

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**FACTORES DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO
OPERATIVO: ESTUDIO DE CASO EN LOS LÍDERES ZONALES
DE UNA EMPRESA PERUANA DEDICADA AL RUBRO DE
SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en
Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

CATACORA ROJAS, Susana **20079687**

CONTRERAS CANCHARI, Elizabeth **20071501**

Asesorado por: Dr. Levy Del Águila Marchena

Lima, 22 de junio de 2017

La tesis

FACTORES DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO OPERATIVO: ESTUDIO DE CASO EN LOS LÍDERES ZONALES DE UNA EMPRESA PERUANA DEDICADA AL RUBRO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA

Ha sido aprobada

Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

Dr. Levy Del Águila Marchena

Dr. Jean Pierre Seclen Luna

A Dios porque siempre guía mi camino, a mis padres y hermanos, por todo su apoyo y amor incondicional.

Susana Catacora

A Dios porque gracias a él he logrado concluir esta etapa de mi vida profesional. A mis padres y hermanos, por ser mi fortaleza y motivación en cada etapa de mi vida. A mi compañero Gargy, por su amor, paciencia y haber hecho suyo este reto, apoyándome de diferentes maneras para poder alcanzarlo.

Elizabeth Contreras



Nuestros mayores agradecimientos al Guardián de la Cultura de Liderman por haber permitido que se realice la tesis en su empresa y también a los Líderes Zonales y la Gerencia de Operaciones, quienes no solo colaboraron en la recolección de información para la presente tesis, sino, también, momentos de confianza e ilusiones.

Muy agradecidas con nuestro asesor Levy Del Águila por sus indicaciones y aporte de su experiencia en el desarrollo de la investigación.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	7
1. Gestión del conocimiento.....	7
2. Transferencia de conocimiento	8
2.1. Definición de transferencia de conocimiento.....	8
2.2. Modelos de la transferencia de conocimiento	10
2.3. Conocimiento operativo.....	15
2.4. Etapas de la transferencia de conocimiento operativo	20
3. La transferencia de conocimiento operativo y la gestión de la continuidad.....	22
4. La transferencia del conocimiento operativo y la ventaja competitiva	24
5. Factores de la transferencia de conocimiento operativo.....	25
5.1. Contenido.....	26
5.2. Contexto	28
5.3. Formato	30
5.4. Rol del emisor y receptor	31
5.5. Competencias.....	35
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	41
1. Análisis del sector de seguridad privada en el Perú	41
1.1. Administración y gerencia	42
1.2. Marketing y Ventas	43
1.3. Operaciones y logística	45
1.4. Recursos Humanos.....	46
1.5. Finanzas y contabilidad.....	47
1.6. Sistemas de información y comunicación.....	48
1.7. Tecnología e investigación y desarrollo.....	48
2. La empresa de estudio: J & V Resguardo S.A.C.....	49
2.1. Descripción general.....	50
2.2. Aspectos generales	50
3. Organigrama y Procesos.....	54
4. Área de Operaciones (Lima)	64
5. Líder zonal	65
5.1. Funciones	65
5.2. Perfil del puesto de Líder Zonal.....	66
6. Proceso de transferencia de conocimiento operativo y actores involucrados.....	67

6.1. Determinación de los procesos de transferencia de conocimiento operativo.....	67
6.2. Determinación de los actores emisores	68
6.3. Relación entre integrantes del mismo grupo de actores	70
6.4. Relación entre los diferentes actores	70
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	72
1. Fases del proceso de investigación.....	72
2. Enfoque de investigación	73
3. Metodología de investigación	73
4. Fuentes y técnicas de investigación.....	75
4.1. Encuestas.....	76
4.2. Entrevistas.....	78
4.3. Observaciones.....	80
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL CASO	82
1. Actividades de transferencia de conocimiento operativo.....	82
1.1. Actividades de transferencia de conocimiento operativo de Inducción del LZ	82
1.2. Actividades de transferencia de conocimiento operativo de rutina diaria.....	83
2. Influencia de otros emisores en un proceso de transferencia de conocimiento.....	85
3. El conocimiento objeto de transferencia	85
4. Desempeño de los cinco factores en los procesos de transferencia de conocimiento operativo.....	89
4.1. Proceso GO → LZ	91
4.2. Proceso SGO → LZ	105
4.3. Proceso LZ → LZ	121
4.4. Principales hallazgos del análisis del desempeño de los factores de transferencia de conocimiento operativo	157
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA.....	161
1. Fases y alcance de la propuesta.....	161
2. Objetivo de la propuesta de mejora.....	162
3. Sustento estratégico y de políticas corporativas de la propuesta.....	162
4. Roles de los emisores formales e informales de conocimiento operativo	163
5. Diseño de la propuesta de mejora.....	164
6. Iniciativas	165
6.1. Corto plazo.....	165
6.2. Mediano plazo.....	173
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	177

REFERENCIAS	182
ANEXO A: Estudios relacionados con la transferencia de conocimiento	189
ANEXO B: Matriz de consistência	192
ANEXO C: Matriz de variables	196
ANEXO D: Guía de encuesta exploratoria y censal a receptores	202
ANEXO E: Sistematización de respuestas de las encuestas	213
ANEXO F: Plataforma virtual para la sistematización	214
ANEXO G: Guía de entrevista emisores.....	215
ANEXO H: Guía de entrevista emisores y receptores	217
ANEXO I: Criterios de selección de la muestra intencional de LZ	219
ANEXO J: Guías de resúmenes de entrevistas realizadas.....	220
ANEXO K: Guía de observación.....	221
ANEXO L: Detalle de la observación.....	222
ANEXO M: Criterio para determinar los cortes porcentuales de satisfacción en el proceso de transferencia de conocimiento.....	223
ANEXO N: Base de datos de los resultados porcentuales seleccionados para el análisis.....	224
ANEXO Ñ: Ranking del nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los LZ	225
ANEXO O: Modelo de la página principal del Repositorio de casuística	226
ANEXO P: Diagrama de flujo del proceso de alimentación del repositorio.....	227

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas competitivas de la gestión de la continuidad.....	25
Tabla 2: Certificaciones y normas internacionales más comunes	45
Tabla 3: Comité de Gestión Integrado.....	56
Tabla 4: Equipo BASC.....	57
Tabla 5: Determinación de actores	69
Tabla 6: Relación entre integrantes del mismo grupo de actores	70
Tabla 7: Relación entre diferentes actores.....	70
Tabla 8: Diseño de la investigación.....	72
Tabla 9: Fuentes y técnicas de recolección primaria.....	75
Tabla 10: Lista de participantes de las entrevistas exploratorias.....	78
Tabla 11: Lista de participantes emisores en las entrevistas de la etapa descriptiva	79
Tabla 12: Lista de participantes emisores/receptores (LZ) en las entrevistas de la etapa descriptiva	80
Tabla 13: Lista de observaciones realizadas	81
Tabla 14: Influencia de los emisores en los procesos de transferencia de conocimiento operativo.....	85
Tabla 15: Actividades que realizan los LZ.....	86
Tabla 16: Conocimientos necesarios para la realización de las actividades de los LZ	87
Tabla 17: Componentes de los factores de transferencia de conocimiento operativo	90
Tabla 18: “Estado” de los componentes de los factores de transferencia de conocimiento	91
Tabla 19: Resumen proceso GO → LZ (contenido, contexto, formato y rol del emisor)	103
Tabla 20: Resumen del proceso SGO → LZ (contenido, contexto, formato y rol del emisor).	118
Tabla 21: Resumen proceso LZ → LZ (contenido, contexto, formato y rol del emisor.....	133
Tabla 22: Razones de motivación de los receptores.....	137
Tabla 23: Ranking del nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los LZ	148
Tabla 24: Resumen de los factores “rol del receptor” y “competencias” desde el punto de vista de los receptores y emisores	154
Tabla 25: Resumen del desempeño de los factores en los tres procesos de transferencia de conocimiento operativo a partir de cada uno de sus componentes	158
Tabla 26: Roles de los emisores de conocimiento operativo.....	163
Tabla 27: Factor a mejorar, objetivo, indicador y meta de la iniciativa 1	165
Tabla 28: Temas que los LZ necesitan con mayor urgencia	166
Tabla 29: Etapas de la iniciativa 1.....	166
Tabla 30: Factor y componente a mejorar, objetivo, indicador y meta de la iniciativa 2.....	167

Tabla 31: Etapas de la iniciativa 2.....	168
Tabla 32: Factor y componente a mejorar, objetivo, indicador y meta de la iniciativa 3.....	171
Tabla 33: Actividades de transferencia de conocimiento operativo hacia el LZ.....	172
Tabla 34: Etapas de la iniciativa 3.....	172
Tabla 35: Factor y componente a mejorar, objetivo, indicador y meta de la iniciativa 4.....	174
Tabla 36: Temas de capacitación	174
Tabla 37: Etapas de la iniciativa 4.....	175



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Escenarios de conversión de conocimiento	12
Figura 2: Modelo de cinco fases del proceso de conversión de conocimiento organizacional ...	14
Figura 3: Datos, información y conocimiento	17
Figura 4: Empresas que dominan el 50% del mercado de seguridad privada en el Perú	44
Figura 5: Ubicación geográfica de las sedes	53
Figura 6: Organigrama estructural de J&V Resguardo S.A.C	55
Figura 7: Organigrama Estructural de la Gerencia de Operaciones	56
Figura 8: Mapa de procesos de J&V Resguardo S.A.C.....	58
Figura 9: Participación del Área de Operaciones en la Cadena de Valor de J&V Resguardo	64
Figura 10: Estructura del Área de Operaciones (Lima).....	65
Figura 11: Ubicación del Líder Zonal en los Procesos Principales de la Cadena de Valor de Liderman	66
Figura 12: Procesos de transferencia de conocimiento	68
Figura 13: Encuesta proceso GO → LZ (conocimiento de las funciones del LZ)	91
Figura 14: Encuesta proceso GO → LZ (conocimiento de las actividades del LZ).....	92
Figura 15: Encuesta proceso GO → LZ (conocimiento para el puesto).....	93
Figura 16: Encuesta proceso GO → LZ (clima de intercambio de conocimiento)	94
Figura 17: Encuesta proceso GO → LZ (políticas de acceso y coordinación).....	95
Figura 18: Encuesta proceso GO → LZ (buena relación entre las partes)	96
Figura 19: Encuesta proceso GO → LZ (registros de conocimiento)	97
Figura 20: Encuesta proceso GO → LZ (transferencia cara a cara en reuniones de los lunes)...	98
Figura 21: Encuesta proceso GO → LZ (transferencia cara a cara fuera de reuniones de los lunes).....	99
Figura 22: Encuesta proceso GO → LZ (fiabilidad del emisor).....	100
Figura 23: Encuesta proceso GO → LZ (motivación del emisor).....	101
Figura 24: Encuesta proceso SGO → LZ (conocimiento de las funciones del LZ)	105
Figura 25: Encuesta proceso SGO → LZ (conocimiento de las actividades del LZ).....	106
Figura 26: Encuesta proceso SGO → LZ (conocimiento para el puesto)	107
Figura 27: Encuesta proceso SGO → LZ (clima de intercambio de conocimiento)	108
Figura 28: Encuesta proceso SGO → LZ (políticas de acceso y coordinación).....	109
Figura 29: Encuesta proceso SGO → LZ (buena relación entre las partes)	110
Figura 30: Encuesta proceso SGO → LZ (registros de conocimiento)	111
Figura 31: Encuesta proceso SGO → LZ (transferencia cara a cara en reuniones de los lunes).....	113

Figura 32: Encuesta proceso SGO → LZ (transferencia cara a cara fuera de las reuniones y capacitaciones)	113
Figura 33: Encuesta proceso SGO → LZ (fiabilidad del emisor)	115
Figura 34: Encuesta proceso SGO → LZ (motivación del emisor)	116
Figura 35: Encuesta proceso LZ → LZ (conocimiento de las funciones).....	121
Figura 36: Encuesta proceso LZ → LZ (conocimiento de las actividades).....	122
Figura 37: Encuesta proceso LZ → LZ (conocimiento para el puesto)	123
Figura 38: Encuesta proceso LZ → LZ (clima de intercambio de conocimiento)	124
Figura 39: Encuesta proceso LZ → LZ (políticas de acceso y coordinación).....	124
Figura 40: Encuesta proceso LZ → LZ (buena relación entre las partes).....	125
Figura 41: Encuesta proceso LZ → LZ (documentos de conocimiento).....	126
Figura 42: Encuesta proceso LZ → LZ (transferencia cara a cara en la inducción)	127
Figura 43: Encuesta proceso LZ → LZ (transferencia cara a cara en la reunión de los lunes) ..	128
Figura 44: Encuestas proceso LZ → LZ (fiabilidad del emisor).....	130
Figura 45: Encuestas proceso LZ → LZ (motivación del emisor)	131
Figura 46: Encuesta receptores (motivación).....	135
Figura 47: Encuesta receptores (acciones que demuestran la motivación)	136
Figura 48: Encuesta a receptores (asimilación de nuevo conocimiento).....	139
Figura 49 : Encuesta a receptores (resolución de problemas sin requerir de apoyo).....	140
Figura 50: Encuesta receptores (institucionalización del conocimiento)	142
Figura 51: Encuesta receptores (creación de nuevo conocimiento)	143
Figura 52: Encuesta receptores (habilidades duras – grado de instrucción de los LZ)	145
Figura 53: Encuesta receptores (habilidades duras – grado de instrucción suficiente para el puesto).....	145
Figura 54: Encuesta a receptores (habilidades duras – experiencia previa en el rubro de seguridad).....	146
Figura 55: Encuesta a receptores (habilidades duras – formación adicional)	147
Figura 56: Encuesta a receptor (habilidades blandas necesarias para aprender de los emisores).....	149
Figura 57: Entrevista a emisores (habilidades blandas más valoradas).....	151
Figura 58: Línea de tiempo de iniciativas	164

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión del conocimiento es una disciplina que promueve que el conocimiento sea utilizado y compartido entre los miembros de una organización con el fin de generar ventajas competitivas. La transferencia de conocimientos es un proceso importante dentro de la gestión del conocimiento, pues implica la transmisión y absorción (y uso) del mismo, sobre todo cuando se trata del conocimiento operativo, el cual es más difícil conservar por ser principalmente tácito. En ese sentido, la transferencia de conocimiento es relevante para las empresas que tienen que adaptarse a un entorno dinámico y exigente, pues les permite gestionar su capital humano.

En la presente tesis se busca identificar los factores que dificultan los procesos de transferencia de conocimiento operativo para los Líderes Zonales, quienes son los supervisores del servicio de una empresa peruana de seguridad y vigilancia privada. Para el estudio de los factores de transferencia de conocimiento, se toma como base teórica el modelo de Beazley, Boenisch y Harden con el aporte de otros autores eruditos en el tema.

La presente tesis está estructurada en cinco capítulos. En el primer capítulo se desarrollará el marco teórico respecto a la gestión del conocimiento, la transferencia del conocimiento operativo y los cinco factores (contenido, formato, contexto, rol del emisor y receptor y competencias) del mismo. En el segundo capítulo se describirá el caso de estudio: el sector de seguridad y vigilancia privada, la empresa, el área de operaciones hasta llegar al puesto del Líder Zonal. En el tercer capítulo se detallará las fases del proceso de investigación, la metodología y las fuentes y técnicas de recolección de información. En el cuarto capítulo se presentará el análisis de los cinco factores en los procesos de transferencia de conocimiento operativo hacia los Líderes Zonales y los hallazgos obtenidos. En el quinto capítulo se presentará la propuesta de mejora en función de los resultados del análisis. Finalmente, se presentará las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentará el tema de investigación y la justificación del mismo desde dos ángulos: la relevancia para la sociedad y el aporte desde las Ciencias de la Gestión. Además, se incluirá el problema de investigación, las preguntas, las hipótesis y los objetivos generales y específicos, respectivamente.

Tema de investigación

El conocimiento es considerado el activo más valioso de una organización (Drucker, 1999). Este ha reemplazado al capital como factor escaso de producción y, por consiguiente, se ha convertido en la fuerza económica predominante en las empresas (Beazley, Boenisch & Harden, 2003). El conocimiento no es un recurso que se pueda comprar y vender, sino, más bien, gestionar y administrar, lo cual supone llevar a cabo diversas acciones para crearlo, conservarlo, aumentarlo y difundirlo (Davara, 2007). Por tanto, el simple hecho de poseer conocimiento no es lo que realmente permite la creación de valor y sustenta la existencia de una empresa, sino la gestión eficiente de dicho conocimiento.

