

ESCUELA DE POSTGRADO SAN FRANCISCO XAVIER SFX



SFX

ESCUELA DE POSTGRADO
ESCUELA DE NEGOCIOS

TESIS

“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE TRANSMISIÓN EFECTIVA DEL CONOCIMIENTO TÁCITO COMO MEDIO DE GENERACIÓN DE VALOR PARA LAS ORGANIZACIONES”

AUTOR:

Presentado por el Magister:
Edgar Daniel Mercado Serruto

Para optar el Grado Académico de:
Doctor en Economía y Empresa

**AREQUIPA – PERÚ
2021**



DEDICATORIA

A mi esposa, por darme la fortaleza y la seguridad para ser siempre una mejor persona y profesional.

A mis hermanos, por ser el referente de profesionales e inspiración para buscar alcanzar los sueños.

A mi madre, por acompañarme y creer en mí en cada paso que doy.

A mi padre, que desde el cielo me sirvió de guía en todo el camino.

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I. Planteamiento del Problema	10
1.1 Diagnóstico de la Situación Problemática.....	10
1.2 Formulación del Problema	16
1.3 Preguntas de Investigación	17
1.4 Objetivo General.....	18
1.5 Objetivos Específicos	18
CAPÍTULO II. Marco Teórico	19
2.1 La Gestión del Conocimiento.....	19
2.2 Tipos de Conocimiento.....	20
2.3 Transmisión del Conocimiento. Las etapas de la creación y transferencia del Conocimiento o la Espiral del Conocimiento.	20
2.4 Construcción de Conocimiento	22
2.5 Competitividad	24
CAPÍTULO III. Metodología	26
3.1 Justificación	26
3.2 Hipótesis	26
3.3 Variables e Indicadores.....	27
3.4 Determinación del Instrumento de Medición.....	29

3.5	Alcance y Limitaciones	30
3.6	Tipo de Investigación.....	31
3.7	Nivel de Investigación.....	31
3.8	Método de Investigación.....	32
3.9	Diseño de la Investigación:	32
3.10	Unidades de estudio	32
3.11	Instrumentos	33
3.12	Matriz de Consistencia Metodológica	34
CAPÍTULO IV. Desarrollo e Implementación		37
4.1	Plan de Trabajo	37
4.2	Diseño del Instrumento.....	38
4.3	Aplicación del Instrumento	45
4.4	Implementación	46
4.4.1	Institución 1: Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros	46
4.4.2	Institución 2: Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado del Sur	51
CAPÍTULO V. Resultados Alcanzados		59
5.1	Institución 1: Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros.....	59
5.2	Institución 2. Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado del Sur ...	65
5.3	Discusión de Resultados	71
CONCLUSIONES.....		76
SUGERENCIAS		79
BIBLIOGRAFÍA		81

RESUMEN

La presente investigación busca proponer un instrumento que pueda realizar una adecuada transferencia de conocimiento complejo en las organizaciones debido a que la información resulta ser el activo más valioso que las empresas obtienen a lo largo de su ciclo de vida. El conocimiento tácito o complejo, vale decir las experiencias, habilidades y destrezas clave, es necesario de transferir de manera eficiente de los ejecutivos a sus subordinados de modo que la organización en su conjunto pueda mantener su ventaja competitiva frente a la competencia. En este trabajo se realiza una revisión bibliográfica para proponer una estructura de instrumento aplicable a las empresas, el instrumento diseñado se aplicó a dos instituciones de servicios: Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros y el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado del Sur que son instituciones en las que precisamente el conocimiento complejo las hace distintas de su competencia; este instrumento al haber sido aplicado durante un periodo de cuatro semanas en cada institución permitió mejorar la destreza y el aprendizaje de las habilidades de los trabajadores al haberse realizado la transferencia de conocimiento tácito desde el mentor a los subordinados.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Conocimiento Explícito, Conocimiento Tácito, Competitividad.

ABSTRACT

The present investigation seeks to propose an instrument that can carry out an adequate transfer of complex knowledge in organizations, because information turns out to be the most valuable asset that companies obtain throughout their life cycle. Tacit or complex knowledge, that is, key experiences, abilities, and skills, need to be efficiently transferred from executives to their subordinates so that, the organization as a whole, can maintain its competitive advantage over the competition. In this work, a bibliographic review is carried out to propose an instrument structure applicable to companies, the designed instrument was applied to two service organizations: Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros and Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado del Sur, which are organizations in those that complex knowledge makes them precisely different from their competition; This instrument, having been applied during a period of four weeks in each organization, allowed to improve the skill and learning of the skills of the workers by having carried out the transfer of tacit knowledge from the mentor to the subordinates.

Keywords: Knowledge Management, Explicit Knowledge, Tacit Knowledge, Competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento es probablemente uno de los activos más valiosos que permite a las sociedades desarrollarse y enfrentar el entorno de manera exitosa, generando espacios de crecimiento y desarrollo para los individuos que forman parte de ella. Este desarrollo y crecimiento puede ser alcanzado tanto a nivel individual como a nivel grupal y es en este último caso donde el desarrollo puede alcanzar un potencial muy grande para la sociedad. Es precisamente en el desarrollo a nivel organizacional donde radica la importancia de utilizar el conocimiento para la generación de valor para la sociedad; el sector empresarial por lo tanto representa el entorno propicio para desarrollar técnicas de utilización y aplicación del conocimiento para generar valor.

En el manejo del conocimiento, la gestión del mismo permite integrar una base conceptual y práctica sobre la que las empresas pueden sostener su permanencia en el tiempo. La posibilidad de integración y utilización del conocimiento consiste principalmente en determinar que el recurso humano es el principal activo de toda organización y sustenta su competitividad en la capacidad de adquirir, utilizar y compartir la información y experiencias individuales y colectivas.

La Gestión del Conocimiento, una de las ramas más desarrolladas en cuanto a la aplicación del conocimiento en todos los sectores productivos, no es un término nuevo, ya que su origen data desde que el hombre tiene la capacidad de administrar su información para desarrollar conocimiento, conocimiento que le permite modificar su entorno y desarrollarse como organización; sin embargo, a partir del año 1995, con el importante aporte de autores como Ikujiro Nonaka e Hirotaka

Takeuchi, su importancia se hace fundamental para su aplicación en el sector empresarial, quienes persiguen con mucho esfuerzo convertirse en negocios competitivos.

El modelo general de la Gestión del Conocimiento consiste en 5 etapas: la primera es Identificar el Conocimiento, que es aquella donde se define lo que se quiere lograr en función al conocimiento necesario. La segunda consiste en Crear Conocimiento, aquella etapa donde se descubre la forma de obtener el conocimiento específico y necesario para la organización. La tercera consiste en Almacenar el Conocimiento, que es aquella etapa en la que el conocimiento se incorpora a la organización para facilitar su re-utilización. La cuarta etapa es Compartir el Conocimiento, la cual está orientada a la transferencia efectiva del conocimiento almacenado. La quinta etapa consiste en Utilizar el Conocimiento, que representa la etapa más importante porque es en ella donde se añade valor al usar los conocimientos de manera efectiva en la organización.

Una de las etapas críticas en la Gestión del Conocimiento consiste en la transmisión del mismo, considerando además el conocimiento puede ser de dos tipos explícito y tácito, siendo el conocimiento explícito el conocimiento codificado, estructurado y formal que usualmente se utiliza en las empresas y se construye a través de procesos formales de entrenamiento, mientras que el conocimiento tácito es aquel que es construido a partir de la experiencia, el criterio y la destreza profesional para resolver problemas.

El conocimiento tácito es el conocimiento que hace la diferencia en las organizaciones ya que al no poder ser imitable o superable permite que las organizaciones mantengan sus ventajas competitivas. Por la naturaleza de este tipo de conocimiento, no se ha establecido una metodología formal para realizar la transferencia de conocimiento, una metodología que garantice que el know-how puede ser compartido con los colaboradores de la organización.

Es importante mencionar que, en la época de la digitalización, que es la que marca hoy en día el ritmo de las nuevas organizaciones exitosas, las empresas que permanezcan, necesitarán ser más precisas en los procesos de negocios y estrategias a desarrollar, ante ello, la gestión del conocimiento tácito se convierte en una pieza clave para lograrlo.

Finalmente, la Transmisión del Conocimiento Tácito representa un recurso intangible tan importante que condicionará el nuevo entorno organizacional y garantizará la permanencia de aquellas empresas que puedan utilizar eficazmente sus técnicas que las conviertan en las líderes de cada sector.

CAPÍTULO I. Planteamiento del Problema

1.1 Diagnóstico de la Situación Problemática

Una de las más grandes preocupaciones de las empresas representa la transferencia del conocimiento de manera precisa, la adquisición y la interiorización suele ser la etapa más desarrollada en las organizaciones, principalmente en los procesos de capacitación programados por los directivos de las mismas. La gestión del conocimiento se convierte por lo tanto en el sustento clave para poder realizar una transferencia adecuada de conocimientos en las organizaciones que buscan mantener sus ventajas competitivas de manera sostenible.

La gestión del conocimiento de acuerdo a Bello & Oyekunle consiste en mejorar el desempeño de una organización a través de una serie de procesos que permitan crear, adquirir y utilizar el conocimiento. (Bello & Oyekunle, 2014). De acuerdo a la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, la gestión del conocimiento se entiende como la administración de aquellas actividades que permitan la captura, creación y difusión del conocimiento en la empresa u organización de una manera eficiente. (Rodriguez Castellanos & Araujo de la Mata, 2001). Finalmente, según Choo, consiste en “identificar, capturar y distribuir el conocimiento colectivo de una organización así como crear nuevo conocimiento, con el fin de ayudar a las organizaciones a competir y sobrevivir”. (Choo, 1996)

La gestión del conocimiento viene a ser por lo tanto un modelo sistemático que utiliza el aprendizaje de habilidades concretas y la aplicación de actitudes específicas que a través de análisis y organización de los conocimientos obtenidos selecciona, sintetiza y difunde información correcta, precisa, apropiada y favorable para mejorar la posición competitiva de una organización, este modelo permite integrar el aprendizaje universitario con el rendimiento empresarial concreto.

Un estudio en 34 empresas en España logró evidenciar la relación existente entre la complejidad del conocimiento y la sostenibilidad de las ventajas competitivas empresariales, donde se llegó a la conclusión de que altos niveles de complejidad protegen las capacidades empresariales de la imitación por parte de los competidores y si a su vez esa complejidad depende principalmente de su componente exógeno entonces ello permite que puedan construirse mayores barreras para evitar la sustitución. (García Muiña y otros, 2008).

También se puede evidenciar el efecto que la gestión del conocimiento causa en la cultura organizacional, como lo muestra el estudio realizado en un hospital en China en el que se encontró que existe una relación positiva importante (significativa) entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, y también de ésta última con el desempeño organizacional; así mismo, como consecuencia demostró la existencia de una dependencia importante entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, formalizando el planteamiento de que cuanto mejor es la gestión del conocimiento, mayor es la

efectividad de la organización y cuanto mejor es la cultura organizacional, mayor es la efectividad de la organización. (Tang, 2017).

En el caso de Latinoamérica, también se ha evidenciado la relación existente entre la gestión del conocimiento y el desempeño de las organizaciones, como por ejemplo en el caso de Colombia a través de un estudio en el que se analizó a cuatro empresas líderes en penetración del mercado de los sectores manufacturero y de servicios a través de la definición de seis variables establecidas como marco común de análisis: la identificación del conocimiento, el proceso de transmisión del conocimiento, los medios y las tecnologías, la toma de decisiones, la cultura organizacional y la competitividad; llegándose a la conclusión de que, en el éxito logrado en las cuatro organizaciones la gestión del conocimiento era el producto de la integración de cuatro elementos: la transmisión del aprendizaje, la competitividad y mejora continua, la toma de decisiones y el uso de tecnologías; pero el énfasis dado a cada uno de ellos es distinto de acuerdo a la naturaleza y necesidades propias de cada organización. (Briceño Moreno & Bernal Torres, 2010)

Una de las razones por las que las empresas no alcanzan los resultados esperados parece ser la existencia de seis problemas que impiden la adopción e implementación de programas de gestión del conocimiento, como se evidenció en las empresas de Chile según lo publicaron Darío Liberona y Manuel Ruiz, estos problemas son: El desconocimiento acerca de qué es la gestión del conocimiento, la falta de tiempo por parte de los trabajadores en sus actividades diarias, la falta de apoyo por parte de la alta gerencia, la falta de liderazgo y de

un responsable capacitado, la falta de recursos financieros y la dificultad para identificar el conocimiento y los procesos clave. De manera concreta las empresas tienen un manejo muy de corto plazo, no utilizan herramientas tecnológicas de apoyo al conocimiento, únicamente utilizan la intranet del negocio, mientras que el uso de plataformas como el CRM para relación con clientes, los chats, wikis, foros, manuales online, son apenas utilizados en un 19%. (Liberona & Ruiz, 2011).

