas del sector industria y comercio de Santiago de Cali*

En Colombia el segmento empresarial se clasifica en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, clasificación reglamentada por la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), ver Tabla 1. En el artículo 2 de la Ley 905 de 2004 se define a las medianas empresas como toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas, que responda a dos de los siguientes parámetros: planta de personal entre 51 y 200 trabajadores, o activos totales entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Tabla 1**  
Clasificación de las empresas en Colombia

Categoría de empresas	Activos totales	Número de trabajadores
Microempresa	Inferior a 500 SMLMV	No superior a 10
Pequeña	Entre 501 y 5.000 SMLMV	Entre 11 y 50
Mediana	Entre 5.001 y 30.000 SMLMV	Entre 51 y 200
Grande	Superior a 30.000 SMLMV	Superior a 200

En el municipio de Santiago de Cali, la dimensión, estructura y evolución de las diferentes actividades que constituyen los sectores de industria, comercio y servicios fue analizada por el DANE con la participación de otras entidades en el Censo Económico Cali - Yumbo (2005), este censo fue desarrollado con el fin de generar una actualización de las cifras del censo económico multisectorial para los sectores de comercio, servicios e industria realizado en el año 1990.

La totalidad de unidades económicas encontradas en el municipio de Santiago de Cali en esa fecha fue de 75.210; de ese total 51.458 pertenecen a establecimientos de los sectores industria, comercio y servicios; 4.334 se reconocen como unidades auxiliares (aquellas que se encuentran separadas de la matriz); 1.012 se consideraron fuera del universo (unidades que no pertenecen a los sectores comercio, servicios e industria) y 18.446 establecimientos se clasificaron como otros: rechazos, ausentes y desocupados. (DANE, 2006). Del total de unidades económicas encontradas en Santiago de Cali, que pertenecen a los establecimientos de los sectores industria, comercio y servicios, el 2,25% se clasifican como medianas empresas. En la Tabla 2 se puede observar la distribución del total de unidades empresariales en la ciudad.

**Tabla 2**  
Distribución unidades económicas en Cali por tamaño

Tamaño	Porcentaje de participación
Microempresas	94.67%
Pequeña empresa	3.0%
Mediana empresa	2.25%
Gran empresa	0.8%

De las empresas dedicadas a actividades industriales, comerciales y de servicios en el municipio de Santiago de Cali (51.458), los sectores de industria y comercio cuentan con una participación del 69,8% con 35.937 establecimientos, distribuidos como se muestra en la Tabla 3; 31.080 establecimientos en el sector comercial que representa una participación de 60,4% y 4.857 en el sector industrial cuya participación porcentual es de 9,4%.

**Tabla 3**  
Distribución unidades económicas en Cali por sector

Sector	Número de establecimientos	Porcentaje de participación
Comercio	31.080	60,4%
Industria	4.857	9,4%
Servicios	15.521	30,2%

Como se muestra en la Tabla 4, de la cifra total de empresas medianas dedicadas a actividades industriales, comerciales y de servicios ubicadas en el municipio de Santiago de Cali, el sector comercial posee un 24,5% de participación y el sector industrial cuenta con una participación del 17,8%.

**Tabla 4**  
Distribución unidades económicas en Cali por tamaño y sector económico

		Tamaño empresarial			
		Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande
Sector económico	Comercio	62,0%	33,8%	24,5%	16,2%
	Industria	9,2%	13,6%	17,8%	20,2%
	Servicios	28,8%	52,6%	57,7%	63,6%

La investigación se centró en este segmento de empresas por la importancia que representa para la ciudad en términos de empleos generados, su capacidad para contribuir en el fortalecimiento socioeconómico, y su flexibilidad, entre otros aspectos.

## 2. Metodología

La investigación fue abordada desde un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, en el cual se propone la investigación transversal (Hernández, Fernández & Baptista, 2014); para los autores citados, este diseño busca la recolección de datos en un solo momento, es decir,

en un tiempo único; su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Para la recolección de la información se aplicó una encuesta a 63 empresas medianas del sector industria y comercio, ubicadas en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia y se procesaron los datos obtenidos utilizando herramientas estadísticas como el Alfa de Cronbach para la confiabilidad, y tablas de frecuencia y el coeficiente Pearson para el análisis de las correlaciones entre las dos variables principales que son la gestión de conocimiento y el direccionamiento estratégico.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{e^2} \cdot \frac{1}{p(1-p)}} \cdot \left( \frac{z^2 \cdot p(1-p)}{e^2} \right)$$

Considerando un nivel de confianza de 90% y un porcentaje de error del 10%.