Es decisivo para una empresa que el conocimiento fluya en toda la organización. De esta manera, la transferencia de conocimiento es una de las fases más importantes de la gestión del conocimiento, pues es responsable de generar más conocimiento y mayor competitividad (Davara, 2007), sobre todo cuando se refiere a la transferencia de conocimiento operativo, el cual está comprendido por conocimiento explícito, pero es esencialmente tácito y puede ser difícil conservarlo. El conocimiento que poseen las organizaciones debe ser identificado, capturado y transferido para hacer frente al mercado de hoy, cambiante y exigente. La transferencia de conocimiento operativo se da a través de cinco factores: contenido, contexto, formato, competencias y rol del emisor y receptor, los cuales coexisten y aseguran el proceso de transferencia de conocimiento (Beazley et al., 2003).

Justificación

La presente investigación se justifica en base a los siguientes criterios: la relevancia para la sociedad y el aporte desde las Ciencias de la Gestión.

Desde el punto de vista social

En el Perú, el mercado empresarial de seguridad y vigilancia privada crece a un ritmo del 10%, como sostiene Maricarmen Fedalto presidenta ejecutiva de G4S, atrayendo a nuevas empresas y nuevas tecnologías (Lira, 2015). Por tanto, se requiere buscar nuevas ventajas

competitivas, debido a que las empresas siempre actúan en función de ello con relación al mercado (Rincón de Parra, 2005).

Así pues, siendo el saber el activo principal en una sociedad de conocimiento (Davara, 2007) y el conocimiento del capital humano el recurso con mayor importancia estratégica, se hace necesario para la empresa gestionar este conocimiento para una gestión eficiente con miras a una mayor ventaja competitiva (Morales, 2014). Esta tendencia de priorizar el rol del conocimiento organizacional actualmente permite considerar la importancia de la transferencia del conocimiento y su continuidad (Figuro, 2015).

En la era de la información, el conocimiento es la esencia de cualquier ventaja competitiva en medio de los cambios turbulentos del mercado (Beazley et al., 2003). Es así, que la gestión del conocimiento se convierte en un elemento imprescindible para la generación de valor agregado para una organización, contribuyendo a que el conocimiento se comparta y utilice eficazmente (López, 2009). Por tanto, “la gestión del conocimiento se ha convertido, en una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional y social” (Flores, 2010, p. 12).

Por tanto, desde el punto de vista social es importante que la empresa de seguridad y vigilancia privada priorice el capital humano que poseen y gestionen su conocimiento con miras a una mayor ventaja competitiva.

Desde el punto de vista de las Ciencias de la Gestión

La Gestión de Conocimiento, específicamente la transferencia de conocimiento es importante para las organizaciones, pues les permite gestionar su capital humano para generar ventajas competitivas; sin embargo, en el Perú existen pocos estudios sobre este tema que hayan sido aplicados a casos particulares y menos aún en el rubro de seguridad y vigilancia privada. Por ello, esta investigación constituye una oportunidad para conocer el tema de transferencia de conocimiento operativo en un caso específico en la realidad peruana.

Además, la presente tesis de investigación enriquece el contenido del modelo de Beazley et al. (2003) al incorporar perspectivas de otros autores que estudiaron los factores de transferencia de conocimiento por separado (ver Anexo A). Así también, al adaptar y aplicar este modelo al caso particular de una empresa de seguridad y vigilancia privada en nuestro país, se obtendrán resultados que permitan reforzar posteriormente la teoría.

Problema de investigación

En el marco de la seguridad, el país enfrenta un alto grado de inseguridad desde los últimos años, generado por la violencia y la delincuencia que obstaculizan el crecimiento económico y la reducción de la pobreza. La población se siente amenazada más que nunca por la

delincuencia y los empresarios están preocupados por sus costos de seguridad, tal como lo siguen comprobando diversas encuestas de opinión (Instituto de Defensa Legal [IDL], 2015). Así mismo, de acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Empresas 2015, según detalla el INEI, el 28.9% de las empresas fueron víctimas de delitos. Según el tipo de hecho delictivo, el 66.4% fue víctima de robo o hurto, el 20.4% intento de robo, el 15% extorsión, el 11.5% estafa, el 10.7% amenazas, el 2.6% daños al negocio, entre otros. Del total de empresas víctimas de hechos delictivos, 40.3% son grandes y medianas empresas, 28.1% son pequeñas y medianas empresas y 28% son microempresas (Ríos, 2016). La falta de respuesta por parte del Estado ha motivado el surgimiento de empresas de seguridad y vigilancia, las cuales se definen como aquellas empresas que brindan seguridad y protección tanto a personas como a propiedades, incluyendo gran diversidad de activos (Caparini & Bryden, 2006). Se ha generado una fuerte demanda del servicio de seguridad y vigilancia privada dentro de su mercado, en nuevos mercados o en mercados más exclusivos y formales (Castro, Guillén & Romaní, 2015). Según la presidenta ejecutiva de la empresa de seguridad G4S, el mercado formal de seguridad empresarial tuvo un crecimiento alrededor del 10% durante el 2015, con tendencia a crecer ligeramente en los siguientes años (Lira, 2015).

En este contexto, nos interesa conocer cómo están operando las empresas de seguridad y vigilancia privada del país, cuyo elemento clave de su capital humano es el conocimiento, y en qué medida existe un tratamiento consciente de sus procesos de transferencia de conocimiento, lo cual redundaría, de acuerdo al Marco Teórico expuesto, en una mejora en el rendimiento de su operación si se hicieran conscientes del tema de Gestión del Conocimiento.

Por ello, la investigación se enfoca sobre un caso que sea viable para este estudio, por lo que se presenta a J&V Resguardo S.A.C o Liderman por un tema de accesibilidad. Más importante que ello resulta que es la empresa líder en el sector de seguridad y vigilancia privada en el Perú, siendo la única de origen peruano frente a sus principales competidores, lo que nos ofrece una oportunidad de aplicar la teoría sobre transferencia de conocimiento a un caso importante de la realidad peruana. Esperamos que este estudio ponga a prueba la teoría y permita generar una oportunidad de mejora para la organización.

Asimismo, no nos ocuparemos del conjunto de niveles de funciones en Liderman, sino específicamente de la transferencia de conocimiento con y entre Líderes Zonales.

En efecto, los Líderes Zonales son una pieza clave para Liderman, pues se encargan de realizar la supervisión del servicio, generando valor añadido a los clientes. Además, tienen contacto directo con los clientes, la Gerencia de Operaciones y los Liderman, siendo su conocimiento un elemento clave para la organización. El conocimiento transferido a los Líderes

Zonales proviene de tres actores: dos emisores formales, que son el Gerente de Operaciones y los Sub Gerentes de Operaciones, y un emisor informal, que son los mismos Líderes Zonales (compañeros del mismo puesto).

A continuación, se presentará las preguntas, hipótesis y objetivos generales y específicos de la investigación, los cuales también pueden apreciarse en la Matriz de Consistencia (ver Anexo B).

Preguntas de Investigación (general y específicas)

En base a lo anteriormente mencionado, la presente tesis busca responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores de transferencia de conocimiento operativo, de acuerdo con la propuesta de Beazley, Boenisch y Harden, que dificultan la transferencia de conocimiento hacia los Líderes Zonales de Liderman en Lima en cada uno de los procesos de transferencia identificados, y qué propuestas podrían ayudar a mejorar el desempeño de estos factores?

Para poder responder a esta pregunta de investigación, se plantean la siguiente pregunta específica:

P1: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de transferencia de conocimiento operativo en las empresas?
¿Cuáles son los factores que influyen en la transferencia de conocimiento operativo?

P2: ¿Cómo se encuentra organizada el Área de Operaciones de Liderman en Lima, considerando especialmente la importancia del puesto del Líder Zonal dentro de ella?

P3: ¿Cuáles son los procesos de transferencia de conocimiento operativo para los Líderes Zonales en Liderman y quiénes son los actores involucrados?

P4: ¿Cuál es el desempeño de los cinco factores de transferencia de conocimiento operativo en cada uno de los procesos de transferencia de conocimiento hacia los Líderes Zonales de Liderman en Lima?

Hipótesis o Respuesta Tentativa (general y específicas)

En la presente investigación se tiene como hipótesis general que los cinco factores de transferencia de conocimiento operativo propuestos por Beazley et al. (2003) ofrecen alguna dificultad, en algunos de sus componentes específicos y en todos los procesos identificados, para hacer efectiva la transferencia de conocimiento operativo hacia los Líderes Zonales de Liderman en Lima.

Además, se plantean las siguientes hipótesis específicas:

H1: La transferencia de conocimiento se lleva a cabo a través de procesos que garantizan la conservación de la base del conocimiento operativo y su perfeccionamiento en el tiempo. Según Beazley et al. (2003), existen cinco factores que influyen en la transferencia de conocimiento operativo: contenido, contexto, formato, rol del emisor y receptor y competencias.

H2: El Área de Operaciones de Liderman es el área medular de la empresa y está conformada por la Gerencia de Operaciones, las Sub Gerencias de Operaciones por zona, los Líderes Zonales, los Liderman y las oficinas de apoyo. El Líder Zonal cumple un rol importante, pues es quien tiene contacto directo con los Liderman y con los clientes para realizar la supervisión del servicio de seguridad y vigilancia privada que brinda la empresa, por lo que debe poseer el perfil que demanda el puesto para el fiel cumplimiento de sus funciones.

H3: Existen tres procesos de transferencia de conocimiento operativo hacia los Líderes Zonales, determinados por los actores emisores en base a sus funciones y su relación con los Líderes Zonales:

- Gerente de Operaciones → Líder Zonal,
- Sub Gerente de Operaciones → Líder Zonal
- Líder Zonal → Líder Zonal.

H4: A través de los tres procesos de transferencia de conocimiento operativo, se puede identificar que, de los cinco factores, el factor contexto, rol del emisor y receptor y competencias tienen un desempeño más positivo que el factor contenido y formato:

- Factor contenido: existe poco reconocimiento de los temas que deben ser transferidos a los Líderes Zonales.
- Factor formato: existe poca sistematización del conocimiento que debe ser transferido a los Líderes Zonales.
- Factor contexto: existen indicios de una cultura de intercambio de conocimiento y de una buena relación entre las partes.
- Factor rol del emisor y receptor: los actores cuentan con las características para ser emisores y receptores de conocimiento.
- Factor competencias: existe un buen desarrollo de las habilidades blandas y duras por parte de los Líderes Zonales.

Objetivos (general y específicos)

El objetivo general de esta tesis es analizar los cinco factores de transferencia de conocimiento operativo propuestos por Beazley et al. (2003) en los procesos de transferencia de conocimiento hacia los Líderes Zonales de Liderman en Lima, puesto que a partir de dichos

factores se pueden detectar problemas en los procesos de transferencia de conocimiento operativo, y, en base a ello, elaborar propuestas de mejora.

Así también, se plantean los siguientes objetivos específicos de investigación:

O1: Estudiar conceptualmente la transferencia de conocimiento operativo en el marco de la gestión del conocimiento.

O2: Comprender cómo se encuentra organizada el Área de Operaciones de Liderman y la importancia de los Líderes Zonales dentro de ella.

O3: Identificar los procesos de transferencia de conocimiento operativo para los Líderes Zonales en Liderman y qué actores se encuentran involucrados.

O4: Describir el desempeño de cada uno de los factores de transferencia de conocimiento operativo en cada uno de los procesos de transferencia hacia los Líderes Zonales.

O5: Diseñar una propuesta de mejora que permita solucionar los problemas encontrados en la transferencia de conocimiento operativo hacia los Líderes Zonales de Liderman en Lima, a la luz de los factores analizados.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, primero se hará una breve introducción sobre la Gestión del Conocimiento para pasar a explicar el proceso de transferencia de conocimiento, aclarando que este concepto implica dos acciones: la transmisión y la absorción (y uso). En segundo lugar, se explicarán el modelo lineal y el modelo espiroidal asociados a la transferencia de conocimiento, para pasar a explicar en qué consiste el conocimiento operativo y cuáles son las etapas de su transferencia. En tercer lugar, se explicará la relación de la transferencia de conocimiento operativo con la gestión de la continuidad. En cuarto lugar, se dará cuenta de su relación con la ventaja competitiva de las empresas. Finalmente, se explicará el enfoque de los cinco factores que hacen posible la transferencia de conocimiento operativo propuesto por Beazley et al. (2003), los cuales serán complementados con el aporte de otros autores que estudiaron los factores de manera separada.

Al concluir el capítulo se pretende tener una idea clara de la importancia de la transferencia de conocimiento en las empresas. Este es un proceso complejo, sin embargo, las compañías deben tomarlo en consideración para entender la importancia de transmitir y conservar el conocimiento operativo dentro de ellas.

1. Gestión del conocimiento

Existen muchas definiciones de gestión del conocimiento, por lo que es necesario presentar algunas de ellas:

La gestión del conocimiento “es una disciplina que promueve un enfoque integrado para identificar, administrar y compartir todos los activos del conocimiento de una organización, incluyendo (...) la experiencia habitada en los trabajadores individuales” (Kim 2002 citado en Sánchez & Flores 2013 p. 26). La finalidad de la gestión del conocimiento es lograr que el conocimiento sea eficazmente compartido y utilizado (Pereira, 2011).

Asimismo, Canals (2003) nos dice que la gestión del conocimiento es “optimizar la utilización de un recurso, el conocimiento” (p. 2), término demasiado abstracto para poder ser gestionado”. Sin embargo, lo que sí se puede gestionar son los activos del conocimiento, como las bases de datos o documentos, las capacidades y las rutinas de las personas (Puell, 2008).

Para Canals (s/f), gestionar el conocimiento obedece a las siguientes tendencias: a) la globalización, es decir, la necesidad de competir en mercados globales y saber qué sabemos y qué deberíamos saber; y b) la visión de la organización centrada en el conocimiento, componente principal de las capacidades de las personas, que en su mayoría se presentan en forma tácita. Esta

nueva visión en el mundo de la gestión empresarial propició la preocupación por la gestión del conocimiento.

En vista de que la gestión del conocimiento busca que el conocimiento sea utilizado y compartido eficazmente para lograr la competitividad de la organización, esta debe asegurar dos procesos fundamentales: la creación del conocimiento y la transmisión del conocimiento o, mejor aún, la transferencia de conocimiento (Canals, 2003).

Una compañía es exitosa gracias a su perfeccionamiento en el campo de la creación de conocimiento organizacional, que es la capacidad de la compañía para generar nuevos conocimientos y transferirlos entre los miembros de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1999). En ese sentido, las organizaciones deben crear conocimiento común transformando su experiencia (Dixon, 2001).

Por su parte, la transferencia del conocimiento consiste en poner nuestro conocimiento de manera explícita en una base de datos con el fin de transmitirlo en el tiempo, de modo que alguien más lo pueda utilizar en el futuro (Canals, 2003). De lo dicho, se puede afirmar que la transferencia se puede realizar de muchas maneras; así, al usar las diversas herramientas de comunicación disponibles estamos transmitiendo el conocimiento en el espacio a través del tiempo.

Estos dos procesos también pueden interrelacionarse, puesto que al crear conocimiento ya existe un proceso de transferencia previo. Es decir, al crear conocimiento estamos usando conocimiento de otras personas y otros lugares. Por tanto, ambos procesos juntos pueden lograr que el conocimiento mejore en una organización (Canals, 2003).

2. Transferencia de conocimiento

En este apartado se presentará las definiciones de transferencia de conocimiento y los modelos lineal y espiroidal para que la transferencia se lleve a cabo. Luego se explicará el significado de conocimiento y conocimiento operativo para entender más a detalle el proceso de transferencia de conocimiento operativo y sus etapas.

2.1. Definición de transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimiento, ha sido estudiada por diferentes autores (Mejía, 2008). Por ello es importante definir este concepto para luego explicar qué se entiende por conocimiento operativo y, específicamente, por transferencia de conocimiento operativo.

La gestión del conocimiento “es el proceso que asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimiento pertinente en una empresa de forma continua, con el fin de mejorar su

capacidad de resolución de problemas y, de esa manera, contribuir con la sostenibilidad de sus ventajas competitivas” (Andreu & Sieber, 1999, p. 68). Esto quiere decir que la gestión del conocimiento busca que el conocimiento sea utilizado y compartido eficazmente y que a través de ella se logre la competitividad de la organización, gestionando su principal recurso. La gestión del conocimiento incluye la transferencia de conocimiento y pretende poner al alcance de cada empleado el conocimiento que necesita en el momento preciso para que la actividad y la función que desempeña se realice de manera efectiva (Yañez, 2013).