En México también se llegó a la conclusión de que “las empresas deben replantear su estrategia para implementar acciones que posibiliten desarrollar ventajas competitivas basadas en el conocimiento que les permitan mantenerse y prosperar en el mercado, donde el desempeño innovador parece ser la clave del éxito”, como lo menciona Jaime Olea-Miranda en su estudio realizado al sector pymes del noroeste de México en el rubro de las tecnologías de la información y la industria metalmecánica. (Olea-Miranda y otros, 2016). El estudio de Carlos Macías Gelabert plantea que la orientación moderna de las organizaciones está enfocada más al factor humano que al factor tecnológico, este factor humano es el que a partir de su formación incrementa el valor del capital humano que permite compartir el conocimiento y aprendizaje en las organizaciones. (Macías Gelabert & Aguilera Martinez, 2012).

Una aproximación adicional que puede considerarse importante junto a todo lo anterior es el obtenido por un estudio de percepción realizado en China, en el que la gestión de conocimiento se integra de un total ocho componentes, los primeros cuatro son componentes de proceso: “Creación del conocimiento”,

“Adquisición y aprendizaje”, “Difusión y transferencia” y “Aplicación y explotación”; y los otros cuatro, componentes de condición: “Liderazgo y Soporte”, “Tecnología e Infraestructura”, “Competencia de Personas” y “Cultura Compartida”. El estudio sostiene que las escuelas deben capacitar a los docentes en el uso de los componentes de proceso de modo que ellos logren que los estudiantes consigan obtener los componentes de condición. (Chu y otros, 2005). Así mismo, estos dos autores indican que el conocimiento puede ser de dos tipos tácito y explícito, el tácito es difícil de articular y transferir, es complejo y se le relaciona con el saber-cómo; mientras que el conocimiento explícito es relativamente fácil de articular y codificar, y se le relaciona con el saber-qué. El primer tipo de conocimiento es el que permitirá obtener ventajas competitivas porque son más complejas de imitar.

Corroborando lo anterior, Ordoñez de Pablos sostiene que los recursos intangibles son definitivamente la base de la ventaja competitiva de las organizaciones, ante ello el conocimiento tácito es más importante que el explícito, de acuerdo a ello las organizaciones occidentales son más estructuradas y adecuadas para el uso del conocimiento explícito mientras que las organizaciones orientales son más adecuadas para el uso del conocimiento tácito. La gestión del conocimiento por lo tanto juega un papel importante en la definición de los mecanismos necesarios para realizar el uso adecuado de la información en las diferentes organizaciones a fin de lograr la transmisión efectiva del conocimiento para alcanzar ventajas competitivas. (Ordoñez de Pablos, 2001)

En la línea de las herramientas posibles de utilizar, Martínez Caro, basado en el modelo de conversión del conocimiento definido por Nonaka y Takeuchi en 1995, se refiere al e-learning, como el soporte tecnológico para el proceso de interacción entre el conocimiento explícito y tácito, “si las organizaciones integran el e-learning dentro de su estrategia de gestión del conocimiento haciendo uso de todo su potencial, el e-learning servirá como una valiosa herramienta ayudando a conseguir el objetivo final de la gestión del conocimiento: alcanzar y mantener una posición competitiva”. (Martínez Caro, 2009) (Nonaka & Takeuchi, 1995). Existen ideas interesantes y planteamientos que pueden ponerse en práctica tanto en nuestro país como en otras realidades, como lo planteado en España por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, quienes proponen la creación de un “Centro Virtual en Red de Universidades por la Gestión del Conocimiento” que les permitiría mejorar la posición competitiva de las universidades en la industria del conocimiento. (Rodríguez Castellanos & Araujo de la Mata, 2001).

Como complemento al elemento tecnológico, Alejandro Pavez presenta un modelo soportado por las tecnologías de la información para hacer frente a los problemas organizacionales generados por un inadecuado manejo de la información los cuales necesitan una base tecnológica que les permita gestionar el conocimiento para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Pavez Salazar, 2000)

Queda claro que la gestión del conocimiento no solo es aplicable a las organizaciones sino que es fundamental para el logro de las ventajas

competitivas en su entorno, las prácticas empresariales están girando en torno a la practicidad de poder aplicar los fundamentos de los avances teóricos de la gestión empresarial pero en muy pocos casos se logra el éxito que se requiere, la mayoría de las empresas aún realiza una gestión tradicional y el esfuerzo que despliegan las lleva a competir con menos instrumentos y con excesivo trabajo para poder elevar su competitividad en apenas un punto porcentual, razón por la que se hace necesario un uso cada vez más práctico y efectivo de la gestión empresarial y en este caso de la gestión del conocimiento complejo en las organizaciones, esto nos lleva a precisar el problema de la investigación a través de la formulación del problema.

1.2 Formulación del Problema

Las posibilidades de utilizar una adecuada gestión del conocimiento nos llevan a la incorporación de la metodología del potencial del conocimiento a la realidad empresarial nacional y local, donde la necesidad de las empresas de mantenerse y permanecer sólidamente operando en el sector industrial al que pertenecen las lleva a experimentar diversas estrategias para evitar ser desplazadas por la competencia y asegurar la competitividad en un entorno cada vez más complejo.

Las organizaciones necesitan incorporar nuevas técnicas de gestión para diferenciarse de la competencia y los directivos ven con mucha complejidad evitar que sus prácticas empresariales sean replicadas y superadas en el corto y mediano plazo. La experiencia y el conocimiento complejo de los directivos suele ser el elemento difícilmente replicable por la competencia y empoderar a

la organización de ese conocimiento complejo puede lograr que las organizaciones mantengan su posición competitiva en el entorno.

Habiendo revisado el contexto se puede concluir que el logro de las ventajas competitivas está directamente relacionada y condicionada a la gestión del conocimiento; la complejidad radica en cómo desarrollar concretamente las herramientas y técnicas específicas de transmisión del conocimiento tácito por encima del explícito. Por lo tanto, la pregunta ¿Cómo puede transmitirse el conocimiento tácito adquirido por las organizaciones de manera precisa que permita generar valor en las organizaciones? será una pregunta que se tratará de desarrollar en la presente investigación.

1.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las características que permiten identificar las necesidades de conocimiento en las organizaciones?
2. ¿Qué diseño debe tener un instrumento que permita la transmisión de conocimiento tácito en las organizaciones?
3. ¿Qué indicadores permiten medir la transmisión de conocimiento tácito alcanzado en una organización modelo a través de la aplicación del instrumento diseñado?

1.4 Objetivo General

Identificar y diseñar un instrumento cualitativo que permita la transmisión eficaz del conocimiento tácito en las organizaciones que se oriente al logro de competencias que generen valor en las organizaciones.

1.5 Objetivos Específicos

1. Determinar las características que permitan identificar las necesidades de conocimiento en las organizaciones.
2. Diseñar un instrumento de transmisión de conocimiento tácito que pueda ser aplicado en las organizaciones.
3. Definir los indicadores que permitan medir el nivel de transmisión de conocimiento tácito alcanzado en una organización modelo a través de la aplicación del instrumento diseñado.

CAPÍTULO II. Marco Teórico

2.1 La Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento consiste en permitir alcanzar en las organizaciones un alto desempeño utilizando para ello una serie de procesos que permitan crear, adquirir y utilizar el conocimiento. (Bello & Oyekunle, 2014). La gestión del conocimiento se entiende como aquel proceso que permite la administración de actividades utilizando para ello la captura, creación y difusión eficiente del conocimiento. (Rodríguez Castellanos & Araujo de la Mata, 2001), también consiste en “identificar, capturar y distribuir el conocimiento colectivo de una organización, así como crear nuevo conocimiento, con el fin de ayudar a las organizaciones a competir y sobrevivir”. (Choo, 1996)

Existe una diferencia entre la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Información, La gestión de la información viene a ser aquel conjunto de actividades realizadas con la intención de almacenar y recuperar de manera sistematizada la información obtenida, creada y/o retenida por la organización en su día a día, donde la gestión de la documentación es un elemento clave para su correcta administración. Por el lado de la Gestión del Conocimiento, éste involucra además de la gestión de la información, la gestión de la organización a través de incluir los procesos y principalmente las personas, que son las que le dan sentido a la gestión de la información. (Bustelo Ruesta & Amarilla Iglesias, 2001)

2.2 Tipos de Conocimiento

Desde una perspectiva global, se tienen dos formas distintas de conocimiento, el conocimiento explícito y el conocimiento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995):

El conocimiento explícito viene a ser el conocimiento formal, sistematizado y estructurado que puede ser fácilmente transferible entre las personas, ya que su propia naturaleza lo permite, este conocimiento puede documentarse y transferirse a través de manuales, instrucciones específicas, reglamentos, entre otros. Este conocimiento puede almacenarse electrónicamente en una base de datos que puede contener información reutilizable para diferentes propósitos.

El conocimiento tácito, es un conocimiento personal y propio, complejo de transferir entre personas, involucra conocimiento adquirido por experiencia, sumado a criterio desarrollado para la toma de decisiones y un aprendizaje obtenido principalmente por medios no estructurados. (Berrocal Berrocal & Pereda Marín, 2001)

2.3 Transmisión del Conocimiento. Las etapas de la creación y transferencia del Conocimiento o la Espiral del Conocimiento.

A pesar de no tener un consenso entre las metodologías de aprendizaje de las personas y las organizaciones, Nonaka y Takeuchi presentan un modelo en el que el conocimiento explícito y el conocimiento tácito generan relaciones que permiten el aprendizaje, estas relaciones dan lugar a cuatro etapas básicas para el aprendizaje en las organizaciones (Nonaka & Takeuchi, 1995):

1. De tácito a tácito. Esta relación, conocida como Socialización, representa aquel movimiento en el que una persona traslada su conocimiento tácito a otra. En esta relación, la transmisión del conocimiento resulta compleja ya que la transferencia de conocimiento involucra que la otra parte también obtenga conocimiento tácito.
2. De tácito a explícito. Esta relación, conocida como Exteriorización, consiste en estructurar el conocimiento tácito que tiene una persona y transferirlo a manera de conocimiento explícito, ello involucra un esfuerzo importante en la transformación del conocimiento complejo en un conocimiento formal transferible.
3. De explícito a explícito. Esta relación conocida como Combinación, permite que una persona junte su conocimiento explícito que usualmente se compone de conocimiento estructurado aislado, y lo integre para transferirlo a otra persona. La síntesis obtenida por la integración de los conocimientos es lo que se transfiere en este proceso.
4. De explícito a tácito. Esta relación, conocida como Interiorización, consiste en que una persona adquiera conocimiento explícito y lo convierta internamente en conocimiento tácito para poder aprovecharlo, hacerlo propio y pueda utilizarlo y aplicarlo en nuevas situaciones complejas.

Los procesos Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización o modelo SECI de transferencia de conocimiento explícito y tácito puede aplicarse a las organizaciones a través de un proceso continuo de aprendizaje.

2.4 Construcción de Conocimiento

El conocimiento es probablemente uno de los activos más valiosos que permite a las sociedades desarrollarse y enfrentar el entorno de manera exitosa, generando espacios de crecimiento y desarrollo para los individuos que forman parte de ella. Este desarrollo y crecimiento puede ser alcanzado tanto a nivel individual como a nivel grupal y es en este último caso donde el desarrollo puede alcanzar un potencial muy grande para la sociedad. Es precisamente en el desarrollo a nivel organizacional donde radica la importancia de utilizar el conocimiento para la generación de valor para la sociedad; el sector empresarial por lo tanto representa el entorno propicio para desarrollar técnicas de utilización y aplicación del conocimiento para generar valor.

En el manejo del conocimiento, la gestión del mismo permite integrar una base conceptual y práctica sobre la que las empresas pueden sostener su permanencia en el tiempo. La posibilidad de integración y utilización del conocimiento consiste principalmente en determinar que el recurso humano es el principal activo de toda organización y sustenta su competitividad en la capacidad de adquirir, utilizar y compartir la información y experiencias individuales y colectivas.

Dentro de los fundamentos de la capacidad de utilización del conocimiento se encuentra la gestión de un recurso intangible muy valioso que permite lograr el éxito de las organizaciones, este recurso en muchos de los casos es imposible de copiar y por lo tanto permite a las empresas desarrollar modelos de negocio que les permita mantener ventajas competitivas de manera sostenible.

La Gestión del Conocimiento, una de las ramas más desarrolladas en cuanto a la aplicación del conocimiento en todos los sectores productivos, no es un término nuevo, ya que su origen data desde que el hombre tiene la capacidad de administrar su información para desarrollar conocimiento, conocimiento que le permite modificar su entorno y desarrollarse como organización; sin embargo, a partir del año 1995, con el importante aporte de autores como Nonaka y Takeuchi, su importancia se hace fundamental para su aplicación en el sector empresarial, quienes persiguen con mucho esfuerzo convertirse en negocios competitivos.