Las preguntas realizadas a las empresas sobre las temáticas objeto de investigación se observan en la Tabla 5.

**Tabla 5**  
Preguntas realizadas a empresas sobre temáticas objeto de investigación

Gestión del Conocimiento	Direccionamiento Estratégico
P14. ¿La organización suele proteger la experiencia y el conocimiento?	P1. Los objetivos de la organización son: compatibles con los de los colaboradores; orientados hacia la motivación de los colaboradores; o independientes de los colaboradores
P15. ¿La organización lleva a cabo reuniones planificadas con el fin de conocer los objetivos de cada departamento o área?	P2. En la organización las decisiones de los directivos, jefes o líderes de área son: compatibles con la misión, visión y objetivos organizacionales; independientes del direccionamiento estratégico de la organización o enfocados hacia los objetivos de los colaboradores
P37. ¿Con que frecuencia se modifican los procedimientos con base en las experiencias?	P4. En la organización la información para la toma de decisiones es: de fácil acceso y fluye de manera rápida, directa y oportuna o de acceso restringido y fluye de manera tardía e inadecuada
P38. Cuando los directivos y colaboradores salen de la organización, ¿su conocimiento permanece?	P5. La frecuencia con que los jefes de área informan hacia dónde deben orientarse los esfuerzos del área a su cargo es: siempre informan a su equipo de trabajo los logros y problemas del área; casi siempre informan a su equipo de trabajo los logros y problemas del área; o nunca informan a su equipo de trabajo los logros y problemas del área
	P10A_1. Existen rígidas líneas de autoridad en los distintos niveles de la organización
	P10A_2. Las decisiones organizacionales se concentran exclusivamente en la dirección
	P10A_5. La organización tiene definidos claramente los responsables de la administración de los procesos y procedimientos

### 3. Resultados

Se realizó el análisis de confiabilidad de las variables del estudio obteniéndose 0,613 en el Alfa de Cronbach (ver Tabla 6), esto quiere decir que el estudio tiene un buen nivel de confiabilidad.

**Tabla 6**  
 Estadístico de confiabilidad (Alfa de Cronbach)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,513	,613	11

De acuerdo con el análisis realizado a partir de las preguntas presentadas anteriormente (en el apartado de la metodología), mediante las cuales se pretendía evidenciar si existen criterios definidos desde el direccionamiento estratégico de las empresas objeto de estudio que aporten a la gestión del conocimiento, y teniendo en cuenta las correlaciones mayores a 0.5 (correlación positiva fuerte -ver Tabla 7), se evidenció lo siguiente:

El 90% de las empresas estudiadas afirma que cuando los directivos y colaboradores salen de la organización, su conocimiento permanece (P38-GC). El 67,1% de estas organizaciones expresa que esto sucede porque los objetivos de las empresas son compatibles con los de los colaboradores (P1-DE). Existe una correlación positiva fuerte entre estas dos preguntas (0,705), por lo que se puede afirmar que la compatibilidad de objetivos individuo - organización, permite que el conocimiento de los directivos y colaboradores que salen de las empresas permanezca en ella.

El 63,3% de las empresas afirma que de vez en cuando se modifican los procedimientos con base en las experiencias de los colaboradores (P37-GC) y el 91,7% de estas organizaciones dicen que esto ocurre porque las decisiones de los directivos, jefes o líderes de área, son compatibles con el direccionamiento estratégico de la empresa (P2-DE). La correlación entre las dos preguntas es de 0,719; teniendo en cuenta este resultado, se puede afirmar que si no se modifican los procedimientos con base en las experiencias de los colaboradores, no se logra o se dificulta que el conocimiento que estos poseen permanezca en las organizaciones. La situación anterior no debería tener una relación directa con el planteamiento de que las decisiones de los directivos estén orientadas a cumplir con el direccionamiento estratégico.