La transferencia de conocimiento es parte importante de la gestión del conocimiento y se define como “(...) un proceso sistémico con flujos diversos y direcciones de circulación del conocimiento y con la participación de múltiples agentes” (Zozaya, 2006, p. 3). En términos simples, podría decirse que la transferencia de conocimiento consiste en el momento en el que el conocimiento es comunicado por un agente emisor a uno o a varios agentes receptores. Así también dentro de la empresa, la transferencia de conocimiento es definida como “el proceso en el cual una unidad es afectada por la experiencia de otras” (Gouza, 2015, p. 44). Este proceso se puede dar entre individuos, grupos o la organización en general (Zapata, 2004). Con estas dos definiciones presentadas podemos describir a la transferencia de conocimiento en principio como un todo integrado, del cual se obtiene un nuevo conocimiento producto de la interacción de los agentes y así también dar realce al intercambio de experiencia de cada uno de los empleados de una empresa.

Otra definición de transferencia de conocimiento que agrupa a varios autores clásicos y eruditos en el tema es la siguiente: “La transferencia de conocimiento es un proceso de interacción social orientado hacia la producción y circulación de conocimiento que genera externalidades de aprendizaje. Este proceso interactivo es interno y externo a la organización, combina capacidades y recursos organizacionales, constituye micro-comunidades de conocimiento y articula diferentes tipos y formas de conocimiento” (Cohen & Levinthal, 1999; Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000; Nonaka et al., 1999; Lam, 1999; citados en Castro, Rocca & Ibarra 2008 p. 654). Con esta definición se puede decir entonces que la transferencia de conocimiento es un proceso que implica la producción de nuevo conocimiento y la interacción en un contexto similar al de las definiciones anteriores en el que un agente emisor exterioriza su conocimiento a un agente receptor con la finalidad de generar aprendizaje.

En las empresas siempre se transfiere conocimiento, por consiguiente, es algo cotidiano que forma parte de la vida de toda organización, por ejemplo, cuando un empleado pregunta a un compañero que está en una oficina contigua cómo elaborar un pedido de presupuesto o cuando un ingeniero se encuentra con otro en el vestíbulo y quiere saber si este alguna vez tuvo que

enfrentar un problema específico, etc. En ese sentido se afirma que “En las organizaciones el conocimiento se transfiere, más allá de que el proceso se maneje o no” (Davenport & Prusak, 2001, p. 101), lo cual quiere decir que la transferencia de conocimiento sucede en diferentes tiempos y espacios. Ya que este proceso no puede ser detenido, las empresas deben darle relevancia a este tema, pues podría crearse conocimiento clave para la organización que al no ser utilizado, afectaría de forma negativa la eficiencia de la misma.

Davenport y Prusak (2001) afirman que la transferencia de conocimiento implica dos acciones: la transmisión y la absorción (y uso). La primera se refiere al envío del conocimiento a un receptor potencial, mientras que la segunda se refiere a la asimilación e institucionalización del conocimiento por parte del receptor en el uso diario de sus funciones. Estos mismos autores indican que “si el conocimiento no es absorbido, no ha sido transferido. El simple hecho de presentar, enviar, compartir o transmitir el conocimiento no es transferencia. El acceso es necesario, pero de ningún modo suficiente para garantizar que el conocimiento se usará” (p. 116). De ahí que Davenport y Prusak presentan la siguiente fórmula para señalar lo que implica transferencia de conocimiento: $\text{Transferencia} = \text{Transmisión} + \text{Absorción (y uso)}$. Para nuestra investigación la “absorción (y uso)” serán elementos conceptuales decisivos.

El objetivo de la transferencia de conocimiento es que las organizaciones mejoren su capacidad para hacer las cosas. Esto significa que las organizaciones deben crear valor y dar uso al conocimiento transferido en sus actividades. Además, el hecho de que se realice la transmisión y la absorción no posee ningún valor útil si es que el nuevo conocimiento no genera algún cambio de conducta o el desarrollo de alguna nueva idea que conlleve a una conducta nueva (Davenport & Prusak, 2001).

La transferencia de conocimiento es compleja estructuralmente, lo cual se aprecia en la siguiente definición: “la transferencia de conocimiento se caracteriza por la multidireccionalidad de sus funciones y la variación de estas en el tiempo” (Álvarez, 2007, p. 394). No obstante, esto hace interesante su estudio en busca de cambios organizacionales a través del aprovechamiento de los canales de transferencia, difusión y uso del conocimiento.

2.2. Modelos de la transferencia de conocimiento

Antes de iniciar con el desarrollo de este apartado, es preciso señalar que por un tema metodológico acotamos nuestra posición al proceso de gestión del conocimiento, específicamente al de la transferencia de conocimiento, de acuerdo a los modelos a presentar a continuación, mas no al tema de gestión por procesos. El tema de gestión por procesos por sí solo implica cubrir toda la amplitud organizacional mas no es nuestro foco de atención cubrir todo el proceso operacional de la organización en toda su complejidad sino más bien solo una dimensión de los

procesos que tiene que ver con la gestión del conocimiento precisamente y acotados a ciertas relaciones en particular en torno al Líder Zonal.

Los modelos de transferencia de conocimiento se presentarán de manera general, debido a que Beazley et al. (2003) consideran matices de ellos para proponer los cinco factores de transferencia de conocimiento operativo.

Hecha esa acotación, el análisis de la transferencia de conocimiento que encontramos en la literatura “(...) sigue de manera directa o indirecta, dos modelos o concepciones: el modelo lineal y espiroidal” (Morales, 2014, p. 3).

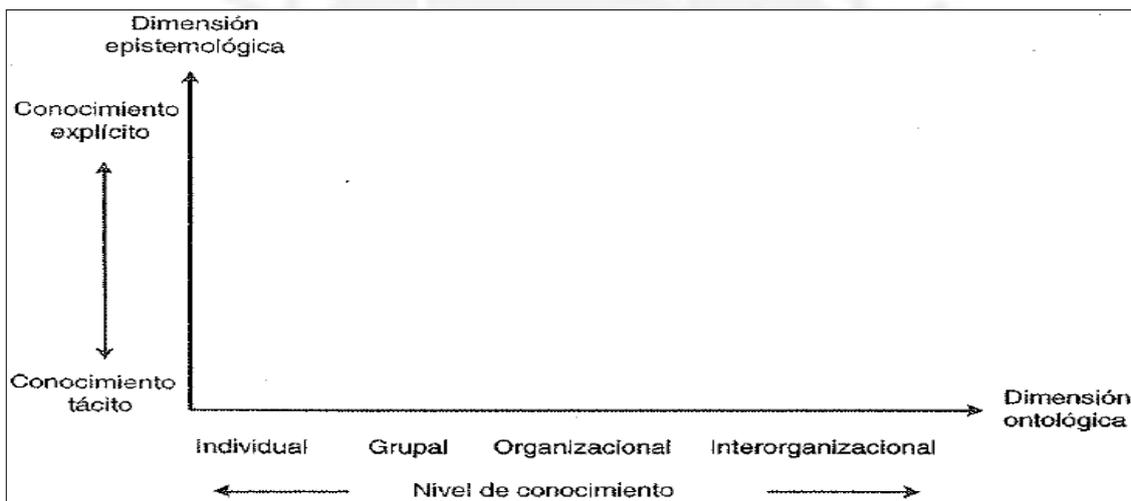
El Modelo Lineal se basa en la Teoría de la Comunicación y en específico en la metáfora de comunicación desarrollada por Shannon & Weaver (1949 citado en Perona, López & Navas 2009). Así, la transferencia de conocimiento debe entenderse como un “proceso de comunicación, en el que los vacíos entre los entornos del emisor y del receptor afectarán a la eficiencia de la comunicación entre ambos y a la eficacia global de proyecto de transferencia” (Gouza, 2015, p. 45). Por tanto, mientras más escasos sean los canales de comunicación se hará más difícil la transferencia de conocimiento. Szulanski (1996) es otro de los autores que utiliza el Modelo Lineal para identificar y clasificar los elementos determinantes de transferencia de conocimiento en una organización, refiriéndose a ellos como la fuente, el receptor, los atributos de estos y el contexto. Asimismo, otros autores también se apoyan en el Modelo Lineal de transferencia de conocimiento (Morales, 2014). Por ejemplo, Cohen y Levinthal investigaron sobre la capacidad de absorción como uno de los rasgos del receptor, por lo que surge el tema de habilidades y destrezas de este agente para crear conocimiento y enriquecerlo con su propia experiencia. Otro de los rasgos del receptor estudiados son la capacidad de retención, la motivación entre otros (Cohen & Levinthal, 1990).

Como se mencionó, existen otros autores que se apoyan en la concepción de transferencia de conocimiento como un acto de comunicación. Entonces, considerando a esos autores, se define la transferencia de conocimiento de la siguiente manera:

Un acto de comunicación o flujo de conocimiento entre dos unidades cognitivas denominadas emisor y receptor dentro de un contexto determinado. Así a grandes rasgos, la transferencia de conocimiento puede definirse como el proceso a través del cual el conocimiento que puede tomar cuerpo en forma de información o experiencia (por ejemplo, habilidades y capacidades) fluye entre distintos agentes portadores de conocimiento internos y ajenos a la organización (Gupta & Govindarajan, 1991; Kogurt & Zander, 1992; 1993; Hedlund, 1994; Szulanski, 1996 citado en Perona et al. 2009 pp. 45-46).

El Modelo Espiroidal fue trabajado por Nonaka y Takeuchi en 1995, el cual se enfoca en la conversión del conocimiento que guarda relación con la transferencia del mismo. Esta conversión de conocimiento se desarrolla en dos escenarios: el ontológico y el epistemológico. El primero explica que el conocimiento es creado solo por los individuos. Da ahí que la empresa debe apoyar a individuos creativos y proveer contextos necesarios para que creen conocimiento (Nonaka et al., 1999). El segundo se explica a través de la proposición de Polanyi, quien diferencia el conocimiento tácito del explícito. “El tácito es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar, mientras que el explícito es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático” (Nonaka et al., 1999, p. 65). Los seres humanos adquieren conocimiento creando y organizando activamente sus propias experiencias, de modo que el conocimiento que puede expresarse con números y palabras solo es una pequeña parte de todo lo que es el conocimiento (Polanyi 1966 citado en Nonaka et al. 1999). En la Figura 1 se muestran los dos escenarios de conversión de conocimiento: el ontológico y epistemológico.

Figura 1: Escenarios de conversión de conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999)

Se puede decir que el escenario ontológico tiene que ver con los agentes involucrados en el proceso de transferencia de conocimiento, en tanto proceso de conversión de conocimiento, mientras que el escenario epistemológico tiene que ver con la naturaleza del conocimiento transferido. Para esta investigación resulta importante el conocimiento tácito, el cuál será descrito con más detalle cuando se explique el concepto de conocimiento operativo.

El Modelo Espiroidal también toma en cuenta cinco condiciones que hacen posible todo el proceso en el nivel organizacional, las cuales son: a) la intención, b) la autonomía, c) la fluctuación y el caos creativo, d) la variedad de requisitos y e) la redundancia. La *intención* se refiere al propósito de los individuos por crear conocimiento, pues niega la existencia de la

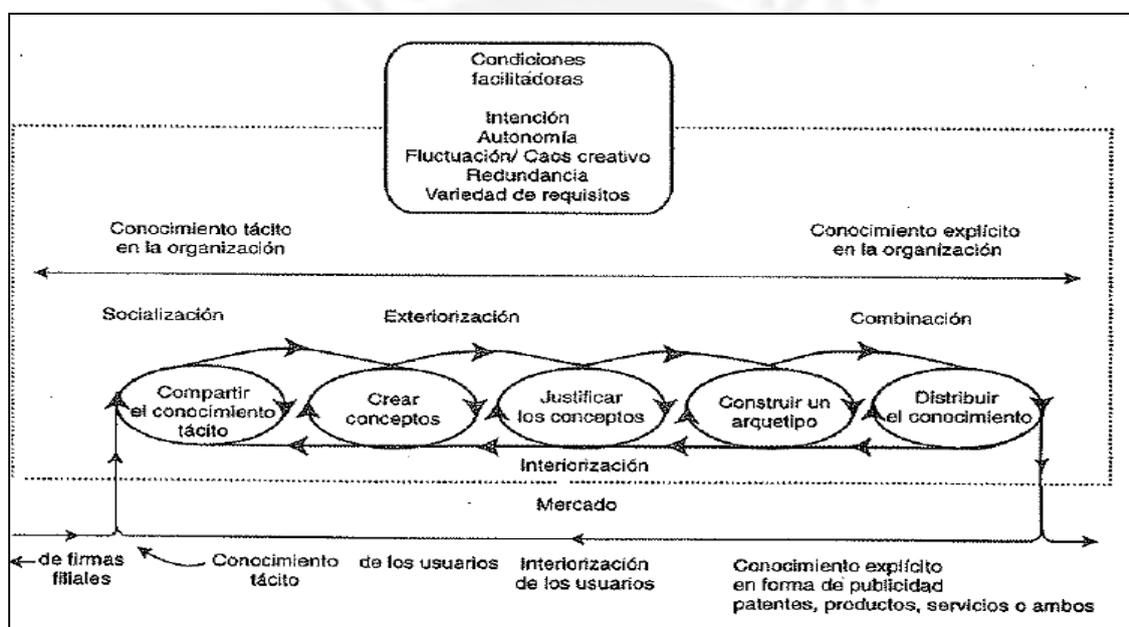
casualidad, además provee el factor más importante para juzgar la veracidad de una sección dada de conocimiento (expresada con frecuencia en los estándares o visiones organizacionales), pues sin esta sería imposible juzgar el valor del conocimiento percibido o creado. La *autonomía* tiene que ver con no limitar a las personas y dejar que actúen autónomamente y se motiven a sí mismos a crear nuevo conocimiento. La *fluctuación* y el *caos creativo* busca no encasillar a las personas en una sola idea de innovar, sino hacerse la idea de que el caos creativo es lo que estimula la interacción de la empresa. Una fluctuación en una organización hace que sus miembros se enfrenten a una ruptura de rutinas o hábitos cognoscitivos, lo cual hace que se pueda reconsiderar los pensamientos y perspectivas fundamentales para a partir de ello crear nuevo conocimiento. El caos se genera cuando una organización se enfrenta a una crisis y el caos creativo es el caos intencional que incrementa la tensión y hace que los individuos se concentren en definir el problema y resolver la crisis. Este solo rinde beneficios cuando los individuos tienen la habilidad de reflexionar acerca de sus acciones. La *variedad de requisitos* tiene que ver con la variedad interna de una organización, la cual debe ser tan amplia como la variedad y complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por este. La variedad de requisitos puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización. De esa manera, los miembros que poseen variedad de requisitos pueden superar muchos problemas. Finalmente, la *redundancia* implica compartir información que va más allá de los requerimientos inmediatos de los miembros de la organización, de modo que los individuos pueden sentir lo que otros intentan enunciar. Así pues, la redundancia de información acelera el proceso de creación de conocimiento (Nonaka et al., 1999).

Así mismo, el Modelo Espiroidal se explica en base a cinco fases para el proceso de conversión de conocimiento organizacional: 1) compartir el conocimiento tácito, que corresponde a la socialización pues el conocimiento que reside en la mente de las personas debe ser amplificado dentro de la organización; 2) creación de conceptos, que se da luego que el conocimiento tácito ha sido compartido y es convertido en explícito en forma de un nuevo concepto, este proceso es similar a la exteriorización; 3) justificación de los conceptos creados, de acuerdo con lo cual el nuevo concepto debe ser justificado y así la organización determina si vale la pena desarrollar el nuevo concepto; 4) construcción de un arquetipo después de ser aceptados los conceptos, los cuales pasan a ser convertidos en un arquetipo, en forma de prototipo si es un producto físico o de mecanismo operacional si es una innovación abstracta; y 5) distribuir el conocimiento, que es la última fase y consiste en la distribución del conocimiento creado ya sea entre individuos, divisiones o hasta entre grupos de interés externos (Nonaka et al., 1999).

En base a las condiciones y fases mencionadas, se desarrollaron cuatro formas de conversión de conocimiento dadas entre las dos dimensiones, donde ocurre una interacción en cada uno de los cruces: 1) de conocimiento tácito a tácito que es el proceso de compartir experiencias entre las personas (socialización), 2) de explícito a explícito que es el proceso de sistematizar conceptos de un sistema de conocimiento (combinación), 3) de tácito a explícito que es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos (exteriorización) y 4) de explícito a tácito que es el proceso de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de “aprender haciendo” (interiorización) (Nonaka et al., 1999).

A continuación, se presenta la Figura 2 que muestra la interrelación entre las formas de conversión de conocimiento con las fases para el proceso de conversión de conocimiento y las condiciones facilitadoras para lograr un espiral de conocimiento organizacional.

Figura 2: Modelo de cinco fases del proceso de conversión de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999)

Se puede concluir que el Modelo Lineal se basa en el proceso de creación de conocimiento, poniendo especial énfasis en los elementos que intervienen en la transferencia de conocimiento entre el emisor y el receptor; mientras que el Modelo Espiroidal se basa en el proceso de conversión del conocimiento, identificando los niveles en los que se crea conocimiento, la cantidad de agentes que participan y la aparición de la innovación.