El modelo general de la Gestión del Conocimiento consiste en 5 etapas: la primera es Identificar el Conocimiento, que es aquella donde se define lo que se quiere lograr en función al conocimiento necesario. La segunda consiste en Crear Conocimiento, aquella etapa donde se descubre la forma de obtener el conocimiento específico y necesario para la organización. La tercera consiste en Almacenar el Conocimiento, que es aquella etapa en la que el conocimiento se incorpora a la organización para facilitar su re-utilización. La cuarta etapa es Compartir el Conocimiento, la cual está orientada a la transferencia efectiva del conocimiento almacenado. La quinta etapa consiste en Utilizar el Conocimiento,

que representa la etapa más importante porque es en ella donde se añade valor al usar los conocimientos de manera efectiva en la organización.

Es importante mencionar que, en la época de la digitalización, que es la que marcará el ritmo de las nuevas organizaciones exitosas, las empresas que permanezcan, necesitarán ser más precisas en los procesos de negocios y estrategias a desarrollar, con lo cual podrán adaptarse rápidamente a los cambios y preferencias del mercado actual, ante ello, la gestión del conocimiento se convierte en una pieza clave para lograrlo.

Finalmente, la Gestión del Conocimiento representa un recurso intangible tan importante que condicionará el nuevo entorno organizacional y garantizará la permanencia de aquellas empresas que puedan utilizar eficazmente sus técnicas que las conviertan en las líderes de cada sector.

2.5 Competitividad

La importancia de la gestión del conocimiento para las empresas del sector productivo radica en la generación de ventajas competitivas donde el aprendizaje consciente y aplicado se convierte en una fuente de habilidades y actitudes que son difícilmente imitables, y mientras más compleja resulte la imitación de esas habilidades y actitudes, mayor tiempo de vida tendrán las ventajas competitivas en las organizaciones, las cuales se convierten en un elemento clave para lograr y mantener el éxito de las organizaciones.

De lo anterior se puede inferir que la gestión del conocimiento genera un alto desempeño y que éste está enfocado en el logro de ventajas competitivas sostenibles, pero al mismo tiempo el rendimiento es logrado solo por un pequeño grupo de empresas líderes y no por el gran número de empresas que existen en el mercado, quedando pendiente identificar las razones por las que no todas las organizaciones aplican una gestión de sus recursos de la mejor manera.

Para poder trabajar en materia de la gestión del conocimiento es necesario encontrar por otro lado su relación con la gestión de los recursos humanos y en cuanto contribuye esta última en el desempeño de las organizaciones. La gestión de los recursos humanos y la gestión del conocimiento definitivamente tienen puntos en común y se relacionan entre sí pues la primera se orienta al capital humano de la organización y, la segunda establece que el conocimiento es el recurso más valioso de ese capital humano, por lo tanto, ambas están muy relacionadas cuando se busca diseñar sistemas de trabajo y flujos de conocimiento efectivos para las organizaciones. El estudio de Carlos Macías Gelabert plantea que la orientación moderna de las organizaciones está enfocada más al factor humano que al factor tecnológico, este factor humano es el que a partir de su formación incrementa el valor del capital humano que permite compartir el conocimiento y aprendizaje en las organizaciones. (Macías Gelabert & Aguilera Martinez, 2012).

CAPÍTULO III. Metodología

3.1 Justificación

El presente trabajo de investigación representa un valioso aporte al entorno organizacional debido a que la gestión del conocimiento en las empresas representa un activo valioso para la sostenibilidad de los negocios, se trata de identificar específicamente la transmisión del conocimiento no estructurado, de modo que puedan consolidarse los objetivos de permanencia empresarial y crecimiento de las organizaciones que las puedan aplicar.

Se busca brindar un instrumento que permita a las empresas tener un equipo humano capaz de responder con efectividad a los cambios en el entorno, que le brinde la suficiente flexibilidad como para poder adaptarse y que sirva de modelo para que otras organizaciones puedan también construir sus propias ventajas competitivas de modo que los sectores productivos puedan ser en conjunto sólidos y que la sociedad pueda contar con un entorno responsable con visión de desarrollo de la sociedad.

3.2 Hipótesis

Hipótesis General

Sabiendo que el conocimiento es el activo más valioso en toda organización y que su adquisición y transmisión constituye una prioridad para el logro de ventajas competitivas sostenibles; la implementación de un instrumento de

transmisión práctico permite la transferencia efectiva de conocimiento tácito en los trabajadores.

Hipótesis Derivadas:

1. La identificación de las necesidades de conocimiento de la organización permite diseñar un instrumento de transmisión de conocimiento tácito que genere valor a la organización.
2. El diseño de un instrumento de transmisión de conocimiento tácito genera valor en las organizaciones.
3. Los indicadores definidos para el instrumento permiten la medición efectiva de la transmisión de conocimiento tácito en la organización.

3.3 Variables e Indicadores

En el diseño del Instrumento de transmisión de conocimiento complejo o tácito se han definido las siguientes tres variables con siete indicadores para la evaluación de resultados:

Variable: Necesidad de Conocimiento, la cual se medirá a través de los siguientes indicadores:

1. Casos Presentados: Se refiere al número de transacciones que son ingresados y deberán ser respondidos con algún nivel de atención o rechazo por las personas a cargo; estas transacciones pueden o no

requerir de la aplicación de algún nivel de conocimiento previo para su atención.

2. Casos Atendidos: Corresponde al número de transacciones que luego de ser presentados pasan a requerir obligatoriamente una respuesta a través del uso de algún tipo de información para su solución. La respuesta de estos casos pueden ser satisfactoria o no satisfactoria para la persona que presenta el caso.

Variable: Transmisión de Conocimiento Tácito, que se medirá a través de los siguientes indicadores:

3. Casos Atendidos con Conocimiento Explícito: Vienen a ser los casos atendidos por el personal a cargo a través del uso de información estructurada, como pueden ser manuales de procedimientos, sistemas de información con opciones pre definidas, formularios impresos, etc.
4. Casos Atendidos con Conocimiento Tácito: Vienen a ser los casos atendidos por el personal a cargo a través del uso de información no estructurada, compleja y/o no registrada, que corresponde a casos en los que se debe aplicar juicios de valor, criterio, empatía y logro de objetivos.
5. Casos Atendidos con Intervención: Son los casos atendidos con conocimiento tácito realizados con la intervención de un mentor o autoridad con el poder de decisión y experiencia suficiente que permite

realizar la atención de manera consistente y brindar la solución más adecuada para las partes involucradas.

6. Casos Atendidos sin Intervención: Corresponde a los casos atendidos con conocimiento tácito realizados sin la participación del mentor o autoridad de orden superior al trabajador, viene a ser aquel número de casos complejos atendidos con plena autonomía por parte del encargado y con la confianza suficiente de que la solución brindada al caso es la mejor para las partes involucradas.

Variable: Valor para la Organización, que se medirá con el siguiente indicador:

7. Nivel de Efectividad: Representa la valorización en una escala porcentual del logro alcanzado por el trabajador en la solución brindada por la atención de los casos asignados. Relaciona la cantidad de casos atendidos sin intervención resueltos de manera satisfactoria respecto del total de casos atendidos con conocimiento tácito sin intervención.

3.4 Determinación del Instrumento de Medición

La realización de la presente investigación considera identificar primeramente la necesidad de conocimiento tácito en las organizaciones como elemento diferenciador de la gestión y la orientación a la obtención de ventajas competitivas. Luego de ello se plantea determinar el diseño y estructura de un instrumento de aplicación que permita la transmisión de

conocimiento tácito de un Directivo a un Trabajador, de modo que el conocimiento complejo pueda estructurarse de tal forma que quien lo reciba se encuentre en la posibilidad de resolver problemas complejos.

Una vez definido el instrumento y establecida la lógica de aplicación para la obtención de resultados cuantificables se procederá a aplicarlo a dos unidades de trabajo que serán dos organizaciones con distinta orientación, la primera de ellas, la sede de Arequipa de la Compañía de Pacífico Seguros y Reaseguros, y la segunda el Instituto del Sur, que corresponde a una institución de educación superior quien tiene una orientación distinta a la primera pero cuya transferencia de conocimiento tácito también resulta clave en el mantenimiento de ventajas competitivas frente a sus propios competidores.

Luego de la aplicación del Instrumento en una temporalidad de cuatro semanas en cada institución, se procederá a medir los resultados alcanzados para validar la efectividad del instrumento.

3.5 Alcance y Limitaciones

El presente trabajo tiene un alcance que corresponde a dos Instituciones, Pacífico Seguros e Instituto del Sur, se aplicó el instrumento diseñado en un área específica con información sensible para cada institución, se realizó en un entorno controlado y con un grupo de personas responsables de las tareas de Mentor y Practicante.

La información utilizada en cada área de trabajo se ha mantenido como confidencial a solicitud de ambas instituciones para poder tener la autorización de realizar el trabajo de aplicación seguimiento y obtención de resultados para el presente trabajo.

Es importante mencionar la dificultad en la apertura de distintas organizaciones a poder realizar trabajos de investigación en materia de conocimiento tácito ya que ello involucra el uso de información importante para competir en el sector industrial en el que forman parte.

3.6 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es Cuantitativo – Cualitativo, se realiza una medición cuantitativa de resultados la cual permite aproximar la comprensión de las actitudes y experiencias como medio para lograr la transmisión de conocimiento. (Hernández Sampieri y otros, 2014)

3.7 Nivel de Investigación

La investigación es descriptiva. Se busca caracterizar una realidad empresarial concreta y utilizar herramientas para la obtención de información

específica del trabajo realizado en las organizaciones analizadas durante un periodo de cuatro semanas.

3.8 Método de Investigación

La Investigación es aplicada, se sustenta en el uso de un instrumento de transmisión de conocimiento complejo en un entorno empresarial concreto para poder determinar el nivel de aplicabilidad de los conocimientos teóricos en la realidad integrada por instituciones específicas seleccionadas para verificar su funcionamiento.

3.9 Diseño de la Investigación:

La Investigación es experimental, se busca obtener comportamientos medibles en las personas a partir de la aplicación del instrumento de transmisión de conocimiento tácito diseñado, la medición de los resultados obtenidos permitirá identificar el cambio actitudinal de las personas materia de aplicación del instrumento.

3.10 Unidades de estudio

La investigación se aplica a los practicantes y responsables de un área específica en dos organizaciones: el área de Compaginación en Pacífico

Seguros donde se desempeñaron cuatro practicantes y el área de Registros Académicos en el Instituto del Sur, donde se desempeñaron dos responsables y un practicante.

3.11 Instrumentos

La recolección de la información se obtendrá a través de entrevistas diarias con los practicantes y responsables, fichas de registro de casos diarios presentados y atendidos, así como actas de reunión donde se detallan los casos evaluados y las decisiones tomadas para su resolución, todas ellas aplicadas durante el periodo de cuatro semanas en cada organización.