**Tabla 7**  
**Estadístico de Correlación (Correlación de Pearson)**

		Correlaciones										
		P1	P2	P4	P5	P10A_1	P10A_2	P10A_5	P14	P15	P37	P38
P1	Correlación de Pearson	1	,224	,188	,155	,056	,019	,099	,176	,217	,383	,050
	Sig. (bilateral)		,085	,151	,236	,669	,882	,453	,178	,095	,003	,705
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P2	Correlación de Pearson	,224	1	,047	,141	-,015	,248	-,285	,120	,293	,048	,040
	Sig. (bilateral)	,085		,719	,282	,908	,057	,027	,360	,023	,718	,759
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P4	Correlación de Pearson	,188	,047	1	,622	,252	,384	-,338	,187	,293	,316	,364
	Sig. (bilateral)	,151	,719		,000	,052	,002	,008	,151	,023	,014	,004
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P5	Correlación de Pearson	,155	,141	,622	1	,199	,192	-,118	,268	,311	,320	,136
	Sig. (bilateral)	,236	,282	,000		,128	,141	,371	,039	,016	,013	,299
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P10A_1	Correlación de Pearson	,056	-,015	,252	,199	1	,389	,012	-,049	,166	,020	,135
	Sig. (bilateral)	,669	,908	,052	,128		,002	,926	,709	,206	,878	,304
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P10A_2	Correlación de Pearson	,019	,248	,384	,192	,389	1	-,083	,159	,200	,081	,092
	Sig. (bilateral)	,882	,057	,002	,141	,002		,530	,225	,125	,538	,486
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P10A_5	Correlación de Pearson	,099	-,285	-,338	-,118	,012	-,083	1	-,205	-,326	-,023	-,318
	Sig. (bilateral)	,453	,027	,008	,371	,926	,530		,115	,011	,863	,013
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P14	Correlación de Pearson	,176	,120	,187	,268	-,049	,159	-,205	1	,182	,220	,208
	Sig. (bilateral)	,178	,360	,151	,039	,709	,225	,115		,163	,091	,112
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P15	Correlación de Pearson	,217	,293	,293	,311	,166	,200	-,326	,182	1	,228	,110
	Sig. (bilateral)	,095	,023	,023	,016	,206	,125	,011	,163		,080	,403
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P37	Correlación de Pearson	,383	,048	,316	,320	,020	,081	-,023	,220	,228	1	,138
	Sig. (bilateral)	,003	,718	,014	,013	,878	,538	,863	,091	,080		,292
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P38	Correlación de Pearson	,050	,040	,364	,136	,135	,092	-,318	,208	,110	,138	1
	Sig. (bilateral)	,705	,759	,004	,299	,304	,486	,013	,112	,403	,292	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

El 35% de los encuestados afirma que existen rígidas líneas de autoridad en los distintos niveles de la organización (P10A\_1) y el 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación. Esta situación puede llevar a que los colaboradores no realicen aportes para el mejoramiento de los procesos de la organización, porque perciben que no existe flexibilidad en la estructura organizacional; y lo anterior, puede ocasionar que no se protejan la experiencia y el conocimiento generados a partir del desarrollo de los procesos empresariales.

El 36,7% de las empresas encuestadas está de acuerdo en que las decisiones organizacionales se concentran exclusivamente en la dirección (P10A\_2), y el 35% está totalmente de acuerdo con que lo anterior ocurre. Según los datos anteriores, en cerca del 70 % de las organizaciones abordadas para el estudio, se percibe que la toma de decisiones está centralizada en la dirección. Esta situación puede impedir que el

conocimiento basado en la experiencia de los colaboradores aporte al mejoramiento de las empresas, porque se limita su participación en la toma de decisiones.

El 38,8% de las empresas encuestadas está de acuerdo en que las organizaciones tienen definidos claramente los responsables de la administración de los procesos y procedimientos (P10A\_5), y el 45% está totalmente de acuerdo. Según estos datos más del 80% de las empresas objeto de estudio tienen definidos responsables de los procesos y procedimientos, esto refleja un interés de las organizaciones objeto de estudio por establecer diseños organizativos formales y definir mecanismos de control eficaces.