Para esta investigación, se han tomado los aportes de autores relacionados con la transferencia de conocimiento. Asimismo, los factores de transferencia de conocimiento operativo

que se consideraron para el caso de estudio son los propuestos por Beazley et al. (2003), quienes toman matices de los modelos vistos en este apartado.

En síntesis, la transferencia de conocimiento es un proceso en el que dos o más agentes intercambian y crean conocimiento en un contexto específico. La definición aplica al conocimiento tácito como el explícito. Así pues, la transferencia de conocimiento implica la transmisión como la absorción (y uso) del conocimiento. Estos conceptos se retomarán en el apartado de transferencia de conocimiento operativo y gestión de la continuidad, así como el de factores que influyen en la transferencia de conocimiento.

2.3. Conocimiento operativo

Para comprender qué es el conocimiento operativo, se debe comenzar por entender qué es el conocimiento en sí mismo. Para lo cual, se identificarán algunas definiciones al respecto.

Etimológicamente, “conocimiento” significa acción y efecto de conocer, esta última palabra proviene del latín *cognoscere* que quiere decir tener idea o noción de la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas. Filosóficamente, el “conocimiento” es un concepto sobre el que han trabajado los filósofos y pensadores más grandes de la historia, como Platón, Sócrates, Aristóteles, Tomás de Aquino, Descartes, Kant, Marx, Nietzsche, Heidegger y Sartre; sin embargo, no llegaron a un consenso claro, único y preciso sobre el conocimiento (Figuro, 2015). Platón formuló la primera teoría del conocimiento y bajo la influencia de Sócrates, creía que el conocimiento podía alcanzarse, que podía ser certero e infalible y tener como objeto lo que es en verdad real, en contraste con lo que es solo en apariencia. En ese sentido, decía que el conocimiento reside en cada persona y aquel que lo alcanzara no podía transmitirlo a otro, sino, sólo enseñarle cómo encontrarlo en sí mismo (Valhondo, 2003).

Por otro lado, se puede observar que los pensadores modernos consideran que el conocimiento es un recurso que se puede “gerenciar”. En ese sentido, el conocimiento es mucho más que datos e información; “es el resultado de una acción humana sobre determinada información y esa acción humana son los procesos mentales de transformar la información en conocimiento, específicamente conocimiento operativo (explícito y tácito)” (Figuro, 2015, p. 4). Por tanto, el conocimiento existe solo en la mente humana y es una aplicación de datos e información. Además se reconoce al conocimiento como una propiedad individual que es compartido solo parcialmente (Hernández, 2007).

Es importante resaltar que datos, información y conocimiento no son conceptos intercambiables, sino que forman una suerte de gradación en complejidad en el ámbito de los

procesos cognitivos. Por tanto, entenderlos es necesario para que el trabajo con el conocimiento sea exitoso (Davenport & Prusak, 2001). Por este motivo se presentará los siguientes conceptos:

- a) Datos: podemos definir los datos como un “registro estructurado de transacciones”; sería una especie de insumo básico, por tanto, son claves para las organizaciones (López, 2009, p. 3). Los datos son “un conjunto de hechos objetivos acerca de eventos” (Davenport & Prusak, 2001, p. 4). Estos hechos también se pueden identificar de manera cuantificable. Por ejemplo, si en una gasolinera un cliente llena el depósito, los datos pueden describir parcialmente la operación: cuántos litros compró, cuánto pagó, etc. Sin embargo, no nos dice por qué el cliente fue a esa estación o cuándo el cliente volverá. Los datos describen parcialmente lo que sucede sin proporcionar una interpretación que contribuya a la toma de decisiones, su importancia radica en ser la materia prima con la que se puede elaborar la información. Asimismo, los datos se convierten en información cuando quien los crea les agrega significado (Davenport & Prusak, 2001), lo cual nos lleva al siguiente concepto.
- b) Información: “La información es datos dotados de relevancia y finalidad” (Drucker, 2000, p. 5); es una interpretación de los datos en un cambio de las condiciones y el paso del tiempo. En ese sentido, la información es como un mensaje, por tanto, tiene un emisor y un receptor. La información pretende cambiar la forma en que el receptor percibe el mensaje, es decir, cambiar su criterio y su conducta e influir en su punto de vista (Davenport & Prusak, 2001). Por ello, es el receptor el que decide si el mensaje recibido es realmente información o solo ruido. En este sentido, es “el receptor el que da categoría de información al mensaje” (Valhondo, 2003, p. 49). Se puede afirmar que la información son datos significativos. Un ejemplo de información puede ser el siguiente: “Nuestro análisis indica que cuando aumenta el gasto en publicidad crece la participación en el mercado. Por consiguiente, a mayor publicidad, mayor crecimiento de las ventas y mayor aumento de la participación en el mercado” (Beazley et al., 2003, p. 39).
- c) Conocimiento: “es información organizada dentro de un marco conceptual, un modelo, una visión del mundo, un concepto, un principio, una hipótesis o cualquier otra base para la acción que permita comprender más claramente una situación, mejorar la capacidad de resolver los problemas (...) y tomar decisiones (...)” (Beazley et al., 2003, p. 40), esto quiere decir que el conocimiento es valioso y difícil de gestionar. Por otro lado, el conocimiento se pueden definir de la siguiente manera:

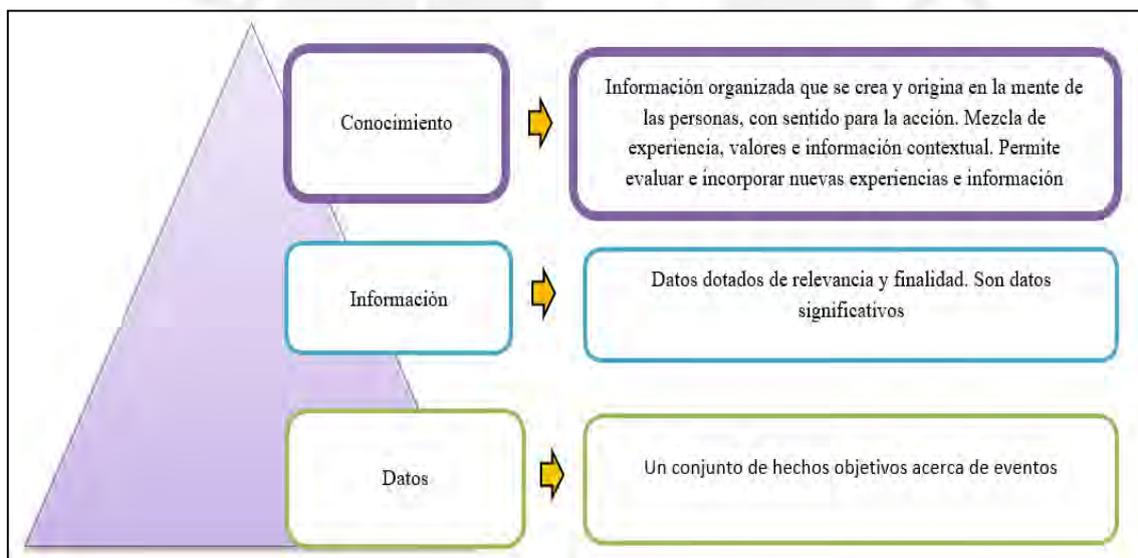
Aquel que se origina y aplica en la mente de los conocedores, en este sentido, es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización externa que proporcionan un marco para sus evaluaciones e incorporación

de nuevas experiencias e información. En las organizaciones no solo se encuentra en los documentos y base de datos, sino también en los procesos, prácticas, normas y rutinas organizacionales (Davenport & Prusak, 2001, p. 6).

Esta definición propone que el conocimiento es una mezcla de elementos que se obtiene de las personas, las que se encargan de transferirlo a través de medios como: documentos, libros, o a través de conversaciones, contactos persona a persona y aprendizaje. Puede ser fluido como estructurado formalmente y, al ser intuitivo, difícil de entender. Además, al residir en las personas es complejo e imprevisible (Davenport & Prusak, 2001). Un ejemplo de conocimiento podría ser el siguiente: “en una receta de cocina los ingredientes son los datos, la información es la estructura de los datos y el conocimiento surge cuando el cocinero hace uso de la información articulando su experiencia” (López, 2009, p. 20).

Por tanto, nos encontramos ante una especie de pirámide donde la base son los datos, luego se encuentra la información y en la cima, el conocimiento (López, 2009). La Figura 3 muestra una forma de diagramar esta pirámide.

Figura 3: Datos, información y conocimiento



Adaptado de: Elaboración propia sobre la base de Davenport y Prusak (2001), López (2009) y Beazley, Boenisch y Harden (2003).

En adición, “el conocimiento que existe en las personas forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana” (Hernández, 2007, p. 3). El conocimiento se caracteriza por ser personal, pues es resultado de las experiencias y se convierte en acervo al estar analizado bajo los paradigmas de la persona. Además, el conocimiento es permanente y se incrementa, pues es posible utilizarlo en diversas ocasiones y no se desgasta, más bien se enriquece. El conocimiento también contribuye a la toma de decisiones de las personas para mejorar sus resultados. Así pues,

el conocimiento surge cuando una persona considera, interpreta y utiliza la información de manera combinada con su propia experiencia y capacidad (Zapata, 2004).

Por otro lado, el conocimiento se trata de creencias y compromisos que reflejan la postura de la persona que imprime significado al conocimiento que adquiere, pero también el conocimiento es acción porque se va formando a medida que la persona vive y comparte sus experiencias (Nonaka et al., 1999). En las organizaciones, con frecuencia el conocimiento no solo queda arraigado en documentos o bases, sino también en rutinas, prácticas y normas institucionales (Davenport & Prusak, 2001). Por tanto, el conocimiento del capital humano es para la empresa el recurso con mayor importancia estratégica, pues permite la creación del valor, posesión del conocimiento y una gestión eficiente del mismo (Morales, 2014).

Ahora bien, todos poseemos y utilizamos dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito, aunque algunas tareas requieren un mayor uso de uno que del otro (Dixon, 2001). Estos conceptos fueron definidos en principio por Polanyi y desarrollado posteriormente por diversos autores (Davenport & Prusak, 2001). Según Polanyi (1962 citado en Dixon 2001), el conocimiento tácito es construido a medida que vivimos, a partir de nuestra experiencia en el mundo; es decir, es la manera en que comprendemos, lo que vemos, tocamos, sentimos y escuchamos. No todo el conocimiento que poseemos puede ser exteriorizado, y si ocurriera, estaríamos hablando de conocimiento explícito. Cabe resaltar que el autor no considera dos tipos diferentes de conocimiento, pues sostiene que el conocimiento tácito rodea todo tipo de conocimiento explícito y, a pesar de que habla del conocimiento como tácito o explícito, reconoce que la mayor parte de él tiene componentes que son tanto tácitos como explícitos (Nonaka et al., 1999).

El conocimiento tácito es difícil de ser expresado y no es fácil de plantearse en el lenguaje formal, por lo que su transferencia y su compartimiento son complicados. La intuición, las ideas y las corazonadas forman parte de este tipo de conocimiento (Nonaka et al., 1999). El conocimiento tácito tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, lo cual quiere decir que es individual y personal y que proviene de la experiencia adquirida en el trabajo y refleja los medios a través de los cuales las personas cumplen con sus labores. Así mismo, se basa en improvisaciones, experimentos, descubrimientos por ensayo y error y soluciones imaginativas. Por tanto, el conocimiento tácito de los trabajadores entra, se desarrolla e interactúa con la organización. Incluye el contenido (conocimiento funcional específico proveniente de la información), la comprensión del contexto con el fin de aplicar en él el contenido, y el dominio de los procesos a través de los cuales el conocimiento resulta siendo productivo (Figuro, 2015).

Existen dos dimensiones del conocimiento tácito. La primera es la técnica y se refiere a las habilidades que se adquieren por medio del aprendizaje informal, relacionándose con el *know-how*. La segunda es la cognitiva y se basa en las percepciones, consideraciones, valores que son propios de un individuo (Hernández, 2007).

En contraste con el conocimiento tácito, el conocimiento explícito se encuentra en los procedimientos, las normas y procesos formales (Beazley et al., 2003). Además, este puede expresarse en palabras y números, transmitirse y compartirse con facilidad en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales (Nonaka et al., 1999). Por tanto, se puede decir que el conocimiento implícito involucra el *know-how* de las personas en base su experiencia, mientras que el conocimiento explícito se puede obtener, codificar y transmitir con facilidad.

Por ende, para las organizaciones es necesario, en la medida de lo posible, convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito para una mejor comprensión y disposición de este conocimiento a todos los miembros de la empresa. Muchas veces los trabajadores no reconocen que el conocimiento que poseen es tácito, pues lo usan con frecuencia. Para evitar esto, los trabajadores pueden realizar la conversión con base a dos procesos: primero, identificar el conocimiento tácito significativo y traducirlo en palabras que tengan significado para otros; y segundo, identificar el conocimiento explícito que se ha convertido en tácito (Beazley et al., 2003).

Después de presentar el concepto de conocimiento, el que puede ser tácito o explícito, podemos definir al término de conocimiento operativo de la siguiente manera:

Un conjunto de potencialidades de conocimiento que se puede usar para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. El conocimiento operativo se modifica constantemente para reflejar las exigencias de un ambiente imprevisible (...). Asimismo, podemos decir que el conocimiento operativo consta datos críticos, información, procesos formales e informales, conjunto de destrezas, experiencia aplicada, relaciones, competencias, creencias, valores y saber los que crean el ámbito de entendimiento que les permite a los empleados sobresalir en las actividades que emprenden (Beazley et al., 2003, pp. 50-51).

A partir de esto, puede decirse que el conocimiento operativo está conformado tanto por el conocimiento tácito o implícito (el más difícil de capturar porque está almacenado en la mente de los trabajadores) como por el explícito (el que aparece en los documentos formales) de los trabajadores de una organización (Nonaka et al., 1999). Cabe precisar que el conocimiento operativo se conforma por el conocimiento explícito, pero es principalmente conocimiento tácito,

debido a que resulta de la práctica de una persona, es decir de aplicar el conocimiento que se ha acumulado durante un periodo de tiempo (Álvarez, 2007). Así mismo, el conocimiento tácito no se considera subjetivo al ser creado socialmente, aunque resulta difícil de capturar pues reside en la mente de las personas (Gibson & Mahdjoubi, 2010).

Finalmente, como se presentó en este apartado, todos poseemos dos tipos de conocimientos, tácito y explícito, los cuales pueden contribuir a solucionar problemas y aprovechar oportunidades en una organización haciéndola más competitiva. El conocimiento operativo, conformado por ambos conocimientos, el tácito en mayor proporción, puede contribuir a la toma de decisiones en las organizaciones, para lograr el éxito, siempre y cuando se gestione en un contexto adecuado. A pesar de que el conocimiento operativo es dinámico, este se puede conservar y transmitir, y aunque no es posible capturar todo el conocimiento operativo que reside en la mente de un empleado, sí es posible capturar el conocimiento operativo crítico que contribuya a lograr mayor competitividad (Beazley et al., 2003).

2.4. Etapas de la transferencia de conocimiento operativo

Hoy en día, las empresas cuentan con diversos y sofisticados sistemas de comunicación e información, pero muy pocas tienen identificados los conocimientos claves a ser transferidos para que los empleados sean más eficientes en sus labores cotidianas. Entonces, es importante que las empresas se pregunten cuál es ese conocimiento que tienen que transferir y cómo lo están transfiriendo o cómo deberían transferirlo. Luego de definir el conocimiento operativo, en este apartado se procederá a analizar las etapas de la transferencia de dicho conocimiento.

La transferencia del conocimiento operativo, como bien se mencionó anteriormente, se crea por medio de la interacción del personal de una organización con el fin de que este conocimiento sea compartido. Lo deseable en toda organización es que el conocimiento fluya, de manera que existan canalizadores de conocimiento operativo que permitan crear nuevo conocimiento y preservar el conocimiento operativo ya identificado por otros (Tsai, 2000). La transferencia espontánea y no estructurada de conocimiento es vital para el éxito de toda empresa, y aunque la expresión “gestión de conocimiento” implica una transferencia formalizada, uno de los elementos esenciales consiste en desarrollar estrategias específicas para promover intercambios espontáneos (Davenport & Prusak, 2001).

La transferencia de conocimiento visto como un proceso en desarrollo consta de ciertas etapas, donde los factores de la transferencia de conocimiento, que presentamos al final del capítulo, aparecen en mayor y menor grado y también en un cierto orden.