3.12 Matriz de Consistencia Metodológica

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
<p>Problema General</p> <p>¿Cómo puede transmitirse el conocimiento tácito adquirido por las organizaciones de manera precisa que permita generar valor en las organizaciones?</p> <p>Problemas Secundarios</p> <p>4. ¿Cuáles son las características que permiten identificar las necesidades de conocimiento en las organizaciones?</p> <p>5. ¿Qué diseño debe tener un instrumento que permita la transmisión de conocimiento tácito en las organizaciones?</p> <p>6. ¿Qué indicadores permiten medir la transmisión de conocimiento tácito alcanzado en una organización modelo a través de la aplicación del instrumento diseñado?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Identificar y diseñar un instrumento cualitativo que permita la transmisión eficaz del conocimiento tácito en las organizaciones que permita generen valor en las organizaciones.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> Determinar las características que permitan identificar las necesidades de conocimiento en las organizaciones. Diseñar un instrumento de transmisión de conocimiento tácito que pueda ser aplicado en las organizaciones. Definir los indicadores que permitan medir el nivel de transmisión de conocimiento tácito alcanzado en una organización modelo a través de la aplicación del instrumento diseñado. 	<p>Hipótesis General</p> <p>Sabiendo que el conocimiento es el activo más valioso en toda organización y que su adquisición y transmisión constituye una prioridad para el logro de ventajas competitivas sostenibles; la implementación de un instrumento de transmisión práctico permite la transferencia efectiva de conocimiento tácito en los trabajadores.</p> <p>Hipótesis Derivadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> La identificación de las necesidades de conocimiento de la organización permite diseñar un instrumento de transmisión de conocimiento tácito que genere valor a la organización. El diseño de un instrumento de transmisión de conocimiento tácito genera valor en las organizaciones. 	<p>Variable: Necesidad de Conocimiento</p> <p>Indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> Casos Presentados: Casos Atendidos <p>Variable: Transmisión de Conocimiento Tácito:</p> <p>Indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> Casos Atendidos con Conocimiento Explícito: Casos Atendidos con Conocimiento Tácito Casos Atendidos con Intervención Casos Atendidos sin Intervención: <p>Variable: Valor para la Organización:</p> <p>Indicador:</p> <ol style="list-style-type: none"> Nivel de Efectividad alcanzado. 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>El tipo de investigación es Cuantitativo – Cualitativo, se realiza una medición cuantitativa de resultados la cual permite aproximar la comprensión de las actitudes y experiencias como medio para lograr la transmisión de conocimiento.</p> <p>Nivel de Investigación</p> <p>La investigación es descriptiva. Se busca caracterizar una realidad empresarial concreta y utilizar herramientas para la obtención de información específica del trabajo realizado en las organizaciones analizadas durante un periodo de cuatro semanas.</p> <p>Método de Investigación</p> <p>La Investigación es aplicada, se sustenta en el uso de un instrumento de transmisión de conocimiento complejo en un entorno empresarial concreto</p>

		<p>3. Los indicadores definidos para el instrumento permiten la medición efectiva de la transmisión de conocimiento tácito en la organización.</p>	<p>para poder determinar el nivel de aplicabilidad de los conocimientos teóricos en la realidad integrada por instituciones específicas seleccionadas para verificar su funcionamiento.</p> <p>Diseño de la Investigación:</p> <p>La Investigación es experimental, se busca obtener comportamientos medibles en las personas a partir de la aplicación del instrumento de transmisión de conocimiento tácito diseñado, la medición de los resultados obtenidos permitirá identificar el cambio actitudinal de las personas materia de aplicación del instrumento.</p> <p>Unidades de estudio</p> <p>La investigación se aplica a los practicantes y responsables de un área específica en dos organizaciones: el área de Compaginación en Pacífico Seguros donde se desempeñaron cuatro practicantes y el área de Registros Académicos en el Instituto del Sur, donde se</p>
--	--	--	---

				<p>desempeñaron dos responsables y un practicante.</p> <p>Instrumentos</p> <p>La recolección de la información se obtendrá a través de entrevistas diarias con los practicantes y responsables, fichas de registro de casos diarios presentados y atendidos, así como actas de reunión donde se detallan los casos evaluados y las decisiones tomadas para su resolución, todas ellas aplicadas durante el periodo de cuatro semanas en cada organización.</p>
--	--	--	--	--

CAPÍTULO IV. Desarrollo e Implementación

4.1 Plan de Trabajo

La investigación plantea realizar en una Primera Parte el análisis del entorno empresarial para poder determinar de manera específica los elementos de la gestión que permiten desarrollar y mantener ventajas competitivas que puedan ser implementadas en las organizaciones.

Luego, se puntualizarán los lineamientos clave de la gestión del conocimiento (knowledge management) como herramienta facilitadora de logro de las capacidades de gestión.

Seguidamente, se diseñará un instrumento de transmisión de conocimiento tácito que pueda ser aplicado a las organizaciones del sector empresarial con indicadores de medición y la evaluación de los resultados enfocados en la obtención de ventajas competitivas.

Finalmente, en la última sección, se colocarán las conclusiones obtenidas de todo el proceso de investigación y los resultados alcanzados que permita elaborar un modelo aplicable de la gestión del conocimiento como herramienta orientada al sostenimiento de la competitividad en el sector empresarial.

4.2 Diseño del Instrumento

La necesidad de un Instrumento que permita la transferencia de conocimiento tácito entre los colaboradores de una Institución resulta ser un elemento clave para mantener constante el aprendizaje organizacional y establecer la solidez del conocimiento hacia el futuro. Si bien el conocimiento hace la diferencia entre las empresas exitosas y las que no lo son, no todo el conocimiento es estructurado.

El conocimiento explícito es aquel que más se ha desarrollado en las organizaciones, se implementan manuales de organización y funciones, manuales de procesos y procedimientos diversos para garantizar que los nuevos trabajadores puedan realizar sus funciones de manera efectiva y con la menor intervención posible por parte de los Directivos, por lo tanto, mientras mejor estructurada esté la documentación, mejor transferencia de conocimiento explícito.

Sin embargo, cuando se trata de conocimiento tácito, no es posible elaborar manuales de procedimientos o procesos debido a que el conocimiento tácito no es posible de estructurar bajo la misma metodología del conocimiento tácito; las situaciones que requieren la aplicación de conocimiento tácito son tan complejas que cada caso requeriría un manual distinto y lo más probable es que el caso no vuelva a presentarse o en todo caso se presente pero bajo un entorno distinto cuya solución no pueda implementarse con el manual elaborado, por lo

tanto, el trabajo de formalización sería demasiado extenso, consumiría muchos recursos y la efectividad sería muy pequeña.

Para poder diseñar un instrumento efectivo, será necesario considerar algunas estrategias y prácticas facilitadoras que permitan su adecuada transmisión, como por ejemplo integrar las funciones formales e informales, ofrecer claridad en los objetivos a alcanzar, establecer ambientes adecuados para poder diseminar el conocimiento tácito, así como generar espacios de trabajo informal en el que la transferencia de trabajo se realice libremente, así como una constante retroalimentación y motivación por parte de los líderes para poder lograr resultados importantes. (Palacios Corral & Flores Fahara, 2016).

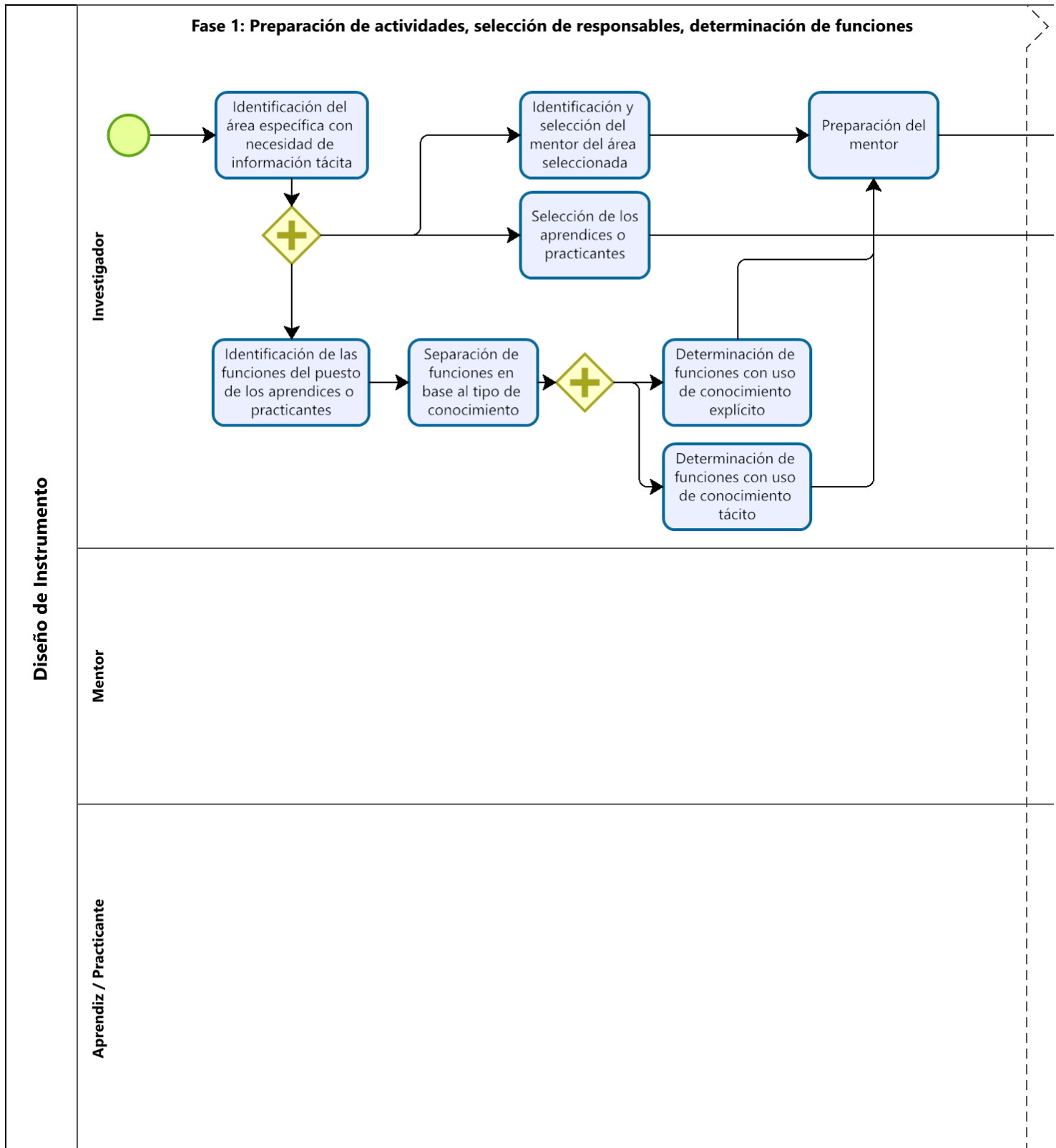
De manera similar, es importante considerar que dentro de las etapas de conversión de conocimiento definidas por Nonaka y Takeuchi (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización), la transferencia del conocimiento tácito de una persona a otra se realiza a través de procesos de Socialización, donde el conocimiento se transfiere a través de actividades conjuntas entre un mentor y un practicante usualmente en espacios de trabajo donde la posibilidad de compartir experiencias por parte del mentor juega un papel clave, de la misma forma que la observación, el diálogo. (Nonaka & Takeuchi, 1995).

El Instrumento de transmisión del conocimiento tácito por lo tanto debe tener, dentro de su estructura que no es formal, las siguientes etapas para su adecuada transmisión:

1. Identificar el o las áreas específicas de la organización donde se encuentra información compleja que representa ventaja competitiva para la organización.
2. Identificar al mentor o transmisor del conocimiento. El mentor debe ser la persona con más experiencia en las tareas a realizar en el área y cuya efectividad representa un activo valioso para la organización, de modo que el conocimiento adquirido por esta persona represente una fuente de ventaja que al ser transferida a otras personas permita una mejor posición para la organización.
3. Seleccionar a la o las personas que recibirán el conocimiento del mentor.
4. Identificar las funciones del puesto que estará a cargo de las personas seleccionadas como aprendices del conocimiento tácito.
5. Separar las actividades que necesitan conocimiento explícito para su ejecución de modo que se utilicen manuales de procedimientos para la transmisión del conocimiento que pueda servir de base para el aprendizaje de las tareas a realizar por los seleccionados.

6. Identificar las actividades que necesitan del conocimiento tácito para la aplicación a los casos complejos dentro de las tareas de los seleccionados o aprendices.
7. Involucrar al mentor y al aprendiz en la resolución de los problemas iniciales que requieran la aplicación del conocimiento tácito, de modo que la experiencia y el criterio de aplicación de las tareas sean fuente de aprendizaje para el aprendiz. La comunicación debe ser la más transparente y detallada posible, de modo que los trabajadores seleccionados tengan todos los elementos que necesitan para establecer el mismo criterio que el mentor.
8. Realizar retroalimentación continua por parte del mentor de modo que el aprendizaje se consolide en el personal seleccionado para el aprendizaje del conocimiento.
9. Realizar mediciones de eficiencia individual por parte de los aprendices de modo que se monitoree el aprendizaje alcanzado en un periodo determinado.

Diagrama de Diseño del Instrumento de Transmisión de Conocimiento.