Como resultado del análisis anterior se puede decir que la hipótesis planteada en el trabajo fue rechazada, esto porque aunque existen aspectos propios del direccionamiento estratégico que inciden positivamente en la gestión del conocimiento, en el caso de las medianas empresas del sector industria y comercio de Santiago de Cali, no se establecen criterios formales desde el direccionamiento estratégico que aporten a la gestión del conocimiento en estas organizaciones. Esto se evidencia en aspectos como que en la mayoría de estas empresas no se modifican los procedimientos con base en las experiencias de los colaboradores; existen rígidas líneas de autoridad en los distintos niveles de estas organizaciones; la toma de decisiones está centralizada; y también en que se establecen diseños organizativos y mecanismos de control poco flexibles.

Una de las limitaciones del estudio es que sólo se realizó para las medianas empresas del sector industria y comercio de Santiago de Cali, dejando por fuera las pequeñas empresas, hubiese sido interesante abarcar el sector de las Pyme. Para futuros trabajos se puede plantear el estudio de la relación entre las dos variables que se abordaron en este artículo, en las Pyme de Cali, del Valle del Cauca y de Colombia.

#### 4. Discusión

Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo es evidenciar si existen criterios definidos desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio de Santiago de Cali, que aporten a la gestión del conocimiento en este tipo de organizaciones, se encontró lo siguiente:

Dess & Lumpkin (2003) y Johnson y Scholes (1997) proponen tres aspectos centrales para el proceso de Direccionamiento Estratégico; uno de esos aspectos es el análisis estratégico, el cual requiere entre otras actividades, definir los objetivos estratégicos y valorar los activos intangibles de la empresa. Para Alavi y Leidner (2001) el proceso de gestión del conocimiento incluye su almacenamiento, es decir la memoria organizacional, para ello se tiene en cuenta el conocimiento desde varios componentes como documentos escritos, bases de datos, procedimientos y procesos organizacionales, y conocimiento tácito de individuos y redes de individuos entre otros. De acuerdo con los resultados del estudio, se evidencia que el establecimiento de los objetivos organizacionales y su

comunicación formal a los colaboradores, es un criterio que puede incidir de manera positiva en el almacenamiento del conocimiento en este tipo de empresas, ya que los colaboradores tendrán orientaciones claras para su accionar diario y esto puede reflejarse en rutinas, procedimientos y documentos escritos.

La gestión del conocimiento puede considerarse como un proceso sistemático para crear, transferir, almacenar y aplicar conocimiento de modo que su utilización haga más eficaz y productivo el trabajo (Alavi & Leidner, 2001; Andersen, 1999; DeLong, 1997; Seto, Arkinson & Williams, 2011; Wiig, 1997). Lo que se refleja en los resultados es que buena parte de estas empresas no tienen en cuenta la experiencia de los colaboradores para modificar los procedimientos de trabajo, este hecho puede incidir de manera negativa en la creación, transferencia, almacenamiento y posterior aplicación del conocimiento. Un aspecto central en la dirección estratégica es la implantación de la estrategia, lo cual requiere entre otros aspectos: diseños organizativos eficientes, fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas iniciativas (Dess & Lumpkin, 2003 y Johnson y Scholes, 1997); si las decisiones de los directivos son compatibles con el direccionamiento estratégico de estas empresas, como se evidencia en los resultados, pero no se tiene en cuenta la experiencia para modificar los procesos; quiere decir que se está desconociendo la posibilidad de fomentar el aprendizaje y la generación de iniciativas por medio del aporte de los colaboradores mediante su experiencia.

Como se mencionó anteriormente, la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos; la empresa debe definir mecanismos de control eficaces y diseños organizativos eficientes (Dess & Lumpkin, 2003 y Johnson y Scholes, 1997). En los resultados del estudio se evidencia la percepción de que en las empresas objeto de estudio existen rígidas líneas de autoridad, este hecho puede limitar la aplicación del conocimiento, que según Galvis y Sánchez (2013), se dirige al uso real del conocimiento en las prácticas cotidianas de la organización; esto se puede dar ya que los diseños organizativos y los mecanismos de control, inciden directamente en la realización de las labores diarias de los colaboradores en cualquier empresa.