Dixon y Szulanski dividen la transferencia de conocimiento en cuatro etapas. Dixon (2001) las denomina de la siguiente manera: 1) se posee el conocimiento común, 2) se elige un sistema de transferencia de conocimiento, 3) se transforma el conocimiento para que pueda ser utilizado por los demás, y 4) el receptor adapta el conocimiento para su uso. Mientras que, por su parte, Szulanski (1996) las denomina de la siguiente manera: 1) iniciación, 2) ejecución, 3) aceleración e 4) integración. Ambas denominaciones de las etapas refieren a lo mismo.

A continuación, se denominará cada etapa de transferencia de conocimiento de la forma como lo hace Szulanski, pero para la explicación se tomará el aporte de ambos autores.

- a) **Iniciación:** esta etapa incluye todos los eventos que conllevan a tomar la decisión de transferir el conocimiento. La transferencia se inicia cuando la necesidad de conocimiento y el conocimiento para satisfacer esa necesidad, posiblemente sin descubrir, coexisten dentro de una organización (Szulanski, 1996). Por tanto, esta etapa del proceso de transferencia, de todas formas “comienza con la creación del conocimiento; en caso contrario, no habría nada que transferir” (Dixon, 2001, p. 22). Así también, la necesidad de conocimiento puede llevar a una búsqueda de posibles soluciones, es decir buscar un conocimiento que cubra esa necesidad de manera satisfactoria; y en esa búsqueda se puede encontrar un conocimiento superior al que se creía tener, y este puede convertir en situación insatisfactoria la que era satisfactoria hasta ese momento (Szulanski, Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice, 1996).
- b) **Ejecución:** esta etapa comienza con la decisión de proceder o implementar la transferencia. De esta manera, los recursos (información y conocimiento) fluyen entre el receptor y el emisor (Szulanski, Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice, 1996) y se busca un método para la transferencia que va desde el emisor hasta el receptor que lo pueda utilizar (Dixon, 2001). Para esto, es necesario que los “lazos sociales de transferencia” estén establecidos entre las partes y que las prácticas de transferencia se adapten a las necesidades previstas del receptor para ayudar a que la introducción de nuevo conocimiento sea menos amenazante para este. (Szulanski, Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice, 1996).
- c) **Aceleración:** la aceleración se inicia cuando el receptor comienza a utilizar el conocimiento transferido, es decir, después del primer día de uso. En esta etapa el receptor se dedica especialmente a identificar y resolver problemas inesperados que impiden su capacidad de igualar o superar las expectativas de rendimiento posteriores a la transferencia. El destinatario probablemente utilizará el nuevo conocimiento de forma apenas efectiva al comienzo, pero después, poco a poco, irá mejorando el desempeño hasta que sea satisfactorio (Szulanski, 1996). Por tanto, el receptor utiliza el conocimiento

para cubrir las necesidades de la mejor manera, cuyo fin último es que más adelante pueda ser utilizado (Dixon, 2001).

- d) Integración: se inicia después de que el receptor logra resultados satisfactorios con los conocimientos transferidos. El uso del conocimiento progresivamente se convierte en rutinario, con lo cual se busca que las nuevas prácticas se institucionalicen (Szulanski, Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice, 1996), es decir, se adopte el conocimiento para utilizarlo en un contexto peculiar, he ahí el objetivo. La adaptación del conocimiento en vez de solo la adopción del mismo constituye una innovación en sí misma (Dixon, 2001). Con el tiempo, el conocimiento transferido pierde su novedad y se convierte en parte del objetivo y se da por sentado en las prácticas rutinarias (Szulanski, Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice, 1996). El proceso de transferencia se repite cuando el receptor comienza a realizar una nueva tarea.

La transferencia de conocimiento operativo tiene pues como objetivo que el conocimiento se comparta en la organización abarcando una serie de etapas que van desde identificar el conocimiento necesario que debe ser compartido hasta la utilización del mismo en la rutina diaria del receptor de conocimiento; y así se crea un círculo repetitivo cada vez que se realiza una nueva tarea, de manera que se conserva el conocimiento dentro de las organizaciones. En el siguiente apartado se explicará la importancia de la relación de conservar el conocimiento dentro de las empresas y también darle continuidad, es decir crear nuevos conocimientos para adaptarse mejor al entorno cambiante y tener ventajas competitivas frente a los demás.

3. La transferencia de conocimiento operativo y la gestión de la continuidad

La gestión del conocimiento “busca identificar, extraer y codificar el conocimiento a fin de lograr la mayor difusión posible por toda la organización, aprovechando las innovaciones y no cayendo en el error de inventar nuevamente la rueda” (Beazley et al., 2003, p. 310). Si bien la gestión del conocimiento incluye procesos como creación y transferencia de conocimiento, esta pone más énfasis en la conservación del conocimiento, desde la transferencia de conocimiento, a expensas de su creación. En la era de la información no basta con mantener la base existente de conocimiento para lograr la ventaja competitiva, también es preciso crear conocimiento nuevo constantemente, lo cual supone en primer término darle continuidad al conocimiento. En ese sentido, al igual que la gestión del conocimiento, la gestión de la continuidad tiene una perspectiva de aprendizaje, considera que conservar el conocimiento operativo existente es crucial, pero que no debería restársele valor a la creación de conocimiento nuevo a partir del existente. (Beazley et al., 2003).

Es así que el proceso de transferencia de conocimiento operativo implicaría, no solo la transmisión de conocimiento por parte del emisor, sino también la absorción (y uso) por parte del receptor, es decir la asimilación y aplicación de dicho conocimiento en la rutina diaria de este agente, de manera que se cree nuevo conocimiento lo más pronto posible. Por tanto, la transmisión y absorción (y uso) del conocimiento es un todo integrado, se tienen que dar los dos para que se efectúe la transferencia de conocimiento operativo.

La transferencia de conocimiento jerárquico que se da en las organizaciones, se considera una transferencia formal y, por lo general, procedente de un superior y es impuesta. Por otro lado, la transferencia de conocimiento entre pares (compañeros del mismo rango laboral) es producto de las prácticas de cada quien, se enriquece por el aporte de los compañeros y en ese sentido es considerado más aceptable en tiempos de turbulencia y cambio continuo. En esta relación horizontal, el conocimiento transferido es actual, puede modificarse con rapidez y es eficaz (Beazley et al., 2003). Todos los trabajadores de una organización poseen conocimiento valioso y no es solo privilegio de unos cuantos. Esto se da en todas las organizaciones y en todas las clasificaciones laborales (Dixon, 2001). Beazley et al. (2003), resaltan la importancia de una transferencia de conocimiento operativo entre pares, ya que además de transferirse y crearse conocimiento entre compañeros de un mismo puesto, se sientan las bases para una adecuada gestión de la continuidad cuando una persona se va de la empresa y una nueva entra a ocupar su puesto. Por ello, es necesario gestionar el conocimiento, compartiendo las mejores prácticas, de manera que se generen otras nuevas, ya que, si un trabajador se va de la empresa, esta no perdería parte de su activo más valioso, manteniéndose la base de conocimiento de la organización y, en un mejor caso, ampliándose.

Ahora bien, “la gestión de la continuidad nos permite identificar el conocimiento operativo para luego ser capturado y transferido al receptor de tal manera que lo pueda asimilar, aplicar y tomar como base para crear conocimiento nuevo lo más pronto posible” (Beazley et al., 2003, p. 300). Entonces, cuando la gestión de la continuidad se integra con la gestión del conocimiento, la organización da un salto de pensamiento para enmarcarse en las ideas del último cuarto de siglo sobre administración, las cuales tienen que ver con el aprendizaje de la organización, el mejoramiento continuo, la reingeniería de los procesos y la innovación. Por tanto, “las iniciativas de la gestión del conocimiento se convierten en gestión de la continuidad cuando se alcanza la masa crítica y los empleados comienzan a ver el conocimiento como la fuerza motriz de su trabajo” (Beazley et al., 2003, p. 360), es decir que el conocimiento se conserva como algo natural en la empresa y se transfiere entre generaciones de empleados y, al interior de una misma generación, las personas se apropian del conocimiento y lo aplican para crear nuevo conocimiento.

Así pues, toda empresa debe convertirse en una organización que aprende, es decir, que debe tener un fuerte compromiso y una cultura de aprendizaje y reaprendizaje continuo (Senge, 2012). En conclusión, una organización puede aprender y mejorar por medio de sus éxitos y sus fracasos, como también puede aprovechar al máximo su potencial gestionando el conocimiento operativo y evitando que se vaya de la organización.

4. La transferencia del conocimiento operativo y la ventaja competitiva

El conocimiento adquirido mediante el aprendizaje organizativo como el adquirido por otras vías debe gestionarse adecuadamente, si la empresa desea obtener ventaja competitiva a partir de él. Hoy en día, el concepto “empresas del conocimiento” es muy mencionado dentro de la literatura de gestión del conocimiento. Estas empresas pertenecen a dos sectores fundamentalmente: 1) sector servicios, el cual está creciendo rápidamente e incluye industrias donde el conocimiento es el producto (i.e. consultoría de gestión) y otras industrias donde el producto está basado en la aplicación del conocimiento (i.e. Arquitectura); 2) sector de fabricación, el cual incluye industrias que fabrican productos de alta intensidad en conocimiento (i.e. software) como industrias que fabrican productos basados en la aplicación del conocimiento (i.e. industria farmacéutica). Desde diversos ámbitos ha surgido el gran interés por la gestión del conocimiento, debido a que este activo intangible es fuente de valor organizativo. Las empresas se diferencian en competitividad por los activos intangibles que poseen. Por esa razón es necesario desarrollar instrumentos que permitan gestionar y medir los activos intangibles (Ordoñez De Pablos, 2001). Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad competitiva (Revilla &Perez 1998 citado en López & Carretero 2000).

Por ello, cabe resaltar, que el éxito de las iniciativas de gestión del conocimiento está más vinculado a los aspectos “blandos” (gente) que a los “duros” (hardware/software), ya que por ejemplo un gran obstáculo puede ser la cultura corporativa. Pensar en el conocimiento como el activo más importante para crear valor, muchas veces implica romper paradigmas altamente arraigados en la forma de actuar de la empresa y de sus empleados (estilos de comunicación, prácticas de compartir información, la forma de compensar el desempeño - individual o grupal-, el trabajo en equipo, otros elementos de cultura que influyen en el proceso eficiente de Gestión de Conocimiento) (Saputelli, 2010).

Una ventaja competitiva es aquello que diferencia a una organización de las demás y le otorga mayor valor, induciendo a sus clientes a elegirla. Esta puede estar representada por un mayor surtido de productos, precios más bajos, servicio más ágil, o la combinación de estos u otros factores que le permitan a la empresa destacar sobre sus competidores. Sin embargo, en la

era de la información, el conocimiento es la esencia de cualquier ventaja competitiva (Beazley et al., 2003).

Hoy en día, cuando se habla sobre conocimiento como activo crucial de toda organización se pone sobre el tapete la gestión del conocimiento y el de la continuidad porque sin la combinación de ambas sería imposible resolver los problemas de las discontinuidades del conocimiento y lograr una mayor y envidiable ventaja competitiva en la economía del conocimiento.

Tabla 1: Ventajas competitivas de la gestión de la continuidad

N	Ventaja competitiva
1	Pone al día a los empleados, de manera más rápida.
2	Conlleva a una mejor toma de decisiones y disminuye los errores.
3	Mejora la eficacia de la capacitación de los empleados, tomando en cuenta sus habilidades y destrezas.
4	Reduce la tensión, eleva la moral y el compromiso de los empleados.
5	Conserva las redes de conocimiento, pues son las que permiten mantener la integridad de las relaciones entre los empleados.
6	Enfoca la atención de los trabajadores en la identificación del conocimiento crítico para el trabajo.
7	Impide el acaparamiento del conocimiento a través del análisis de las necesidades y acceso a tal conocimiento.
8	Preserva la memoria institucional.
9	Facilita la creación de conocimiento, la innovación y mejoramiento continuo.
10	Reduce la rotación de los empleados.
11	Aumenta la confianza de los clientes y su abandono.
12	Aumenta la eficacia de la organización en el largo plazo.

Adaptado de: Beazley, Boenisch y Harden (2003)

Pues bien, la transferencia de conocimiento desde la perspectiva de la gestión del conocimiento y más aún de la gestión de la continuidad no solo previene a las empresas de los cambios turbulentos que puedan surgir en el mercado, sino que crea nuevo conocimiento para hacer frente a dichos cambios que pueden constituir problemas para las organizaciones.

5. Factores de la transferencia de conocimiento operativo

En este apartado se detallarán los cinco factores que coexisten en el proceso de transferencia de conocimiento operativo propuestos por Beazley et al. (2003): contenido, contexto, formato, rol del emisor y receptor y competencias. Se pretende explicar cada factor para su aplicación en las empresas.

Como se mencionó anteriormente, para estudiar la transferencia de conocimiento operativo hacia los Líderes Zonales se tomó como base el modelo teórico de Beazley et al. (2003), quienes identificaron y agruparon cinco factores que intervienen en los procesos de transferencia

de conocimiento operativo en las organizaciones y que podrían dificultar o no los procesos de transferencia. Asimismo, estos autores dan especial énfasis a la transferencia entre pares (transferencia horizontal), la cual se enriquece por el aporte de los compañeros y en ese sentido es considerado más aceptable en tiempos de turbulencia y cambio continuo. En la presente tesis no solo se estudiará la transferencia de conocimiento operativo horizontal o directa, sino que también se abordará la transferencia de conocimiento vertical o jerárquica (superior e impuesta). Para ello, llevaremos a cabo una adaptación de los factores de transferencia de conocimiento operativo propuestos por Beazley et al. (2003), a lo cual sumaremos el aporte de otros autores eruditos en el tema que estudiaron los factores de transferencia de conocimiento por separado, lo cual permitirá enriquecer el análisis con una explicación más exacta de cada uno de los factores mencionados. Por otro lado, Beazley et al. (2003) realizaron su investigación en diferentes tipos de organizaciones estadounidenses de diferentes sectores –gobierno, fuerzas armadas y sector privado-, incluyendo organizaciones con o sin ánimos de lucro, siendo así un estudio de gestión del conocimiento genérico, lo cual refuerza la idea de que la gestión del conocimiento se puede aplicar a todo tipo de organización, sin importar el sector.

Es importante mencionar que existe un tema asociado a la transferencia de conocimiento operativo que es la codificación. Por ejemplo, Ungan (2006) propone un modelo de documentación del conocimiento a partir de siete pasos, aprovechando el conocimiento tácito de las personas para codificarlos en diferentes formatos; sin embargo, la codificación no es imprescindible para la transferencia, sino es un medio de acuerdo al tipo de relaciones que se establecen en la transferencia de conocimiento. El conocimiento operativo está conformado en gran medida por un componente tácito que no se puede codificar, por lo que existen otro medio para canalizarlo, el de persona a persona, el cara a cara, y es el medio que Beazley, et al. (2003) resaltan en su investigación y el cual también se enfatizará para esta investigación. Cabe precisar también que la transferencia no solo es la transmisión de conocimiento, sino que involucra además un proceso de asimilación y retención del receptor, lo cual sostenemos en esta investigación y los autores también lo hacen así.

A continuación, se explicarán cada los cinco factores que intervienen en el proceso de transferencia de conocimiento operativo: contenido, contexto, formato, rol del emisor y recetor, y competencias.

5.1. Contenido

Como se mencionó anteriormente, las empresas deben identificar el conocimiento operativo, debido a que es el conocimiento necesario para desempeñar bien un cargo. Teniendo en cuenta esto, el factor contenido hace referencia al desarrollo del propio conocimiento

operativo, es decir, la identificación de los procesos que involucran un cargo, la forma cómo se hacen las cosas. En ese sentido, el contenido se refiere a las funciones del cargo de una persona dentro de una organización. Las funciones son actividades propias del cargo, es decir describen el trabajo que se realiza, y las actividades son tareas o responsabilidades que se llevan a cabo para cumplir las funciones (Beazley et al., 2003).

El contenido del conocimiento operativo por lo general suele ser más tácito que explícito, “pues proviene de la experiencia en el cargo, surge de las historias que los colegas se pasan entre sí y se desarrolla a partir de un análisis concienzudo” (Beazley et al., 2003, p. 236). En ese sentido, el conocimiento tácito es el conocimiento informal que está en la mente del emisor, y que tal vez otras personas a quienes se les ha transmitido, lo conocen.

Por otro lado, el contenido es necesario para ejecutar las funciones de un determinado cargo dentro de una organización, pero muchas veces es difícil poder identificarlo. Según Beazley et al. (2003) existen cuatro razones por las que sucede eso: a) como el conocimiento operativo es utilizado rutinariamente, le es tan familiar al emisor que supone erróneamente que el receptor lo posee y eso implica dificultades para la transferencia de conocimiento operativo; b) existen dificultades para identificar el conocimiento operativo que debe ser transferido así como el conocimiento que no necesita compartirse; c) aunque el emisor tenga presente el conocimiento operativo, por lo general no sabe cómo organizarlo para transmitirlo al receptor; d) los empleados no reconocen las debilidades de su conocimiento operativo, las cuales se manifiestan en forma de conocimiento faltante, insuficiente, impreciso u obsoleto, afectando su desempeño.