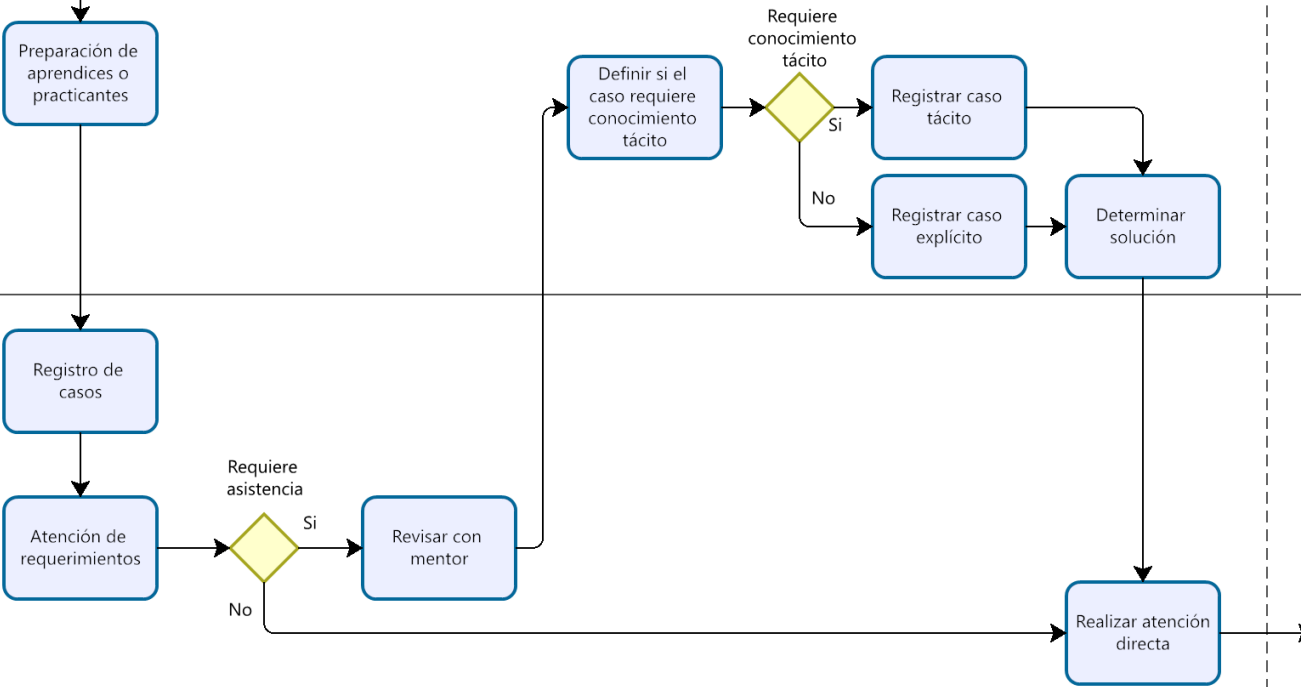
Fase 2: Registro de casos, ejecución y seguimiento

Diseño de Instrumento

Investigador

Mentor

Aprendiz / Practicante



Fase 3: Medición de resultados

Diseño de Instrumento

Investigador

Mentor

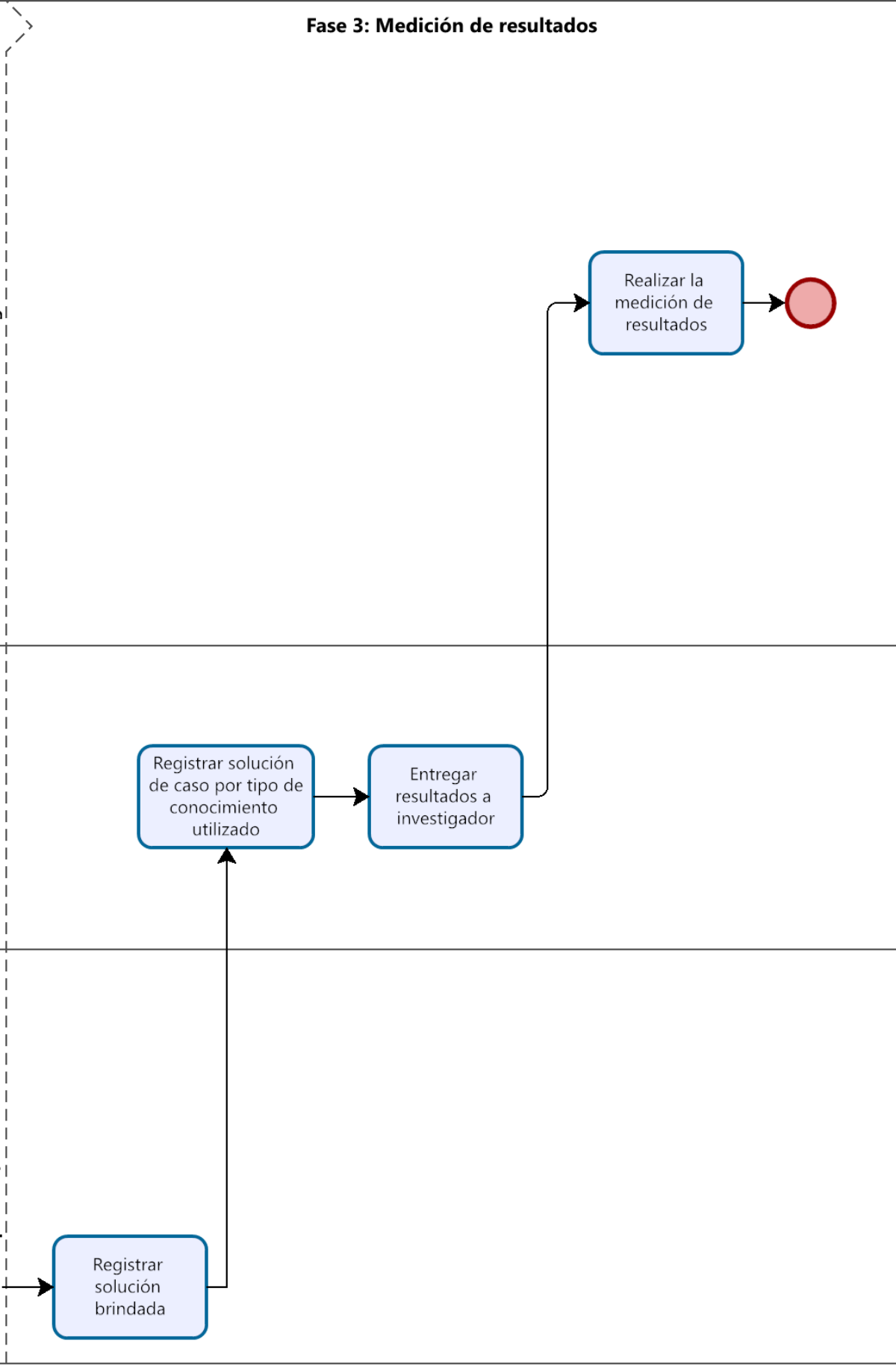
Aprendiz / Practicante

Registrar solución brindada

Registrar solución de caso por tipo de conocimiento utilizado

Entregar resultados a investigador

Realizar la medición de resultados



4.3 Aplicación del Instrumento

Utilizando como unidades de estudio dos instituciones con distinta estructura y orientación se planteó aplicar el instrumento de la siguiente manera:

1. Se identificaron las áreas en las que se contrató practicantes, siendo ellos específicamente quienes no tienen conocimientos previos de las actividades realizadas en la institución, con ello se valida que la transmisión del conocimiento tácito es posible de medir
2. Lo segundo fue determinar la naturaleza de la capacitación sobre las tareas a realizar por los practicantes, vale decir las funciones que deberían desempeñar.
3. Una vez determinadas las funciones a realizar por los practicantes se procedió a separar las actividades que requerían conocimiento tácito de las que se requerían conocimiento explícito o formal documentable.
4. Las actividades que utilizan conocimiento tácito al ser más sensibles debieron ser monitoreadas por los trabajadores que desempeñan el rol de mentores de los practicantes.

5. El monitoreo de las actividades se desarrolló en un promedio de 4 semanas para poder determinar el nivel de aprendizaje de los practicantes.
6. Finalizadas las cuatro semanas se determinó el nivel de aprendizaje de los practicantes a través de indicadores de medición de logro en las actividades realizadas y de acuerdo a los requerimientos de los mentores.

4.4 Implementación

4.4.1 Institución 1: Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros

En el caso de Pacífico se seleccionó el área de compaginación, que dentro de la política de la compañía a nivel nacional utiliza únicamente practicantes como política para las sedes de provincia.

En el caso del área de compaginación se trabajó con 4 practicantes quienes desempeñaron las siguientes tareas:

- a. Gestionar la impresión de pólizas de todos los tipos de seguros brindados por la compañía.
- b. Actualizar el registro de impresiones diarias por tipo de servicio.
- c. Mantener actualizado el Sharepoint de Impresiones.

- d. Coordinar y alertar a la Jefatura de Operaciones sobre la necesidad de renovar consumibles y necesidad de solicitar servicio técnico de equipos.
- e. Utilizar dos sistemas de gestión implementados en la compañía para proceder con la impresión de las pólizas.
- f. Coordinar con los clientes finales y clientes intermedios (Corredores de Seguros) la entrega de las pólizas impresas
- g. Reportar problemas técnicos al área de soporte informático denominado HelpDesk

Determinadas las funciones del practicante de compaginación se procedió con la capacitación en las tareas descritas, las cuales fueron realizadas por un mentor que se determinó específicamente de acuerdo al conocimiento de las actividades del área y que por política de la compañía pasó a ser parte de otro departamento con mayor responsabilidad.

La capacitación del practicante se realizaba en simultaneo mientras se atendían los requerimientos de compaginación de la compañía, con ello el practicante mientras aprendía interactuaba directamente con los demás departamentos y clientes de la compañía.

El conocimiento explícito a utilizar en las tareas del prácticamente eran principalmente operativas, las cuales incluían:

- a. La impresión de pólizas a requerimiento de los correos del practicante y su atención en orden de acuerdo al nivel de prioridad indicado.
- b. El mantenimiento del registro electrónico de impresiones.
- c. El registro de las pólizas atendidas en el sistema de gestión de base de datos o Sharepoint de Impresiones.
- d. El manejo eficiente de los dos sistemas de la compañía para la impresión oportuna de las pólizas de seguro. La compañía utilizaba dos sistemas de acuerdo a la naturaleza y estructura de las pólizas requeridas de acuerdo a normativa legal y requerimiento de las entidades financieras.
- e. La programación del envío a clientes de los documentos impresos, así como el mantenimiento del registro de entrega para evitar duplicidad y pérdida de documentos.

- f. Seguimiento al consumo de insumos de impresión para monitorear y solicitar la dotación de los mismos al área de HelpDesk.

El conocimiento tácito de las actividades que el practicante necesitaba tener estaba relacionado específicamente a las siguientes tareas:

- a. Resolver inconvenientes ante los problemas técnicos presentados por la imposibilidad de atender los requerimientos de impresión oportunamente, específicamente gestionar requerimientos sin prioridad alta o situaciones consideradas cuellos de botella.
- b. Compatibilizar requerimientos de impresión externos, principalmente de Corredores de Seguros, con las políticas de ahorro de recursos de la compañía, requerimientos en muchos casos ingresados con prioridad de entrega física de documentos al tener la alternativa de uso de formatos digitales en reemplazo de los físicos.
- c. Priorizar y resolver expectativas con clientes para la entrega oportuna de documentos impresos al presentarse problemas técnicos en los equipos físicos o sistemas informáticos, así

como demoras en la obtención de insumos para el uso de los equipos.

- d. Asegurar la recepción oportuna de los documentos entregados al proveedor de distribución de documentos y resolver las urgencias presentadas con clientes y corredores de seguros al no poder asegurar la entrega por parte del proveedor.

- e. Anticipar requerimientos de estructura y compaginación de documentos de clientes, de modo que puedan configurarse adecuadamente los sistemas para la emisión de las pólizas ajustadas cumpliendo con las necesidades específicas del cliente y el ahorro de recursos y entrega oportuna de los mismos. Usualmente los requerimientos parten de la negociación de las entidades financieras con los clientes ante necesidades de estos últimos de endosar sus pólizas.

Las actividades anteriores fueron definidas como actividades sensibles, de mucho criterio, no definidas como actividades formalizables debido a que cada ocurrencia requiere una solución distinta por la situación y contexto en el que se presenta, por lo tanto, al no poder estructurarse se consideran actividades asociadas al uso del conocimiento tácito.

El mentor en este caso realizó el seguimiento en coordinación con el Jefe de Operaciones para determinar el nivel de aprendizaje alcanzado por los practicantes en el resultado alcanzado de acuerdo a las decisiones tomadas por ellos en los casos que requirieron su resolución ante la carencia de conocimiento explícito.

Es importante mencionar que el nivel de autoridad y el empoderamiento en las decisiones con el que contaban los practicantes resultó fundamental para poder alcanzar resultados que pudieran ser satisfactorios al puesto desempeñado de lo contrario solo podría transmitirse conocimiento explícito.

4.4.2 Institución 2: Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado del Sur

En el caso del Instituto del Sur, se seleccionó el área de Registros Académicos para poder realizar la aplicación del Instrumento, específicamente se eligió el proceso de gestión de traslados internos y externos para el proceso de matrícula del periodo académico, que requirió la participación de trabajadores que realizaron por primera vez el seguimiento de los traslados en el momento previo a la matrícula.