Según Alavi & Leidner (2001), la transferencia de conocimiento es la ubicación de los conocimientos en lugares donde se necesiten y pueden ser usados, y la aplicación es el uso real del conocimiento en las prácticas cotidianas de la organización. Para Dess & Lumpkin (2003), la dirección estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. Limitar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones puede afectar la transferencia y aplicación de conocimiento, ya que esto implica que los colaboradores reciben las orientaciones sobre lo que deben hacer desde arriba y cambia la dinámica para la transferencia y aplicación del conocimiento, lo que a su vez puede afectar la creación y mantenimiento de ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento se define como un proceso sistemático para crear, transferir, almacenar y aplicar conocimiento de modo que su utilización haga más eficaz y productivo el trabajo (Alavi & Leidner, 2001; Andersen, 1999; DeLong, 1997; Seto, Arkinson & Williams, 2011; Wiig, 1997). Según Certo y Peter (1997), la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, las organizaciones objeto de estudio se interesan por definir responsables para los procesos y procedimientos, porque esto permite estructurar diseños organizativos eficientes, y controles estratégicos eficaces.

## 5. Conclusiones

Después de realizar el análisis de los resultados se puede concluir que no existen criterios definidos de manera formal en las medianas empresas del sector industria y comercio de Santiago de Cali, que permitan la gestión del conocimiento. Esto se puede afirmar principalmente porque:

Según los resultados de la investigación, no se tiene en cuenta la experiencia de los colaboradores para modificar los procesos. Esta situación limita la posibilidad de fomentar el aprendizaje y también puede afectar la generación de iniciativas por medio del aporte de los colaboradores mediante su experiencia, para el desarrollo de las actividades diarias.

Otro aspecto que se puede resaltar es que según los resultados obtenidos en la investigación, en este tipo de empresas existen rígidas líneas de autoridad; este hecho puede limitar la aplicación del conocimiento, ya que los diseños organizativos y los mecanismos de control poco flexibles, inciden directamente en la realización de las labores diarias de los colaboradores en cualquier empresa.

También se evidenció en los resultados, que la toma de decisiones en estas empresas se concentra en la dirección. Al limitar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, se puede afectar la transferencia y aplicación de conocimiento. Mediante la realización de las actividades diarias, se generan aprendizajes que los colaboradores pueden dinamizar participando en la toma de decisiones que afecten el desarrollo de su labor y por consiguiente los resultados de las empresas.

Dos aspectos del direccionamiento estratégico que pueden contribuir a la gestión del conocimiento en las medianas empresas del sector industria y comercio de la ciudad de Santiago de Cali, según los resultados del trabajo son: el establecimiento de los objetivos organizacionales y su comunicación formal a los colaboradores; y la definición de responsables para los procesos y procedimientos. Lo anterior permite estructurar diseños organizativos eficientes y controles estratégicos eficaces, que sean flexibles, lo que puede incidir de manera positiva en el almacenamiento del conocimiento en este tipo de empresas, ya que los colaboradores tendrán orientaciones claras para su accionar diario y esto puede reflejarse en rutinas y procedimientos escritos.