Es importante recordar que el contenido de conocimiento operativo que posee una persona “se desarrolla a partir de la experiencia en el puesto, de lo que descubre por ensayo y error, de las soluciones imaginativas y las improvisaciones, o a modo de lecciones aprendidas de proyectos exitosos o fallidos” (Beazley et al., 2003, p. 227), pero también se relaciona con los datos operativos que corresponden a un tipo de conocimiento que contiene información actual utilizada rutinariamente como estadísticas operativas fundamentales (cifras, cantidades, tendencias, datos, etc.), presupuestos, proyecciones, etc. También abarcan información de referencia como políticas, procedimientos, números telefónicos de la compañía, nombres de los clientes, entre otros (Beazley et al., 2003).

Finalmente, se debe entender que el contenido del conocimiento operativo contribuye a que una organización logre sus objetivos, pues describe los puntos más importantes en torno a un cargo específico, para lo cual es necesario el conocimiento teórico como el práctico en mayor proporción. “El conocimiento operativo tiene un valor incalculable y, no obstante, carece de valor fuera de contexto, lo cual lo es todo” (Beazley et al., 2003, p. 227).

5.2. Contexto

El valor de todo conocimiento depende del contexto, puesto que es más fácil transmitir un conocimiento operativo creado para ser usado en un mismo contexto específico que para ser usado en otro distinto (Beazley et al., 2003). Pues bien, el factor contexto tiene que ver con que el conocimiento no se desarrolle en el vacío, sino que existe un ambiente organizacional que garantiza en parte el éxito de la transferencia (Szulanski, Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice, 1996).

El factor contexto se analizará a través de dos componentes: el contexto organizacional y la relación entre las partes (Beazley et al., 2003). El primero puede ser estéril o fértil y la segunda puede ser ardua o efectiva. Un contexto puede afectar la gestación y evolución de la transferencia del conocimiento (Szulanski, Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice, 1996).

En primer lugar, existe un contexto organizacional que facilita el desarrollo de la transferencia de conocimiento, el cual se denomina contexto fértil y considera las reglas informales que se han creado, principios que se han desarrollado, relaciones de causa y efecto que se han discernido, y pautas que se han creado o que otros han compartido (Beazley et al., 2003). Así también comprende atributos como la estructura, los sistemas formales y las fuentes de coordinación (Perona et al., 2009). Además, incluye el atributo de valores y normas, los cuales enmarcan los éxitos o fracasos, adopción de comportamientos y la toma de decisiones estratégicas (Beazley et al., 2003). En segundo lugar, existe otro contexto que dificulta la gestación y evolución de la transferencia de conocimiento, el cual se denomina contexto estéril (Szulanski, 1996). Por tanto, las condiciones del entorno moldean, facilitan o dificultan las relaciones de transferencia de conocimiento.

Cabe resaltar, que la cultura organizacional contribuye a comprender las razones del comportamiento colectivo en una organización y su influencia en el comportamiento individual de sus miembros. Asimismo, tiene relación con los valores, las creencias, los supuestos, las prácticas y las normas comunes, proporcionando un sentido de identidad a los miembros de la organización y moldeando sus comportamientos.

Así pues, la cultura de la organización es de gran importancia para la transferencia del conocimiento, dado que puede generar un compromiso intenso o un antagonismo profundo frente a las metas y a la misión de la organización. Puesto que es imposible obligar a las personas a compartir el conocimiento, la cultura organizacional en un contexto adecuado puede contribuir a cultivar la actitud de transferir conocimiento (Beazley et al., 2003). Por tanto la cultura organizacional es un elemento que interviene como facilitador dinámico de la transferencia del

conocimiento, es decir, permite desarrollar actitudes que contribuye a la transferencia del conocimiento cuando se realiza en un contexto apropiado (Zapata, 2004).

Comprender el contexto donde se realiza la transferencia de conocimiento operativo es esencial, pues es el contexto donde se decide la relevancia del conocimiento y le suma más significado al momento de aplicarlo. Así también, es más fácil la transferencia de conocimiento en un contexto organizacional determinado y fértil porque el trabajador sabrá cómo actuar en ese escenario y encontrará canales que contribuyan a la transferencia del conocimiento (Beazley et al., 2003).

Por otro lado, la relación entre las partes se puede desarrollar en una relación ya existente o en una nueva relación. Así pues, cuando existen contactos previos entre el emisor y receptor, los atributos que definen la riqueza de la relación influyen en la gestación y evolución de la transferencia (Szulanski, *Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice*, 1996).

“Una relación efectiva o de calidad constituye un contexto adecuado para que se desenvuelva con éxito una transferencia de conocimiento. Para esto es necesario que tanto el receptor como el emisor manejen una comunicación fluida y cordial” (Szulanski, 1996, p. 32). Asimismo, Beazley et al. (2003) afirma que los aspectos esenciales para una relación efectiva entre las partes son la calidad y la frecuencia de la relación. La calidad se refiere a la cercanía, la intimidad y la confianza entre emisor y receptor, mientras que la frecuencia se refiere a la cantidad de veces y la reiteración con que las partes interactúan entre sí, lo cual hace que se desarrollen capacidades específicas para solucionar los problemas y generar mayor confianza entre emisor y receptor (Perona et al., 2009). Así pues, una relación efectiva supone facilidad de comunicación (Arrow, 1974) e intimidad entre unidad fuente y receptora (Marsden, 1990).

Por el contrario, una relación ardua es una fuente de dificultades para que se desarrolle con éxito la transferencia de conocimiento (...). Los atributos que la definen son la distancia entre las partes, la falta de confianza y la debilidad entre sus nexos (Perona et al., 2009). Szulanski (1996) sostiene que una relación ardua significa que no existe una relación efectiva entre las partes, lo cual genera dificultades para la transferencia de conocimiento.

Finalmente, el conocimiento tiene un contexto y es muy personal. Existe mayor probabilidad de compartir conocimiento en una atmósfera de confianza que en una en donde no lo hay; es más fácil compartir conocimiento con quienes confiamos y es posible sentirnos reacios a compartir conocimiento con aquellos que lo pueden menospreciar (Beazley et al., 2003). Así pues, la confianza es relevante en las relaciones dentro de toda empresa, pues otorga disposición de las partes para facilitar la transferencia de conocimiento (Davenport & Prusak, 2001).

5.3. Formato

Cuando se comparte conocimiento uno de los principales obstáculos es el acceso al mismo de manera rápida. A medida que se necesita conocimiento, la labor de los emisores se vuelve más eficaz, puesto que permite que alguien pueda consultarles. Si alguien necesita conocimiento operativo, lo único que requiere es recuperarlo del sistema; sin embargo, los documentos corporativos no describen siempre la forma cómo suceden las cosas en la práctica (Beazley et al., 2003).

Para que las empresas realicen sus actividades y cumplan sus tareas y objetivos, existen dos procedimientos: los procesos formales y los procesos informales, los cuales coexisten dentro de la organización. Los formales se refieren a documentos o mandatos de la alta dirección, mientras que los informales generan conocimiento a través del cual se modifican los procedimientos obsoletos, que no cumplen con las exigencias del entorno laboral cambiante. Si los documentos formales mostraran una idea exacta de los procesos de la organización solo bastaría con leer los manuales de políticas y procedimientos, lo cual resultaría tedioso; por este motivo, los procesos informales se convierten en más eficientes y eficaces que los procesos formales (Beazley et al., 2003).

Existen estrategias para la transferencia de conocimiento, las cuales son las bases de datos, los documentos, la intranet, mapas de aprendizaje, conversaciones entre empleados, etc. (Ordoñez De Pablos, 2001). Lo principal no es tener herramientas que permitan la transferencia de conocimiento, sino que también se adapten al contexto específico y sean utilizadas como parte de un esfuerzo general para integrar el conocimiento en la estrategia organizacional. No obstante, la esencia del conocimiento operativo es tácito, por lo que su transferencia requiere de bastante contacto personal (Davenport & Prusak, 2001).

La transferencia de conocimiento operativo, entonces, se puede dar por medio de dos formatos: los documentos y las personas. Para este último es muy importante la comunicación cara a cara, reflejadas en reuniones, conversaciones informales, etc., y los sistemas y las tecnologías de la información y comunicación (TIC) (Beazley et al., 2003).

La comunicación cara a cara implica un alto grado de interacción entre las partes. Al ser el conocimiento tácito, gran parte del conocimiento operativo, se requiere de procesos informales como conversaciones entre empleados, las cuales se dan de manera no estructurada en el trabajo (Beazley et al., 2003). Se entiende como conversaciones a la manera en que los trabajadores descubren lo que saben, lo comparten y en ese proceso crean nuevo conocimiento para la organización (Webber, 1993). Las empresas comprometidas con la transferencia de conocimiento

tácito crean programas formales de enseñanza para convertir la transferencia de conocimiento en una parte explícita (Davenport & Prusak, 2001).

Por otro lado, los sistemas y tecnologías de la información y comunicación (TICs) son los medios tecnológicos que usan las empresas para transferir conocimiento. Estas tienen el potencial de eliminar obstáculos para la comunicación, los cuales pueden ser de tiempo y espacio u organizativas en relación con la jerarquía o departamentos. Las TIC también ayudan a crear un lenguaje común entre los miembros de la organización, pues capturan los datos y la información que fluye para ser compartido el conocimiento (Gouza, 2015).

Cuanto más rico y tácito sea el conocimiento, deberá fomentarse más el uso de tecnologías para que los miembros de la organización compartan conocimiento directamente (Davenport & Prusak, 2001). No obstante, es importante resaltar que otros autores opinan que las TIC tienen limitaciones para la transferencia de conocimiento, pues como se dijo este se basa fundamentalmente en la experiencia. Por esta razón, es necesario mecanismos complementarios como conversaciones telefónicas, video conferencias o visitas personales (Perona et al., 2009).

Finalmente, la transferencia de conocimiento operativo varía, pues puede darse entre personas o por documentos con apoyo de las TIC's. La diversidad de mecanismos y formas de comunicación favorecen la transferencia de conocimiento operativo, por lo cual la empresa debería enriquecerlas si es que las tuvieran; pero como señalan Davenport & Prusak (2001), se deben incluir sobre todo conversaciones, momentos de reflexión y aprendizaje espontáneo, que pueden ser más productivos para la empresa.

5.4. Rol del emisor y receptor

Este factor es definido por Beazley et al. (2003) únicamente como receptores, tomando en cuenta las características que deben poseer los empleados de una empresa para compartir conocimiento con aquellos que pueden beneficiarse de él. En este caso, se ha visto conveniente incluir también a los emisores y establecer las características que deben poseer para entender su relación con el receptor en el proceso de transferencia de conocimiento operativo.

En ese sentido, es importante resaltar que en la transferencia de conocimiento entre pares se busca que todos los empleados sean capaces de transmitir y absorber conocimiento de sus compañeros, así como identificar a aquellos poseedores de conocimiento operativo para que transfieran conocimiento (Beazley et al., 2003). De ahí que se debe promover los intercambios espontáneos de conocimiento en las organizaciones (Davenport & Prusak, 2001).

En primer lugar, se analizará al agente emisor. El rol de este agente es importante dentro del proceso de transferencia, pues desempeña un papel decisivo en el momento exacto de

transferir el conocimiento operativo. Las características del emisor son dos: la fiabilidad y la motivación (Szulanski, Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice, 1996). La fiabilidad tiene que ver con el empeño del emisor y del receptor para lograr una transferencia exitosa. Si el receptor percibe al emisor como más fiable y creíble estará más abierto y receptivo al mensaje. Así pues, cuando el emisor es fiable y se agrega a esto que sea percibido como experto, se incrementan los esfuerzos de cooperación entre las partes, así mismo aumenta la cantidad de conocimiento que puede transferirse y se reduce el costo del intercambio (Szulanski, Cappetta, & Jensen, 2004). Sin embargo, si se inicia una transferencia desde un emisor percibido como no fiable y experto, se hará más difícil la transferencia, y el consejo y ejemplo del emisor probablemente serán cuestionados y se generará resistencia por parte del receptor (Walton, 1975 citado en Szulanski, 1996). La falta de desarrollo de nexos directos y compenetración entre las partes dificultan la transferencia de conocimiento operativo, generando ausencia de confianza (Davenport & Prusak, 2001).

Por otro lado, la motivación del emisor es la intención que este posee para transmitir conocimiento operativo al receptor. Esto significa que el emisor puede estar dispuesto a compartir conocimiento, lo cual es lo ideal para una transferencia exitosa, como ser reacio a transferirlo, lo cual impediría el proceso. La falta de motivación del emisor para compartir conocimiento puede explicarse por el miedo a perder propiedad, posición de privilegio, superioridad, ya que puede pensar que no será recompensado por compartir conocimiento que le demandó mucho conseguir o puede no estar dispuesto a dedicar tiempo y recursos para apoyar la transferencia (Szulanski, 1996). Estas causas planteadas por Szulanski pueden clasificarse en tres grupos de razones de la falta de motivación del emisor: el primero está relacionado con el tema de la recompensa que pueda recibir el emisor por la transferencia de conocimiento operativo, ya que puede considerar que no es suficiente la recompensa que recibe a cambio, al no ser valorado de manera suficiente el duro proceso de trabajo que le requirió para obtener el conocimiento; el segundo está relacionado con la falta de disposición para invertir tiempo y recursos que requiere la transferencia, la cual puede caracterizarse por ser lenta y costosa; el tercero está relacionado la lucha de poder dentro de la organización, debido a que la posesión de conocimiento operativo crítico del emisor puede generarle una relativa posición de poder que le confiere superioridad o estatus en la empresa y por ello no está motivado pues tiene miedo a perder su propiedad y situación de privilegio (Perona et al., 2009).

La motivación se relaciona con el tipo de conocimiento que se transfiere. Cuando el conocimiento es tácito y no puede asentarse en productos o servicios o cuando los agentes emisor y receptor son equipos es mejor recurrir a mecanismos de motivación intrínseca como la participación y el fomento de los objetivos organizacionales y el trabajo en equipo entre los

empleados, debido a que la transferencia no puede observarse directamente y los resultados no pueden ser atribuidos a un trabajador particular. No obstante, cuando el conocimiento a transferir es explícito o tácito pero está asentado a un producto o servicio, la transferencia es observable y los directivos pueden establecer mecanismos de motivación extrínseca como recompensas monetarias (Osterloh & Frey, 2000). La mayor probabilidad de compartir conocimiento se da cuando el emisor siente que será retribuido de alguna manera, ya sea por compensaciones directas, manifestaciones de reconocimiento, entre otros. (Beazley et al., 2003).

Además de la voluntad del emisor, las dificultades de la transferencia están determinadas por la capacidad del emisor. “Un emisor capaz es más probable que influya en el comportamiento del receptor y va a determinar la dificultad de la transferencia” (Szulanski, 2000 citado en Perona et al., 2009, p. 53). La capacidad de emisión de conocimiento comprende dos aspectos: la habilidad y tener los medios para transferir. La habilidad para transferir se refiere a la base del conocimiento del emisor y a su experiencia acumulada. Así mismo, la transferencia de conocimiento, especialmente cuando es compleja, puede consumir muchos recursos como el tiempo, los recursos humanos y los recursos materiales. Por tanto, es importante que el emisor posea a nivel alto las características necesarias, así como habilidades y recursos para persuadir e influir en el comportamiento del emisor para que se dé una exitosa transferencia de conocimiento operativo, dado que si los niveles de fiabilidad y motivación son muy bajos podría acarrear dificultades en el proceso de transferencia (Perona et al., 2009).

En segundo lugar, se analizará al agente receptor. El rol de este agente es importante dentro del proceso de transferencia, pues desempeña un papel decisivo en el momento de recibir el conocimiento operativo. Las características del emisor son tres: la motivación, la absorción y uso o retención. La primera se refiere, al igual que en el caso del emisor, al grado de disposición para transferir conocimiento operativo; la segunda se refiere a la capacidad de comprender el conocimiento operativo transferido; y la tercera se refiere a la capacidad de apropiarse del conocimiento en cuanto ha sido transferido (Szulanski, Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice, 1996).