En la labor de gestión de traslados internos y externos se contó con 3 responsables, siendo dos de ellos colaboradores del área y uno

de ellos un practicante, cada uno de ellos realizó las siguientes tareas:

- a. Revisar los expedientes de los postulantes a las carreras profesionales del Instituto para determinar la opción más adecuada de matrícula.
- b. Realizar el seguimiento de los alumnos que solicitaron reincorporación a la carrera profesional en la que interrumpieron sus estudios por varios periodos consecutivos.
- c. Orientar al estudiante en la decisión de convalidación de estudios previos, actualización curricular o reingreso a la carrera estudiada.
- d. Identificar las unidades didácticas por convalidar en los traslados internos de acuerdo a la aprobación en las carreras estudiadas previamente.
- e. Canalizar expedientes de traslado externo a la Dirección de Unidad Académica para la revisión de requisitos de convalidación de estudios.
- f. Enviar dictámenes de convalidación a los departamentos de Registros Académicos y Tesorería.

- g. Realizar la convalidación de créditos extracurriculares de acuerdo a la asistencia de los estudiantes a eventos académicos.

Definidas las funciones y asignadas las tareas correspondientes a los responsables, se designó al Director de Unidad Académica como mentor y responsable de la correcta realización de la gestión de traslados y convalidaciones de los estudiantes.

Al igual que en el caso del practicante de la otra institución, la capacitación se realizaba en simultaneo mientras se recibían los casos por la plataforma de atención, por lo tanto, el aprendizaje de los responsables asignados se realizaba en tiempo real y de acuerdo a las necesidades solicitadas por los estudiantes e ingresantes a la institución.

El conocimiento explícito a aplicar por los responsables era específicamente de registro formal de documentos, que correspondía a las siguientes actividades:

- a. La recepción del formato de solicitud de traslado o reincorporación presentado por el estudiante o postulante.

- b. La revisión del estado del solicitante, que puede ser estudiante en situación de abandono, postulante o egresado de la institución que desea estudiar otra carrera.
- c. La recepción de los certificados de estudios y sílabos de los estudiantes registrados como postulantes por traslado externo.
- d. La consulta a la información histórica del estudiante que solicita reincorporación de estudios.
- e. La revisión de las unidades didácticas aprobadas y el uso del formato de Dictamen de Convalidación, elaborado para las carreras profesionales de la Unidad Académica.
- f. El llenado de las unidades didácticas y los créditos extracurriculares por convalidar en el Dictamen de Convalidación.
- g. Realizar la actualización curricular de acuerdo al Plan Curricular vigente para los casos de estudiante con Planes Curriculares desfasados.
- h. Orientación al estudiante respecto al tipo de postulación que debe seguir de acuerdo a su estado en los sistemas

académicos, los estados son: Alumno Regular, Alumno Regular con abandono, Alumno Separado, Estudiante Egresado.

- i. La entrega del Dictamen de Convalidación a Registros Académicos, Tesorería y al estudiante para que pueda completar el trámite.
- j. Elaborar el registro diario de casos atendidos por tipo de solicitud y tipo de atención.

El conocimiento tácito de las actividades de los responsables estaba relacionado específicamente a las siguientes tareas:

- a. Orientar sobre la mejor alternativa para el estudiante en la solicitud de reincorporación, usualmente la opción elegida por el estudiante era la de reingreso con convalidación por ser la opción más económica; sin embargo ésta opción podía ser un problema para aquellos que ya tenían estudios avanzados y por el reingreso estaban obligados a entrar al Plan Curricular más reciente ocasionando que varias unidades didácticas no se encontraran disponibles hasta que el Plan pudiera avanzar en el tiempo retrasando por lo tanto la necesidad de completar los estudios en corto tiempo, de acuerdo a ello la reincorporación al Plan Curricular original debería ser la mejora alternativa aunque más costosa. Como contraparte, el reingreso tenía la ventaja de

limpiar la información histórica del alumno al eliminar el número de matrículas llevadas en los cursos, las notas desaprobadas y las dificultades académicas que quedaban registradas al momento de producirse el abandono del estudiante, opción que también era considerada por el estudiante.

- b. Plantear la mejor alternativa para el estudiante en los traslados internos, considerando el nivel de afinidad de la carrera elegida frente a las unidades didácticas aprobadas y los contenidos aprovechables para la nueva carrera, siendo un problema para un adolescente elegir entre la vocación profesional y el tiempo de estudios.
- c. Tomar la decisión de realizar un cambio de Plan Curricular en el caso de alumnos con estudios avanzados, pero con Planes no vigentes, ocasionando retrasos frente a Planes Curriculares muy distintos entre sí. Considerar ejecutar excepciones en casos específicos se convierte en una decisión compleja de tomar.
- d. Seleccionar las unidades didácticas a convalidar considerando que en los casos en los que la unidad didáctica tiene el mismo nombre, los contenidos y competencias pueden ser muy distintos, por lo que no observar este problema puede generar serios inconvenientes en los estudios futuros del alumno

cuando no posee los saberes previos suficientes para su aprendizaje.

Las tareas anteriores eran desarrolladas inicialmente por el Director de Unidad Académica quien era el responsable del Diseño Curricular, por lo tanto tenía el conocimiento a detalle sobre las competencias de los Planes Curriculares actuales frente a los Planes Curriculares anteriores, por lo tanto ese diseño le otorgaba la experiencia y asertividad para realizar las reincorporaciones y traslados de manera rápida y efectiva; experiencia que los colaboradores asignados a esta tarea no podrían tener en el corto plazo pero cuyo conocimiento sí tendrían que tener para poder aplicarlo en los trámite a realizar, conocimiento que no es transferible a través de documentos o manuales de operación en los puestos definidos.

El mentor, en este caso el Director de Unidad Académica, fue el encargado de determinar el nivel de aprendizaje alcanzado por los responsables asignados a las tareas y se encargó de realizar la retroalimentación en tiempo real para obtener los resultados esperados, retroalimentación que progresivamente fue siendo más espaciada frente al aprendizaje alcanzado.

También es importante mencionar, al igual que en la otra institución, que el nivel de autoridad y el empoderamiento fueron

fundamentales para poder obtener los resultados esperados en la gestión de los procesos de traslado y convalidación.

CAPÍTULO V. Resultados Alcanzados

5.1 Institución 1: Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros

Se trabajo con los cuatro practicantes un periodo de cuatro semanas para poder determinar el aprendizaje, los resultados obtenidos luego de la aplicación del Instrumento fueron los siguientes:

Tabla 1. Total de casos atendidos por practicante

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Practicante 1	119	125	121	128	493
Practicante 2	130	122	132	131	515
Practicante 3	136	127	116	128	507
Practicante 4	122	114	128	122	486

Tabla 2. Casos atendidos por practicante aplicando conocimiento explícito

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Practicante 1	68	88	95	87	338
Practicante 2	76	92	86	82	336
Practicante 3	88	86	84	95	353
Practicante 4	79	92	88	83	342

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Practicante 1	57.14%	70.40%	78.51%	67.97%	68.56%
Practicante 2	58.46%	75.41%	65.15%	62.60%	65.24%
Practicante 3	64.71%	67.72%	72.41%	74.22%	69.63%
Practicante 4	64.75%	80.70%	68.75%	68.03%	70.37%

Tabla 3. Casos atendidos por practicante aplicando conocimiento tácito

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Practicante 1	51	37	26	41	155
Practicante 2	54	30	46	49	179
Practicante 3	48	41	32	33	154
Practicante 4	43	22	40	39	144

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Practicante 1	42.86%	29.60%	21.49%	32.03%	31.44%
Practicante 2	41.54%	24.59%	34.85%	37.40%	34.76%
Practicante 3	35.29%	32.28%	27.59%	25.78%	30.37%
Practicante 4	35.25%	19.30%	31.25%	31.97%	29.63%

Tabla 4. Resultados Promedio

Practicante	Casos Presentados					
	Promedio Diario	Atendidos		Total Atendidos	Atendidos	
		con conocimiento explícito	con conocimiento tácito		con conocimiento explícito	con conocimiento tácito
Practicante 1	25	17	8	493	338	155
Practicante 2	26	17	9	515	336	179
Practicante 3	25	18	8	507	353	154
Practicante 4	24	17	7	486	342	144

Elaboración: Propia

Analizando la información anterior se pudo determinar que, del total de casos tramitados y resueltos por los practicantes, en promedio el 32% requirió resolverse a través de conocimiento tácito y 68% con conocimiento explícito o estructurado.

Tabla 5. Casos atendidos con conocimiento tácito con intervención del mentor

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Practicante 1	43	23	11	13	90
Practicante 2	39	20	26	18	103
Practicante 3	39	29	17	11	96
Practicante 4	34	17	20	15	86

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Practicante 1	84.31%	62.16%	42.31%	31.71%	58.06%
Practicante 2	72.22%	66.67%	56.52%	36.73%	57.54%
Practicante 3	81.25%	70.73%	53.13%	33.33%	62.34%
Practicante 4	79.07%	77.27%	50.00%	38.46%	59.72%

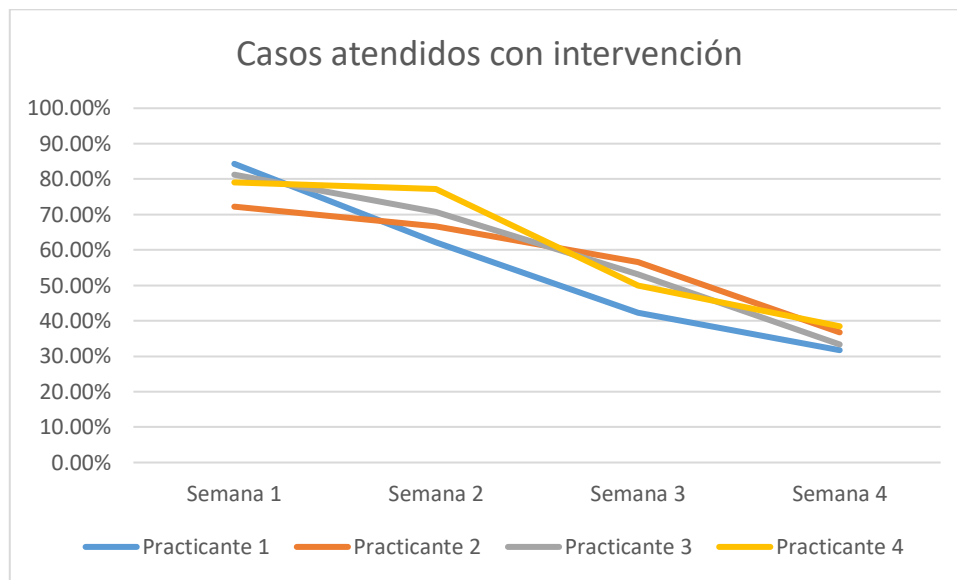
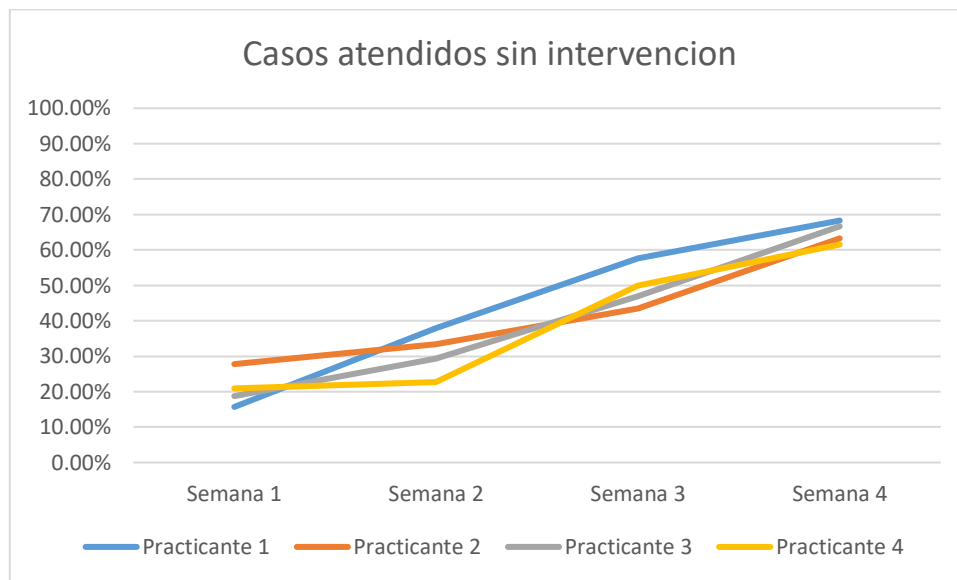


Tabla 6. Casos atendidos con conocimiento tácito sin intervención del mentor

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Practicante 1	8	14	15	28	65
Practicante 2	15	10	20	31	76
Practicante 3	9	12	15	22	58
Practicante 4	9	5	20	24	58

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Practicante 1	15.69%	37.84%	57.69%	68.29%	41.94%
Practicante 2	27.78%	33.33%	43.48%	63.27%	42.46%
Practicante 3	18.75%	29.27%	46.88%	66.67%	37.66%
Practicante 4	20.93%	22.73%	50.00%	61.54%	40.28%