## Referencias bibliográficas

1. AGUILERA-CASTRO, Adriana; ÁVILA FAJARDO, Gloria Patricia; SOLANO-RODRÍGUEZ, Omar Javier. Las TIC en la Formulación Estratégica de las Pymes de Santiago de Cali - Colombia. En: Entramado. Enero-Junio, 2017, vol. 13, no. 1, p. 102-111. Disponible en <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25106>.
2. ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. En: MIS Quarterly. Marzo, 2001, vol. 25, no. 1, p. 107-136. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/200772522\\_Review\\_Knowledge\\_Management\\_and\\_Knowledge\\_Management\\_Systems\\_Conceptual\\_Foundations\\_and\\_Research\\_Issues](https://www.researchgate.net/publication/200772522_Review_Knowledge_Management_and_Knowledge_Management_Systems_Conceptual_Foundations_and_Research_Issues).
3. ANDERSEN, Arthur. El Management en el Siglo XXI. Buenos Aires: Granica, 1999. ISBN 9506412723.
4. ANSOFF, Igor. H; MCDONELL, Edward J. La dirección estratégica en la práctica empresarial. Segunda edición. México: Addison Wesley Iberoamérica, 1997. ISBN 9684443145.
5. ARBONÍES ORTIZ, Ángel Luis. Conocimiento para Innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del Conocimiento. Editorial Díaz de Santos, S.A., 2006. 236 p. ISBN: 978-84-7978-755-4.
6. BAGNOLI, Carlo; VEDOVATO, Marco. The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance. In: Journal of Management and Governance, 2014, vol.18, no. 2, p. 615-64. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/257618808\\_The\\_impact\\_of\\_knowledge\\_management\\_and\\_strategy\\_configuration\\_coherence\\_on\\_SME\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/257618808_The_impact_of_knowledge_management_and_strategy_configuration_coherence_on_SME_performance).
7. BUENO, Eduardo. El capital intelectual de la pyme: una necesidad, un reto. En: Dyna. Abril, 2000, vol 75, no 3, p. 53-54. Disponible en <https://www.revistadyna.com/busqueda/el-capital-intelectual-de-pyme-una-necesidad-un-reto>.
8. CERTO, Samuel; PETER, Paúl. Dirección estratégica. (3ª Ed.). Madrid: McGraw-Hill, 1997. ISBN 84-481-0846-9.
9. COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905. (2, agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, Bogotá, D.C., 2004. No. 45.628.
10. DANE. Censo General 2005. [en línea], 2005 [revisado en 2012]. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/index.php?option=com\\_content&view=article&id=307&Itemid=124](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124).
11. DANE. Censo económico Cali-Yumbo 2005. 2006. Boletín.
12. DANE. Boletín Censo General 2005. Glosario. [en línea], 2010 [revisado el 9 de septiembre de 2012]. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/20750T7T000.PDF](https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/20750T7T000.PDF).
13. Departamento Administrativo de Planeación Municipal. (2010). 15 aspectos relevantes de los resultados generales del censo económico realizado en Cali en 2005. [en línea], 2010 [revisado el 01 de abril de 2015]. Disponible en: <http://planeacion.cali.gov.co/caliencifras/Capi15.pdf>.

14. DE LONG, David. Building the knowledgebased organization: how culture drives knowledge behaviors. In: Working paper, Ernst & Young's Center for Business Innovation, 1997, p. 1-29. Disponible en [http://providersedge.com/docs/km\\_articles/Building\\_the\\_Knowledge-Based\\_Organization.pdf](http://providersedge.com/docs/km_articles/Building_the_Knowledge-Based_Organization.pdf).
15. DESS, Gregory; LUMPKIN G. T. Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill. 2003. ISBN 9788448139162.
16. GALVIS, Ernesto; SANCHEZ, Jenny. A critical review of knowledge management in software process reference models. In: JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag, 2013, vol 10, no 2, p 323-338. <http://dx.doi.org/10.4301/S1807-17752013000200008>.
17. GENELOT, D; LEFEVRE, V. Qu'est ce que le knowledge management? Knowledge management. In: Dunod: Editions Arts et Métiers, 2000, p. 22-28.
18. GUSTAVSSON, Bengt; HARUNG, Harald. Organizational learning based on transforming collective consciousness. In: The learning organizations, 1994, vol 1 no 1, p 33-40. Disponible en <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09696479410053421>.
19. JARILLO, José. Dirección Estratégica. Madrid: McGraw Hill . 1992. ISBN 9788476159064.
20. JOHNSON, Gerry; SCHOLLES Kevan. Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid: Prentice Hall. 1997. ISBN 9780132968492.
21. KELLY, Louise; KUMAR, Rachna. Impact of knowledge management on the self-efficacy of entrepreneurs: Mexican SME context. In: International Journal of Management and Decision Making, 2009, vol 10 no 1-2, p 111-124. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/247831657\\_Impact\\_of\\_knowledge\\_management\\_on\\_the\\_self-efficacy\\_of\\_entrepreneurs\\_Mexican\\_SME\\_context](https://www.researchgate.net/publication/247831657_Impact_of_knowledge_management_on_the_self-efficacy_of_entrepreneurs_Mexican_SME_context).
22. LEI, David; HITT, Michael. A; BETTIS, Richard. Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. In: Journal of Management, 1996, vol 22 no 4, p 549-569. <https://doi.org/10.1177/014920639602200402>.
23. LI, Hao; GE, Xin-quan. Q; HUANG, Hermann. Knowledge management structure in growing: A case study on the developing of America-ventured SME in China. In: Paper proceeding International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment, 2010, p 1-5. <https://doi.org/10.1109/ICEEE.2010.5660390>.
24. LISANTI, Yuliana; LUHUKAY, Devyano. The design of knowledge management system model for SME (UKM). In: Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 2014, vol 64, no 3, p 746-755. <https://doi.org/10.1109/ICoICT.2014.6914067>.
25. MALDONADO, Gonzalo; MARTÍNEZ, María del Carmen; GARCÍA, Ricardo. Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México). En: Cuadernos de Administración, 2012, vol 28, no 47, p 25-36. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a03.pdf>.