En cuanto a la motivación, esta recoge el deseo del receptor de involucrarse en un proceso de recepción de conocimiento procedente de un emisor (Perona et al., 2009). Sin embargo, puede darse el caso de que el receptor carezca de motivación, es decir, tenga cierta reticencia para aceptar el conocimiento, lo cual se conoce como “el síndrome del no inventado aquí”. Esto puede provocar pasividad, aceptación fingida, sabotaje oculto o abierto y el rechazo para aplicar y utilizar el nuevo conocimiento transferido (Szulanski, Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice, 1996). Por tanto, en la medida que mayor sea la motivación del

agente receptor de apropiarse del nuevo conocimiento y aplicarlo en sus rutinas diarias se hará más fácil el proceso de transferencia de conocimiento operativo y será mayor su éxito.

Cabe mencionar que existen cuatro razones que motivan a una persona a invertir en su capital humano: 1) la satisfacción intrínseca, que tiene que ver con el reto personal de querer aprender, el interés, el reto, la libertad, los valores, la creatividad, la diversión y las relaciones sociales; 2) la oportunidad de desarrollo, que tiene que ver con los ascensos, las oportunidades de mando, la educación, las capacitaciones y el aprendizaje no formal; 3) las recompensas económicas, que tiene que ver con el sueldo, los incentivos, las gratificaciones, las comisiones, las vacaciones, entre otros; y 4) el reconocimiento de los logros, que tiene que ver con el aprecio, los galardones, el reconocimiento profesional, el prestigio, el respeto y los reconocimientos de la empresa (Davenport & Prusak, 2001).

En cuanto a la capacidad de absorción del receptor, este es uno de los determinantes más poderosos de las dificultades de la transferencia de conocimiento (Szulanski, Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice, 1996) y se refiere a la habilidad para reconocer el valor de la información nueva, asimilarla y aplicarla con éxito (Cohen & Levinthal, 1990). Así pues, el hecho de identificar un conocimiento valioso en el emisor no garantiza su transferencia, pues es necesario que el receptor esté implicado en la operación de transferencia que le permita recibir el conocimiento e integrarlo en su base de conocimiento. Se podría pensar que la capacidad de absorción es resultado de la motivación, y por lo tanto están relacionadas; sin embargo, ambas características son independientes porque la motivación está condicionada por la necesidad y el deseo del receptor, pero no incluye la habilidad para asimilar la información y aplicarla de manera exitosa, lo cual conlleva la capacidad de absorción (Perona et al., 2009). Esta proposición también fue sostenida por Szulanski (1996).

Las organizaciones que poseen niveles elevados de capacidad de absorción son más proactivas aprovechando las oportunidades del entorno, mientras que las que la poseen en niveles más bajos tienden a ser reactivas, buscando alternativas de solución ante situaciones de falla en el desempeño o rendimiento (Cohen & Levinthal, 1990).

En cuanto a la retención, esta tiene que ver con la habilidad del receptor para hacer suyo el nuevo conocimiento e institucionalizarlo en su rutina de trabajo (Szulanski, Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice, 1996), lo cual significa que el conocimiento transferido entra a formar parte de la organización y en su uso cotidiano pierde su carácter novedoso y se hace más entendible y predecible. Por tanto, la transferencia de conocimiento es eficaz cuando el conocimiento transferido se retiene. Si el receptor carece de capacidad de retención es probable que se creen dificultades durante la etapa de integración de

conocimientos recibidos, lo cual podría ser una razón para interrumpir su uso y volver a la situación anterior.

La capacidad de retención está muy vinculada con la capacidad de absorción, debido a que el dominar un conocimiento necesario para desempeñar las funciones de un cargo específico dentro de una organización implica tener que haber asimilado, apropiado y aplicado con anterioridad ese conocimiento. En ese sentido, la capacidad de absorción conlleva y engloba a la capacidad de retención (Szulanski, *Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice*, 1996).

En conclusión, el proceso de transferencia de conocimiento operativo, como se explicó líneas más arriba, implica la transmisión y la absorción (y uso) de conocimiento. La transmisión se refiere al hecho de enviar o compartir el conocimiento, mientras que la absorción y uso, corresponde a las características de absorción en sí misma y a la retención, respectivamente. De modo que una vez más se puede concluir que la transferencia de conocimiento operativo solo es efectiva cuando el conocimiento transmitido es absorbido (asimilado) y por ende es retenido (usado en el día a día o institucionalizado) por el agente receptor.

Finalmente, en el caso del emisor, la fiabilidad (incluida la experiencia como la confianza) y la motivación son características esenciales para la transferencia de conocimiento operativo. De la misma forma, para el caso del receptor, la motivación (deseos y necesidades), la absorción (habilidad para asimilar conocimiento operativo) y uso o retención (capacidad para apropiarse del conocimiento operativo absorbido) también son características esenciales para la transferencia de conocimiento operativo.

5.5. Competencias

Las organizaciones deben preocuparse en capacitar a su capital humano para que estos desarrollen competencias que les permita desempeñarse en sus cargos y adaptarse al entorno en el que se desenvuelven, el cual es cada vez más cambiante. Las competencias deben ser definidas por la alta dirección con relación a la misión, visión y estrategias de la organización (Yañez, 2013). Es muy necesario que el compromiso y la participación en la definición de las competencias recaiga en manos expertas y de mayor nivel dentro de la organización (Alles, 2003). El área de recursos humanos es importante para definir los perfiles de cada puesto, con el fin de poder predecir qué personas tendrán un desempeño eficaz y eficiente, de forma segura y satisffecha. Esta es una de las razones fundamentales que ha llevado a adoptar el concepto de competencias (Pereda & Berrocal, 2004).

El tema de competencias es importante y existen aportes de diversos autores que han estudiado este tema, sin embargo, no se ha llegado a una única definición. A continuación, se mencionarán algunos de los conceptos existentes sobre competencias que consideramos relevantes para nuestra investigación.

El primer concepto indica que las competencias son características subyacentes en una persona, que está causalmente relacionada con el buen desempeño en su puesto de trabajo (Boyatzis, 1982). Esto quiere decir que las competencias, al ser características subyacentes de las personas, podrían estar relacionadas a los rasgos de personalidad, las actitudes y los valores, los conocimientos, así como las aptitudes y habilidades (Mitrani, Dalziel & Suárez de Puga 1992 citado en Pereda & Berrocal 2004).

El segundo concepto menciona que “las competencias son parte profunda de la personalidad, conocerlas puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales” (Alles, 2003, p. 105). La autora resalta las cualidades propias del individuo que logran un adecuado desempeño laboral.

Un tercer concepto de competencias dice que “es un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (Pereda & Berrocal, 2004, p. 77). Los autores de este concepto indican que las competencias tienen cinco componentes: “saber”, el cual se refiere al conjunto de conocimientos que logran que la persona realice comportamientos propios de una competencia; “saber hacer”, se refiere a que un individuo es capaz de poner en práctica sus conocimientos para solucionar problemas; “saber estar”, se refiere a que la forma de actuar del individuo se rige bajo normas y reglas de la organización; “querer estar”, se refiere a aspectos motivacionales y “poder hacer”, se refiere a los medios y recursos para realizar comportamientos propios de una competencia (Pereda & Berrocal, 2004).

Como se mencionó, no existe una única definición de competencias; sin embargo, lo que importa es que el capital humano de la empresa, aquel que se beneficia de la transferencia de conocimiento operativo, posea las competencias que necesita para llevar a cabo sus labores en un cargo específico. Anteriormente también se mencionó que las empresas desde el área de Recursos Humanos crean los perfiles de cada puesto de trabajo en los que incluyen las competencias, como también conocimientos exigidos, formación, experiencia, entre otros. En cuanto a la experiencia previa, esta se entiende como la experiencia profesional mínima exigida para desempeñar adecuadamente un puesto (Pereda, Berrocal & Alonso, 2008). El trabajador debe cumplir este requisito, así como poseer el dominio de conocimiento producto de la transferencia, lo cual determina el éxito de la misma (Perona et al, 2009). Por tanto, cuando el trabajador cuenta con un

elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar sus funciones en el puesto asignado (Chiavenato, 2011).

Las competencias engloban “las capacidades, las destrezas profesionales y las competencias generales” que deben poseer los agentes sujetos a la transferencia de conocimiento operativo. “La gerencia del conocimiento en ocasiones debe hacer caso omiso a la diversidad de talentos y contextos a los que se ve sujeta, sin embargo, la gerencia de la continuidad está en capacidad de aprovechar las semejanzas inherentes en la transmisión personal del conocimiento entre empleados que ocupan un mismo cargo” (Beazley et al., 2003, p. 55). En ese sentido, las empresas para mantener su competitividad deben estar innovando constantemente y la mejor forma de hacerlo es no repitiendo las acciones que los llevaron a cometer errores” (Pereda & Berrocal, 2004, p. 109). Por ello, las competencias deben adquirirse y desarrollarse en función de los objetivos de la empresa.

Ahora bien, el mundo real actual es muy exigente, por tanto, para contratar a un colaborador, las empresas se fijan en las capacidades que posee el individuo para desarrollar las labores de un cargo específico. Estas competencias se entienden como dos tipos de habilidades claves: habilidades blandas y habilidades duras (Esan, 2015). Entonces, para la presente tesis se ha visto pertinente analizar los conceptos de estas dos habilidades.

Las habilidades duras o también llamadas “*hards kills*” se refieren a que la persona es apta o competente cuando emplea los conocimientos y destrezas que ha aprendido en su formación técnica o especializada, aplicándolos a diversas situaciones y adaptándolos en función de los requerimientos de su trabajo. Las habilidades duras son destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas funciones, que se alcanzan y desarrollan mediante la formación, capacitación, entrenamiento y en ocasiones en el mismo ejercicio de las funciones (Yturalde, s.f.). Esto quiere decir que las habilidades duras son competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador, son los conocimientos y habilidades sobre un tema específico que permite que el trabajador desempeñe su puesto (Esan, 2015).

Por otro lado, las habilidades blandas o “*soft skills*” se refiere a la capacidad de relacionarse en el entorno y participar activamente con sus compañeros de trabajo, integrarse a las acciones de equipo necesarias para desarrollar a cabalidad sus tareas, logrando así articularse con las habilidades duras. Es decir, las habilidades blandas son habilidades actitudinales requeridas para tener una buena interrelación con los demás como habilidad para escuchar activamente, hablar, comunicarse, liderar, estimular, delegar, analizar, juzgar, negociar, llegar a acuerdos, así también actitud, motivación, orientación a los logros, entre otros (Yturalde, s.f.).

Por consiguiente, las habilidades blandas están relacionadas con el comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional (Esan, 2015).

Para alcanzar el éxito se requiere tener habilidades blandas muy desarrolladas, las cuales deben estar integradas con las habilidades duras para lograr la excelencia en “los haceres” (Yturralde, s.f.). Por consiguiente, ambas habilidades son importantes y complementarias, la ausencia de una haría tambalear el excelente desempeño de una persona en su puesto de trabajo. Desafortunadamente algunas veces se piensa que las habilidades duras son más importantes, pero no ser capaz de integrarse y comunicarse con los demás difícilmente garantiza el éxito del óptimo desempeño en el puesto de trabajo. Por ello también la importancia de un ambiente organizacional que fomente la comunicación, la discusión, la experimentación en todos los niveles de la organización.

En este apartado se describieron los cinco factores para la transferencia de conocimiento operativo: contenido, contexto, formato, rol del emisor y receptor y competencias. En la actualidad ninguna empresa puede descuidar su capacidad de conservar y transmitir el conocimiento operativo, porque están insertas en el mercado del conocimiento. Frente a ello, las organizaciones deben poner todo el énfasis posible en la identificación del conocimiento y los medios para transferirlo, pues es una condición para que puedan ser sostenibles en el tiempo.

La gestión del conocimiento busca que el conocimiento sea utilizado y compartido eficazmente y que a través de ella se logre la competitividad de la organización, gestionando su principal recurso, el conocimiento. Los procesos fundamentales que se sigue para gestionar el conocimiento son dos: la creación del conocimiento y la transferencia del conocimiento. La primera tiene que ver con la capacidad de la compañía para generar nuevos conocimientos y la segunda de transferirlos entre los miembros de la organización, de modo que cada empleado alcance el conocimiento que necesita en el momento preciso para que las funciones y actividades que desempeña para un puesto se realicen de manera efectiva. La transferencia de conocimiento implica dos acciones: la transmisión y la absorción y uso o retención de conocimiento. La transmisión se refiere al envío o presentación del conocimiento por parte de un emisor a un receptor potencial, la absorción se refiere a la asimilación del conocimiento por parte del receptor, y el uso o retención se refiere a la institucionalización del conocimiento absorbido en el uso diario de las funciones.

Hemos visto que existen dos modelos conceptuales para la transferencia de conocimiento: el Modelo Lineal, el cual se basa en el proceso de creación de conocimiento, enfocándose en los elementos que intervienen en la transferencia, es decir, el traslado del conocimiento entre el agente emisor y el receptor; y el Modelo Espiroidal, el cual se centra en el proceso de conversión

del conocimiento, identificando los niveles en los que se crea conocimiento, la cantidad de agentes que actúan en ese proceso y el surgimiento de la innovación. Se determinó que para el presente caso se estudiarán los factores de transferencia de conocimiento operativo propuestos por Beazley et al. (2003) los cuales toman matices del modelo lineal y espiroidal, donde en este último, la interacción del conocimiento tácito y explícito se realiza en un marco organizacional y temporal. El conocimiento operativo está conformado tanto por el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, el primero en mayor proporción. El conocimiento tácito es el más difícil de capturar porque está almacenado en la mente de los trabajadores y el explícito aparece en los documentos formales de los trabajadores de una organización.

La transferencia de conocimiento visto como un proceso en desarrollo consta de cuatro etapas cuyos factores son: a) la iniciación, donde coexisten la necesidad de conocimiento operativo y el conocimiento para satisfacer esa necesidad; b) la ejecución, donde se realiza la transferencia de conocimiento operativo, el cual fluye entre el emisor y el receptor, y donde es importante la relación o lazos de confianza que exista entre ellos para que esto se pueda dar; c) la aceleración, donde el receptor asimila el conocimiento transferido y empieza a darle uso aunque aún con algunas deficiencias; y d) la integración, donde el receptor usa el conocimiento de manera rutinaria, de modo que se institucionaliza en sus prácticas y le sirve para presentar innovaciones o crear nuevo conocimiento. Este proceso es repetitivo y lo más importante, como sostienen Beazley et al. (2003), es que se crea nuevo conocimiento por parte del receptor, pues en la era de la información no basta con mantener la base existente de conocimiento para lograr la ventaja competitiva sino también es preciso crear conocimiento nuevo constantemente, es decir darle continuidad al conocimiento. En ese sentido, la transferencia de conocimiento es crucial junto con la creación de conocimiento nuevo a partir del existente.

La transferencia de conocimiento operativo se puede dar de manera jerárquica (superior e impuesta) y entre pares (natural, producto de las prácticas de los compañeros), la cual es más aceptable en tiempos de turbulencia y cambio continuo porque enriquece el aporte de los compañeros, los cuales pueden aplicarlos para crear nuevos conocimientos. La transferencia de conocimiento operativo con la perspectiva de la continuidad permite que las organizaciones logren mayores ventajas competitivas en la economía del conocimiento, convirtiéndolas en “organizaciones que aprenden”.

En ese sentido, se vuelve relevante conocer los factores que intervienen en la transferencia de conocimiento operativo. Estos factores son los propuestos por Beazley et al. (2003) con el aporte de otros autores conocedores del tema: 1) factor contenido, que tiene que ver con el conocimiento operativo en sí mismo y se identifica a partir del conocimiento de las funciones y

actividades del receptor; 2) factor contexto, que incluye el contexto organizacional, el cual se basa en las normas, políticas y la cultura de aprendizaje que imparte la empresa, como también en la relación entre emisor y receptor, la cual tiene que basarse en la confianza, cercanía e intimidad para una transferencia efectiva; 3) factor formato, donde el conocimiento operativo puede transferirse a través de documentos (manuales, registros, etc.) y personas (comunicación cara a cara entre emisor y receptor); 4) factor rol del emisor y receptor, que tiene que ver con las características que deben poseer los actores para que se efectúe la transferencia, donde las características del emisor son la motivación y la fiabilidad, mientras que las características del receptor son la motivación, la absorción y el uso o la retención; y 5) factor competencias, que tiene que ver con las habilidades blandas y duras que desarrollan los receptores para poder cumplir eficientemente sus funciones y poder asimilar fácilmente el conocimiento transferido. Los factores están presentes en la transferencia de conocimiento operativo y es preciso su análisis para identificar el desempeño de estos en los procesos de transferencia.



CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

En este capítulo se presenta el análisis del sector de seguridad privada en el Perú, la descripción de la empresa de estudio J&V Resguardos S.A.C., el organigrama y los procesos de la empresa, la descripción del área de operaciones (área medular de la empresa) y, finalmente, el puesto de Líder Zonal.