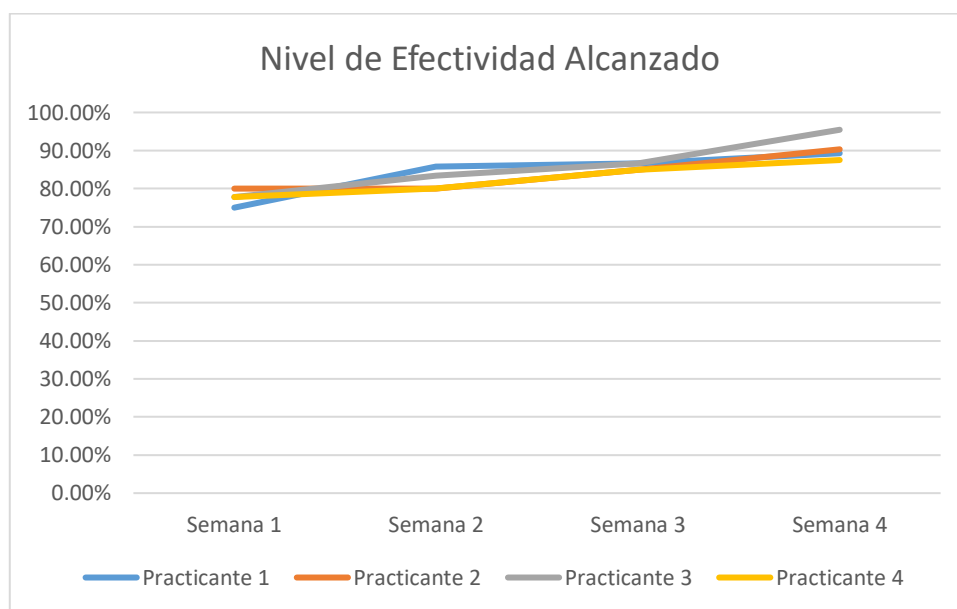


Se observa que en el número de casos que requieren conocimiento tácito atendidos sin intervención del mentor, en todos los practicantes fue evolucionando de manera favorable, pasando de en promedio 20% a 65%, lo cual significa que los practicantes mejoraron significativamente la posibilidad de resolver casos complejos.

Tabla 7. Casos atendidos sin intervención del mentor resueltos satisfactoriamente.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Practicante 1	6	12	13	25	56
Practicante 2	12	8	17	28	65
Practicante 3	7	10	13	21	51
Practicante 4	7	4	17	21	49

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Practicante 1	75.00%	85.71%	86.67%	89.29%	86.15%
Practicante 2	80.00%	80.00%	85.00%	90.32%	85.53%
Practicante 3	77.78%	83.33%	86.67%	95.45%	87.93%
Practicante 4	77.78%	80.00%	85.00%	87.50%	84.48%



Los resultados anteriores permiten ver que el nivel de eficiencia alcanzado tiene un incremento importante en los cuatro practicantes, por lo tanto, la aplicación del instrumento evidencia resultados positivos importantes debido a que los practicantes pueden resolver solos los problemas complejos que aparecen como nuevos en periodos posteriores.

5.2 Institución 2. Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado del Sur

Se trabajo con los dos responsables y el practicante un periodo de cuatro semanas para poder conocer el nivel de conocimiento tácito adquirido, los resultados obtenidos luego de la aplicación del Instrumento fueron los siguientes:

Tabla 8. Total de casos atendidos por practicante

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Responsable 1	57	55	66	64	242
Responsable 2	66	63	58	54	241
Practicante	54	52	67	63	236

Tabla 9. Casos atendidos por practicante aplicando conocimiento explícito

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Responsable 1	34	38	43	44	159
Responsable 2	47	47	39	39	172
Practicante	39	40	44	46	169

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Responsable 1	59.65%	69.09%	65.15%	68.75%	65.70%
Responsable 2	71.21%	74.60%	67.24%	72.22%	71.37%
Practicante	72.22%	76.92%	65.67%	73.02%	71.61%

Tabla 10. Casos atendidos por practicante aplicando conocimiento tácito

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Responsable 1	23	17	23	20	83
Responsable 2	19	16	19	15	69
Practicante	15	12	23	17	67

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Responsable 1	40.35%	30.91%	34.85%	31.25%	34.30%
Responsable 2	28.79%	25.40%	32.76%	27.78%	28.63%
Practicante	27.78%	23.08%	34.33%	26.98%	28.39%

Tabla 11. Resultados Promedio

Casos Presentados						
Practicante	Promedio Diario	Atendidos		Total Atendidos	Atendidos	
		con conocimiento explícito	con conocimiento tácito		con conocimiento explícito	con conocimiento tácito
Responsable 1	12	8	4	242	159	83
Responsable 2	12	9	3	241	172	69
Practicante	12	8	3	236	169	67

Tabla 12. Casos atendidos con conocimiento tácito con intervención del mentor

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Responsable 1	17	6	10	8	41
Responsable 2	13	5	7	5	30

Practicante	12	6	10	5	33
-------------	----	---	----	---	-----------

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Responsable 1	73.91%	35.29%	43.48%	40.00%	49.40%
Responsable 2	68.42%	31.25%	36.84%	33.33%	43.48%
Practicante	80.00%	50.00%	43.48%	29.41%	49.25%

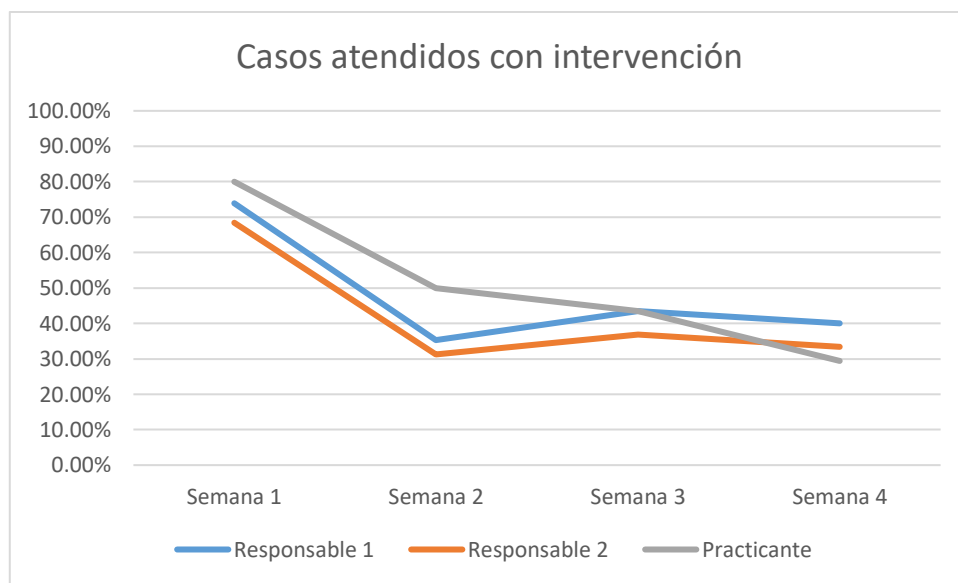
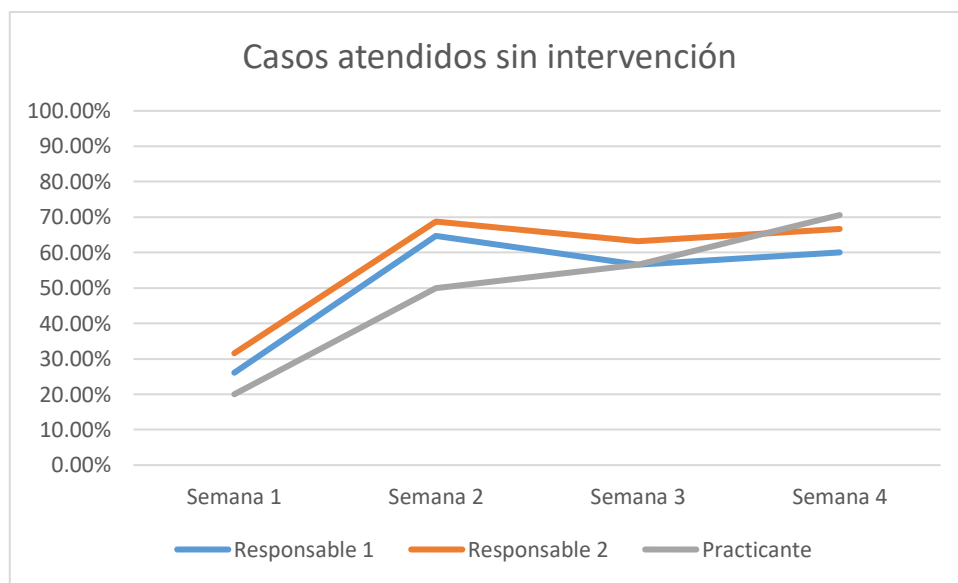


Tabla 13. Casos atendidos con conocimiento tácito sin intervención del mentor

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Responsable 1	6	11	13	12	42
Responsable 2	6	11	12	10	39

Practicante	3	6	13	12	34
-------------	---	---	----	----	-----------

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Responsable 1	26.09%	64.71%	56.52%	60.00%	50.60%
Responsable 2	31.58%	68.75%	63.16%	66.67%	56.52%
Practicante	20.00%	50.00%	56.52%	70.59%	50.75%

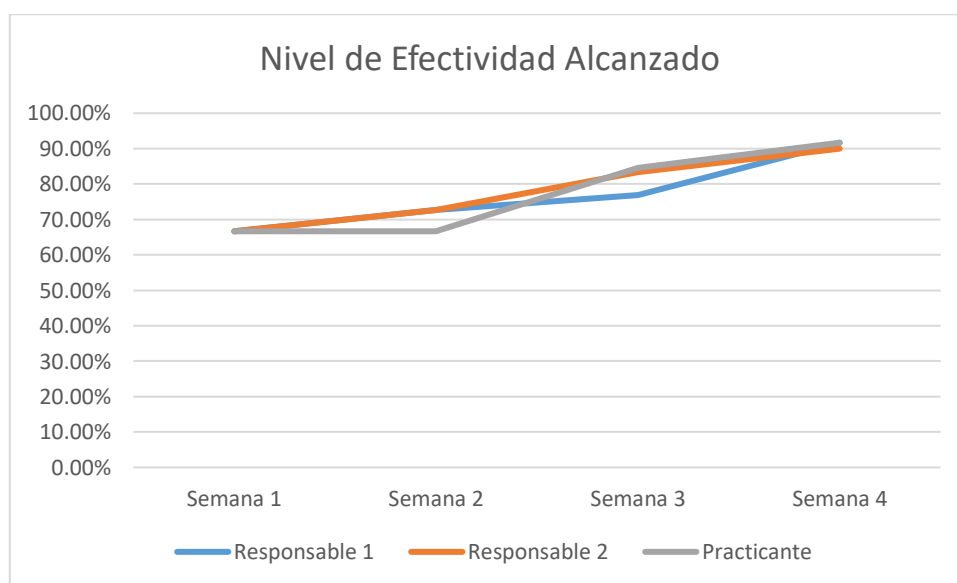


Respecto a los casos que requieren conocimiento tácito atendidos sin intervención del mentor, el resultado se incrementó en cada responsable y el practicante, pasando de en promedio 25% a 60%, ello evidencia un aprendizaje importante para poder resolver casos complejos.

Tabla 14. Casos atendidos sin intervención del mentor resueltos satisfactoriamente.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Responsable 1	4	8	10	11	33
Responsable 2	4	8	10	9	31
Practicante	2	4	11	11	28

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total
Responsable 1	66.67%	72.73%	76.92%	91.67%	78.57%
Responsable 2	66.67%	72.73%	83.33%	90.00%	79.49%
Practicante	66.67%	66.67%	84.62%	91.67%	82.35%



Los resultados anteriores nos permiten ver con claridad el nivel de aprendizaje incremental alcanzado por los responsables y el practicante ya que a medida en que aparecen nuevos casos complejos, las consultas al mentor son menores y el nivel de eficiencia es mayor, por lo tanto, el aprendizaje alcanzado refleja la efectividad del instrumento.

5.3 Discusión de Resultados

Habiendo estructurado la información obtenida de los diversos casos atendidos en procesos de transmisión de conocimiento, podemos hacer algunas precisiones respecto a los resultados obtenidos. Realizaremos la interpretación de los hallazgos en cada una de las instituciones por separado y luego lo estableceremos en conjunto para determinar la consistencia del resultado del instrumento diseñado.

En el caso de los resultados obtenidos en Pacífico Seguros, podemos mencionar que en promedio cada practicante atendió un total de 25 casos diarios, haciendo un total de 120 casos en promedio por semana, lo cual de acuerdo al tipo de trabajo realizado en el área de compaginación es un número de casos que puede atenderse durante la jornada regular de trabajo.