26. NEWELL, Susan; ROBERTSON, Maxine; SCARBROUGH, Harry; SWAN, Jacky. *Managing Knowledge Work*. London: Palgrave. 2002. ISBN 0333962990.
27. NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *La Organización Creadora de Conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press. 1999. ISBN 9706134549.
28. PEÑA, Pablo. *To know or not to be. Conocimiento: El oro gris de las organizaciones*. Madrid: Fundación DINTEL. 2001. ISBN 8493193364.
29. RODRÍGUEZ GÓMEZ, David. Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. En: *Educación*, 2006, no 37, p 25-39. Disponible en <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>.
30. SERRADELL, Enric; PÉREZ, Ángel. *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. Barcelona: FUOC. 2003.
31. SETO, Iva; ARKISON, Brad; WILLIAMS, Katrina. Knowledge management in a small knowledge intensive organization: research design process at the Cochrane Child Health Field. In: *Knowledge Management Research & Practice*, 2011, vol 9, no 4, p 378-384. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2011.31>.
32. SMITH, Gretchen; LUMBA, Patricia. Knowledge management practices and challenges in international networked NGOs: the case of one world international. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 2008, vol 6, no 2, p 167-76. Disponible en <http://hdl.handle.net/11427/9862>.
33. SVEIBY, Karl. *Wissenskapital - das unentdeckte Vermögen: Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern*. Landsberg/Lech: Mi, Verl. Moderne Industrie. 1998.
34. VALHONDO, Domingo. *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 2010. ISB 9788479785420.
35. WIIG, Karl. Knowledge Management: Where did it come from and where will it go?. In: *Expert Systems with Applications*, 1997, vol 13, no 1, p 1-14. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00018-3).
36. WILSON, Tom. The nonsense of "knowledge management". En: *Information Research*, 2002, vol 8, no 1, p 8-11. Disponible en <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>.
37. WONG, Yeng; ASPINWALL, Elaine. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. In: *Journal of Knowledge Management*, 2005, vol 9, no 3, p 64-82. Disponible en [https://pdfs.semanticscholar.org/c7a2/e61ae67a79076057d90a31e433dd8405c3ff.pdf?\\_ga=2.179538403.634519915.1551941104-1025808756.1551941104](https://pdfs.semanticscholar.org/c7a2/e61ae67a79076057d90a31e433dd8405c3ff.pdf?_ga=2.179538403.634519915.1551941104-1025808756.1551941104).

## Notas

### Licencia Creative Commons

\* Este trabajo se deriva de los resultados del proyecto de investigación titulado: *Caracterización de la gestión del conocimiento en las medianas y grandes empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali - Colombia*, 2015. Financiado por la Universidad del Valle - Colombia. <http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado>

.1.5092. Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) Publicado por Universidad Libre - Cali, Colombia.

**Cómo citar este artículo:** AGUILERA-CASTRO, Adriana. La gestión del conocimiento desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali - Colombia. En: *Entramado*. Enero - Junio, 2019. vol. 15, no. 1, p. 12-22 <http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5092>.

## **Declaración de intereses**

Conflicto de intereses  
La autora declara no tener ningún conflicto de intereses de intereses