De los casos atendidos, un promedio de 68% de casos requerían conocimiento explícito, es decir podríamos decir que 7 de cada 10 casos requería un trabajo operativo convencional, posible de atender a través de un trabajo programado y formal, es decir se podría realizar con las

indicaciones descritas en el manual de operaciones elaborado para el área, con lo cual cualquier practicante solo tendría que recurrir al manual para poder realizar la tarea encargada.

En promedio el 32% de los casos atendidos correspondía a casos complejos, los que necesitaban un criterio distinto a los establecidos en los manuales de operaciones para poder resolverse, ello involucraba hacer juicios de valor y aplicar criterio o experiencia para poder lograr una solución satisfactoria para el usuario solicitante. Al repartir los casos presentados entre los practicantes de manera equilibrada se observó que el tipo de trabajo realizado por ellos fue bastante similar.

Los casos complejos fueron resueltos desde el inicio con la intervención del mentor, debido a que ninguno de los practicantes tenía conocimiento alguno sobre la forma de resolverlos ya que, como corresponde, ese tipo de casos no pueden documentarse ni establecerse dentro de un manual. Los casos resueltos con intervención fueron en promedio el 80% en la primera semana, dando espacio para que un 20% fueran resueltos sin intervención con lo aprendido en los casos iniciales.

La intervención en los casos se redujo de 80% en la primera semana a 33% en la cuarta semana, en promedio un practicante atendía 39 casos con intervención en la primera semana y en la cuarta solo 15 casos, es decir se redujo en promedio un 60% los casos resueltos con intervención del mentor.

Los casos resueltos sin intervención se incrementaron de 10 casos en la primera semana a 26 casos en la cuarta semana, lo cual hace un incremento de 160% de casos en las cuatro semanas. El nivel de efectividad subió en promedio de 75% a 90% en las cuatro semanas.

En el caso del Instituto del Sur, en promedio los dos responsables y el practicante atendieron un total de 12 casos diarios, haciendo un total de 60 casos en promedio por semana, en comparación a Pacífico Seguros la cantidad de casos atendidos es mucho menor debido primeramente al tamaño de la institución y segundo debido a que el tipo de trabajo es muy distinto por ser una institución educativa, de manera similar el número de casos es un número que puede atenderse durante la jornada de trabajo regular.

De los casos atendidos, un promedio de 65% de casos requerían conocimiento explícito, los casos atendidos de esta manera se realizaban en base a reglamentos y procedimientos publicados a manera de manual de operaciones elaborado por el departamento académico, por lo tanto, resolver los requerimientos involucraba tener la documentación a la mano y aplicarla estrictamente a los casos de acuerdo a la normativa vigente.

En promedio el 35% de los casos atendidos fueron casos complejos que requerían conocimiento tácito, para ello tanto los responsables como el practicante deberían aplicar también criterio o experiencia para poder lograr una solución satisfactoria para los estudiantes solicitantes de convalidación

de estudios. Los casos se repartieron de la misma manera de forma equitativa, el practicante tuvo un mejor desempeño frente a los dos responsables que ya conocían de manera indirecta el trabajo encomendado, lo cual evidencia que el instrumento funciona mejor cuando la persona no tiene conocimiento alguno de las tareas a realizar.

Los casos complejos, al igual que en Pacífico Seguros, fueron resueltos desde el inicio con la intervención del mentor debido a que los responsables y el practicante debían tomar decisiones de manera autónoma solo si tenían el conocimiento adecuado para no transgredir los reglamentos respectivos. Los casos resueltos con intervención fueron en promedio el 70% en la primera semana, el 20% fueron resueltos sin intervención con lo aprendido desde la primera semana.

La intervención en los casos se redujo de 70% en la primera semana a 33% en la cuarta semana, en promedio cada responsable y el practicante atendían 14 casos con intervención en la primera semana y en la cuarta semana estos se redujeron a 6 casos, es decir se redujo en promedio un 57% los casos resueltos con intervención del mentor.

Los casos resueltos sin intervención se incrementaron de 5 casos en la primera semana a 11 casos en la cuarta semana, un incremento de 120% de casos en las cuatro semanas. Finalmente, el nivel de efectividad subió en promedio de 66% a 90% en las cuatro semanas.

Analizando los resultados globales, podemos mencionar que los resultados fueron más que positivos, la efectividad se incrementó en un 15% en Pacífico Seguros y 24% en el Instituto del Sur, la capacidad de resolver problemas complejos se incrementó de manera significativa en ambas instituciones y la capacidad de resolverlos en la forma en la que el mentor lo hace regularmente fue aplicado de la misma forma por los practicantes y responsables en las cuatro semanas de trabajo.

Es importante considerar que la transmisión del conocimiento y la medición de los resultados alcanzados debe hacerla el mentor mismo, de modo que pueda evaluarse con objetividad el desempeño alcanzado por los trabajadores respecto a las expectativas concretas que se tiene sobre ellos.

CONCLUSIONES

1. A partir del diseño del instrumento y su aplicación en las unidades de estudio se pudo determinar las necesidades de conocimiento que requieren las organizaciones. El conocimiento que requieren es tanto explícito como tácito sin embargo el conocimiento tácito es el conocimiento que difícilmente es imitable por los competidores y viene a ser el sello distintivo que tiene cada organización con las personas que forman el equipo de trabajo y la cultura organizacional que ha construido en el tiempo.
2. La bibliografía desarrollada sobre la gestión del conocimiento es amplia, específicamente en la identificación de la importancia del conocimiento en las organizaciones, el compromiso que se debe tener en su gestión y el aprendizaje que se debe consolidar en las organizaciones, sin embargo es escasa la materialización de estructuras que puedan ejecutar de manera estandarizada la transmisión del conocimiento complejo, el diseño de un instrumento de transmisión de conocimiento tácito es en su naturaleza un proceso informal el cual debe ser estructurado específicamente en cada organización de manera distinta ya que el conocimiento obtenido por los mentores no es sencillo de transmitir desde un mecanismo estandarizado. El intento de elaborar un instrumento de transmisión de conocimiento complejo o tácito corresponde a la elaboración de una metodología diseñada por experiencia en el manejo de equipos de trabajo en situaciones específicas que pueden ser replicables para distintas organizaciones.

3. El instrumento diseñado y su aplicación permitió identificar un conjunto de indicadores de medición que permitieron medir el nivel de aprendizaje alcanzado por los responsables y practicantes en las tareas en las que se requería la aplicación de conocimiento tácito. Los indicadores utilizados pudieron evidenciar el incremento de efectividad de los responsables y practicantes de manera progresiva en el tiempo de aplicación del instrumento. El aprendizaje alcanzado permitió obtener el sustento del funcionamiento del instrumento diseñado.

4. Los resultados alcanzados a nivel de eficiencia por parte de los trabajadores permitieron demostrar que el aprendizaje puede alcanzarse en un periodo de tiempo (cuatro semanas) siempre y cuando el trabajador sienta que su desempeño es importante y que obtener autonomía en el trabajo incrementa su compromiso, confianza y rendimiento en el trabajo, lo cual es consecuencia directa del conocimiento adquirido.

5. La experiencia previa de los seleccionados para las tareas en la organización no es determinante para la efectividad en la obtención del aprendizaje requerido, ya que el mentor es quien orienta desde cero lo importante a aprender y aplicar en las diferentes situaciones en las que se necesita aplicar conocimiento tácito. En algunas ocasiones los años en los que el responsable trabajó en la organización puede representar un obstáculo al tener interiorizadas algunas formas de trabajo que deben dejarse de lado en la resolución de nuevos problemas complejos.

6. Es fundamental el compromiso del mentor en la obtención de un resultado favorable en la aplicación del instrumento de transmisión de conocimiento tácito y la medición constante de resultados, sin ello es muy poco probable que el aprendizaje se pueda alcanzar en los responsables y practicantes.

SUGERENCIAS

1. El presente trabajo abordó el diseño de un instrumento de transmisión de conocimiento tácito aplicado a dos industrias de servicios, ya que, debido al perfil de dichas organizaciones, la identificación de los requerimientos de conocimiento mantenía patrones similares, sin embargo, sería importante ampliar la aplicación del instrumento a industrias de manufactura para poder validar su alcance en los diferentes tipos de organización.
2. Un gran impedimento para la aplicación y medición de instrumentos que utilizan información sensible y privada radican en la desconfianza por parte de los directivos de poder compartir la información que les ha costado muchos años consolidar, por lo tanto, la aplicación de instrumentos que utilicen información privada deben ser conducidos directamente por ellos, de modo que la mejora en el aprendizaje de los trabajadores y el aseguramiento de la confidencialidad de la información estén garantizadas.
3. Si bien es cierto, se han utilizado indicadores de medición diseñados específicamente para las dos organizaciones utilizadas en el estudio, resulta importante ampliar la investigación para establecer nuevos indicadores que permitan medir con mayor profundidad el nivel de conocimiento alcanzado, el diseño de indicadores cualitativos puede ser un campo del conocimiento que puede explorarse con nuevas investigaciones.
4. La transmisión del conocimiento siempre será un campo complejo de entender y formalizar, por lo tanto, se hace necesario profundizar en la

interacción entre conocimiento tácito y explícito, la codificación y transformación de un tipo de conocimiento en otro también representa un campo para nuevos ensayos y mediciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Bello, O., & Oyekunle, R. (2014). Attitude, Perceptions and Motivation towards Knowledge sharing: Views from universities in Kwara Stat, Nigeria. *African Journal of Library, Archives and Information Science Vol.24, N°2*, 123-134.
- Berrocal Berrocal, F., & Pereda Marín, S. (2001). Formación y gestión del conocimiento. *Revista Complutense de Educación*, 639-656.
- Briceño Moreno, M. d., & Bernal Torres, C. A. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones Colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales Vol. 26 No. 117*, 173-193.
- Bustelo Ruesta, C., & Amarilla Iglesias, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Revista PH*, 226-230.
- Chamnan, T., Chantarasombat, C., & Yeamsang, T. (28 de Octubre de 2015). The Academic Knowledge Management Model of Small Schools in Thailand. *Canadian Center of Science and Education*, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1082116.pdf>.
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1082116.pdf>
- Choo, C. (1996). The knowing organizations: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management, Vol. 16, No. 5*, 329-340.

- Chu, K., Wang, M., & Yuen, A. (2005). Implementing Knowledge Management in School Environment: Teachers' Perception. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, Vol.3, No.2, 139-152.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy* Vol.29, 109-123.
- García Muiña, F. E., Pelechano Barahona, E., & Navas López, J. E. (2008). La complejidad del conocimiento y el sostenimiento de las ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 37, 007-032.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge. The Dynamic of Science and Research in Contemporary Societies*. Londres: SAGE.
- Guerra Caminiti, E. (Mayo de 2016). *Aproximaciones a la educación universitaria*. Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://files.pucp.edu.pe/puntoedu/wp-content/uploads/2016/06/Aproximaciones-a-la-educacion-universitaria.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2011). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 151-160.

- Macías Gelabert, C., & Aguilera Martínez, A. (2012). Contribución de la gestión de los recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*. Vol.28, N°. 123, 133-148.
- Martínez Caro, E. (2009). La gestión del conocimiento a través del E-Learning. Un enfoque basado en escenarios. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 15, N° 13, 29-44.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Olea-Miranda, J., Contreras, O. F., & Barcelo-Valenzuela, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 127-136.
- Ordóñez de Pablos, P. (2001). La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: La organización occidental versus japonesa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 7, N° 3, 91-108.
- Palacios Corral, E. B., & Flores Fahara, M. (2016). Estrategias de diseminación de conocimiento tácito en una institución de educación superior. Universidad de Zulia. Venezuela. *Opción*, 32(8), 391-411. Retrieved 12 de Agosto de 2020.
- Pavez Salazar, A. A. (Diciembre de 2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Valparaiso, Chile.

- Ponce, O. A., & Pagán-Maldonado, N. (2017). La investigación educativa en el siglo XXI: desafíos y oportunidades para la efectividad científica. *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, 24-37.
- Rodriguez Castellanos, A., & Araujo de la Mata, A. U. (2001). La gestión del conocimiento científico-técnico en la universidad. Un caso y un proyecto. *Cuadernos de Gestión Vol.1 N.º1*, 15.
- Rodríguez-Ponce, E., & Palma-Quiroz, Á. (2010). Desafíos de la Educación Superior en la Economía del Conocimiento. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 18 N° 1, 8-14.
- Sriwichai, P., Meksamoot, K., Chakpitak, N., Dahal, K., & Jengjalean, A. (2014). The Effectiveness of “Knowledge Management System” in Research Mentoring Using Knowledge Engineering. *International Education Studies; Vol. 7, No. 5*, 1-14.
- Tang, H. (2017). A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education Vol.13. N°6*, 1831-1845.