1. Análisis del sector de seguridad privada en el Perú

En el Perú, el sector de seguridad privada se inició en el año 1970, durante el gobierno militar, en el cual tuvo un desenvolvimiento superficial. A inicios de los 90, adquiere creciente notoriedad, por lo que sus servicios son requeridos constantemente. Como bien se sabe, por esos años el terrorismo y la delincuencia afectaron mucho la seguridad del país, creando un alto riesgo en la población y la propiedad privada; como consecuencia de ello, los efectivos del Estado se enfocaron en la lucha contra el terrorismo y distrajeron la seguridad de los bienes y las personas que no permitían que las actividades económicas se desenvuelvan adecuadamente, por lo que se tuvo que recurrir a los servicios de seguridad privada. Esta situación hizo que las empresas de seguridad privada crezcan en número y diversificaran sus actividades en forma tal que llegaron a ser un total de 1259 empresas, constituyendo un importante rubro económico y un sector con notable relieve en la sociedad peruana, el cual aún se conserva pese a ser actualmente un número menor de empresas constituidas (Leturia , Lagos & Ruidias , 2016).

Durante el 2003 y 2004 comienza un decrecimiento vertiginoso, por lo que muchas de las empresas de seguridad se ven obligadas a cerrar, abriéndose anualmente un número muy bajo. Actualmente operan un promedio de 700 empresas de seguridad privada a nivel nacional, siendo Lima la que concentra el 60% de estas empresas y las demás provincias, el resto. Desde el 2001 se vio un crecimiento regular de 5% anual en el sector de seguridad privada, debido al incremento del número de vigilantes, mas no del número de empresas, lo cual corresponde a una tributación aproximada de 450 millones de soles correspondiente al impuesto general de las ventas. Debido a la globalización y apertura de mercados internacionales que exigen a las empresas estándares internacionales de calidad y eficiencia, el Perú, a partir del 2003, un poco después que otros países de la región, ha retomado políticas de normalización y reglamentaciones técnicas en el sector (Leturia et al., 2016).

Existen muy pocos estudios sobre el sector de seguridad privada en el país, los cuales se enfocan en la gestión de la calidad. Los datos de este sector han sido actualizados recientemente por las entidades correspondientes. Hace un par de años no se contaba con ellos, debido a la alta informalidad en este sector, lo que dificultaba su estudio y análisis. Para entender el entorno en el

que se desenvuelve la empresa en estudio, J & V Resguardo, se realizará una descripción general del sector en base a las siete áreas funcionales que integran el ciclo operativo de una empresa, herramienta usada por los estudios existentes.

1.1. Administración y gerencia

El marco legal que rige a las empresas de seguridad y vigilancia en el Perú es la Ley de Servicios de Seguridad Privada, Ley N° 28879. Esta Ley enuncia las disposiciones que regulan tanto a las personas naturales, jurídicas, públicas o privadas, que prestan servicios de seguridad privada a terceros; es decir, a aquellas personas jurídicas públicas o privadas que organizan servicios internos por cuenta propia, es decir, dentro de las organizaciones, así como las actividades inherentes a dicha prestación u organización. De acuerdo a la ley, los servicios de seguridad privada se desarrollan bajo las siguientes modalidades: prestación de servicios de vigilancia privada, prestación de servicio de protección personal, prestación de servicios de transporte de dinero y valores, servicio de protección de cuenta propia, prestación de servicios individuales de seguridad personal y patrimonial, prestación de servicios de seguridad en tecnología, y prestación de servicios de consultoría y asesoría en temas de seguridad privada. Cada modalidad tiene su propia dinámica, con fuertes variaciones locales y regionales y requiere un *expertise* específico (Castro et al., 2015).

El Ministerio del Interior es la autoridad competente para la regulación, control y supervisión de los servicios de seguridad privada; y la competencia es ejercida a través de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), la cual tiene como objetivo controlar, administrar, supervisar, fiscalizar, normar y sancionar las actividades en el ámbito de los servicios de seguridad privada cumpliendo con la Constitución Pública del Perú, los tratados internacionales y la legislación nacional vigente (SUCAMEC, 2016). Entonces, el sector analizado se encuentra regulado por ley, la cual contempla todas las disposiciones y obligaciones para las operaciones de las empresas de seguridad privada, y la SUCAMEC es la encargada de hacer cumplir las diferentes disposiciones en el presente reglamento. A partir de setiembre del 2015, los servicios de seguridad privada en el país solo pueden ser brindados por empresas autorizadas por la SUCAMEC y los agentes de seguridad deberán contar con un seguro complementario de trabajo de riesgo, según el Decreto Legislativo 1213 emitido por el Ejecutivo. En este sentido, las personas naturales o jurídicas que contratan servicios de seguridad privada no autorizada serán sancionadas con multa de 2 UIT hasta 50 UIT (Decreto Legislativo N.º 1213).

Como indicamos, el sector de seguridad privada está conformada por aproximadamente 700 empresas formales, las cuales en su mayoría se encuentran agremiadas en dos asociaciones:

a) la Sociedad Nacional de Seguridad del Perú (SNS), organización integrada por personas naturales y jurídicas dedicadas a prestar servicios de seguridad privada, teniendo como objetivo principal consolidar una institución que represente calificadamente al sector y se constituya en el ente principal para la conducción gremial y ética de la seguridad civil del país, buscando la excelencia de la Seguridad Civil Integral (Sociedad Nacional de Seguridad del Perú [SNS], 2016); y b) la Asociación Nacional de Empresas y Especialistas de la Seguridad Privada del Perú (ANEESPP), institución sin fines de lucro que reúne especialistas y empresarios del sector de seguridad privada en el país dentro de todos los ámbitos en el que la seguridad es aplicable. Su principal objetivo velar por el fiel cumplimiento de las reglamentaciones impuestas por los órganos de control hacia las empresas del sector; asimismo, optimizar los procesos administrativos para el cumplimiento de las normas a fin de no perjudicar a los usuarios finales (Leturia et al., 2016).

1.2. Marketing y Ventas

El mercado formal de seguridad empresarial tuvo un crecimiento de 7% el 2013, el 2014 este sector tuvo que afrontar una reducción en sus márgenes debido a que algunos clientes redujeron sus operaciones a causa de la desaceleración económica; sin embargo, a fines del 2015 por la recuperación económica y las estrategias implementadas por las compañías se vio un crecimiento en el sector de alrededor de 10% (Lira, 2015). Además, los segmentos que están creciendo rápidamente son (Antúnez, 2011): residencial, industrial, aeroportuario, comercial, educativo y transporte, entre otros. Por lo que se espera que en el futuro varias de las empresas que proveen estos servicios se enfoquen en segmentos específicos.

En los últimos años, el servicio de seguridad y vigilancia privada se ha tornado vital por lo que los clientes buscan calidad y garantía. Actualmente, los clientes poseen amplia información, ya que solicitan cotizaciones a varios competidores, y además buscan referencias entre conocidos y socios comerciales. Todo esto antes de firmar un contrato de servicio, lo que ha elevado el nivel de exigencia, dependiendo en muchos casos del tamaño de la organización. Es un sector donde las referencias son muy valiosas para incrementar la cartera de clientes, por lo que se debe dar un servicio de primera (Empresa de Seguridad Vigilancia y Control [ESVICSAC], 2012).

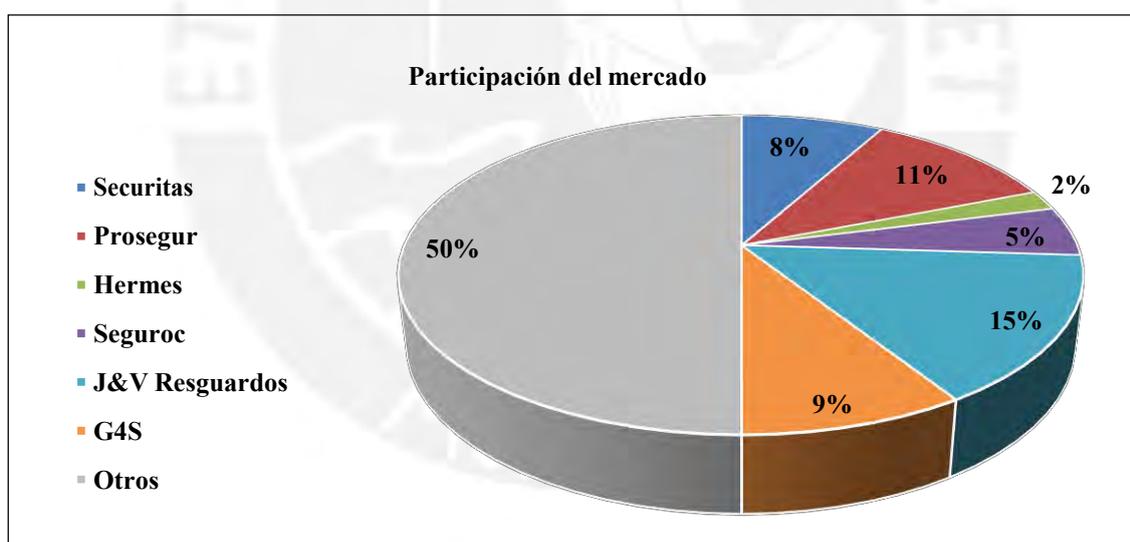
En esta línea, el mercado se ha vuelto muy competitivo y esto ha hecho que se eleven los costos en el sector de seguridad privada, en particular los costos de obtención de cada nuevo cliente de seguridad, en especial en segmentos de seguridad corporativa en los que el proceso de negociación resulta más caro, largo y cargado de incertidumbre. En general, las fuerzas de ventas de las empresas de seguridad de la región son muy pequeñas, por lo que las empresas tienden a

reforzar sus vínculos con los clientes actuales y generar nuevos clientes a través de recomendaciones a clientes satisfechos, en vez de desgastarse en la búsqueda de nuevos clientes en mercados de gran rivalidad (Leturia et al., 2016).

Es así que el sector de seguridad privada está dividido en dos partes. Por un lado, están las grandes empresas (6), en su mayoría transnacionales, que cuentan con certificaciones a nivel internacional, las cuales dominan el 50% del mercado; y por otro lado, las empresas medianas y pequeñas que luchan para poder apoderarse de un segmento del mercado, actitud que les permite ajustar sus procesos mientras que las grandes van flaqueando en sectores nuevos para ellas. Por lo general, las grandes empresas transnacionales poseen una estructura horizontal entre todas sus áreas administrativas con el fin de dar mayor flexibilidad a los procesos internos para que puedan ser soporte y apoyo a las áreas operativas. En cambio, el grupo de empresas medianas y pequeñas mantiene una estructura vertical y clásica, generalmente se encuentran dirigidas por personal en retiro de las Fuerzas Armadas; así mismo, la mayoría son de tipo familiar (Leturia et al., 2016).

En la Figura 4, se muestra la participación de mercado en el sector de seguridad en el Perú y las empresas que lo dominan.

Figura 4: Empresas que dominan el 50% del mercado de seguridad privada en el Perú



Fuente: Leturia, Lagos y Ruidias (2016)

Liderman cuenta con la mayor participación relativa en el mercado para una empresa individual (15%), seguida de las multinacionales Prosegur (11%), G4S (9%) y Securitas (8%). Como se mencionó, estas empresas cuentan con certificaciones y normas internacionales que se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2: Certificaciones y normas internacionales más comunes

Certificaciones y normas	
BASC	Norma que ayuda a las organizaciones a desarrollar una propuesta de gestión en control y seguridad en el comercio internacional.
ISO 9001:2008	Norma base del sistema de gestión de la calidad.
ISO 14001:2004	Norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental.
OSHAS 18001	Norma que establece los requisitos en gestión de seguridad y salud en el trabajo.
ISO 27001	Norma que establece los requisitos para un sistema de gestión de la seguridad de la información.
ISO 28000	Sistemas de gestión de seguridad de la cadena de suministro.

Fuente: Leturia , Lagos y Ruidias (2016)

Las normas descritas en la tabla son las aplicadas comúnmente en el rubro de seguridad privada en el Perú y en otros países. En adición a lo mencionado, la norma BASC, tiene como objetivo primordial prevenir actividades ilícitas, así como promover y ejecutar acciones preventivas, evitando el contrabando de mercancías, narcotráfico y terrorismo a través de un comercio legítimo y seguro; por tanto, permite identificar y controlar los riesgos a los que esta expuesta toda organización. La ISO 9001 permite satisfacer los requerimientos de los clientes a través de una cultura de mejora continua y una toma de decisiones oportuna. La ISO 14001 permite una adecuada identificación y evaluación de aspectos ambientales a través de un Sistema de Gestión Ambiental, con miras a lograr un compromiso con los clientes y la comunidad en general. Por último, la OSHAS 18001 permite cumplir con la normatividad vigente relacionada a la salud y la seguridad ocupacional, identificando y evaluando los peligros de riesgos de salud en el centro de trabajo (ESVICSAC, 2012).

Por otro lado, una característica importante del mercado es que las empresas dominantes suelen comprar a las pequeñas y medianas empresas para aumentar su cartera de clientes o para introducirse en un nuevo mercado para ellos. Para esto se hace necesario evaluar muy bien a la empresa, debido a que suelen camuflar su verdadera cultura y las dificultades de sus procesos para poder ser absorbidas o compradas.

1.3. Operaciones y logística

En el Perú solo las grandes y algunas medianas empresas están en la capacidad de operar en todos los rubros señalados por la ley, debido a que la demanda logística resulta muy onerosa respecto a los recursos materiales y recursos humanos necesarios (Leturia et al., 2016). “La logística empresarial abarca una serie de actividades para gestionar los flujos de información, con el fin de proveer los recursos necesarios para el personal. Además, lleva a cabo los servicios de seguridad y control en las instalaciones de los clientes y en un determinado tiempo”. Las empresas

de seguridad que tienen a su cargo un equipo profesional y capacitado para ejercer el control, la ejecución y la puesta en marcha de toda la operación, pueden garantizar la seguridad del patrimonio e integridad de sus clientes. (SKT Protecciones 2012 citado en Castro et al. 2015).

Además del personal, las empresas de este sector requieren contar con elementos operacionales como armamento con licencia, otorgada por la SUCAMEC, un enlace permanente con la Policía Nacional y Serenazgo de los distintos distritos donde opere, y un centro de operaciones que operan las 24 horas para solucionar problemas, gracias a la comunicación coordinada y constante con el personal de vigilancia. Para lograr esto, las empresas peruanas requieren de equipos y tecnología que se desarrolla en otros países y que es importada por las empresas multinacionales (SKT Protecciones 2012 citado en Castro et al. 2015).

En los últimos años se ha mejorado diferentes aspectos operativos en controles internos, registros de supervisión y seguimiento de los requerimientos logísticos. Varias empresas en el sector cuentan con procesos estandarizados para el cumplimiento de los servicios y/o productos brindados, por ello las principales empresas del sector cuentan con certificaciones internacionales. Sin embargo, existe un debilitamiento en la cadena de suministro, no se observa en la mayoría de los casos alguna alianza estratégica con los proveedores directos de productos y/o servicios (Montalva, Jurado & Condori, 2015).

1.4. Recursos Humanos

El puesto laboral en el sector por lo general está cubierto por personal masculino por la naturaleza de la actividad y en menor proporción por personal femenino. El género depende de las exigencias del cliente. De acuerdo al reglamento de la ley para el sector de seguridad privada en el Perú, las prácticas de recursos humanos están reguladas de manera específica en los artículos 64 y 65, donde se detallan los requisitos y obligaciones del personal operativo que se desenvuelve en el rubro. Por ejemplo: ser peruano o extranjero; contar con secundaria completa; no tener antecedentes penales, policiales ni judiciales, ni haber sido separado de la PNP o FFAA por medida disciplinaria; tener licencia de posesión de armas; las personas con discapacidad también pueden ser contratadas atendiendo a las características de la modalidad del servicio y su adecuada prestación; usar chaleco antibalas mientras se esté portando armas de fuego, entre otros. Además de estos requerimientos, el personal tiene que aprobar un curso de formación, capacitación y actualización en seguridad privada, acreditado con el correspondiente certificado, los cuales los califica de acuerdo al grado de capacitación como instructores, supervisores, grado de especialización en el uso de armas y municiones que son de guerra o grado básico de seguridad privada (SUCAMEC, 2011). Otro factor importante es la fuerte migración tecnológica en este

sector, por lo que se requiere contratar personal más capacitado que cuente con las competencias para operar los distintos equipos y dispositivos electrónicos utilizados para este fin.

El sector de seguridad privada, por el hecho de prestar servicios, requiere de personas que estén no solo calificadas técnicamente en el uso de armas, sino que también tengan conocimientos en el plano estratégico. Es importante mencionar que se ha implementado departamentos de formación dentro de las empresas de seguridad privada, como también Centros de Formación y Especialización (Cefoesp) por la SUCAMEC, los cuales brindan cursos básicos y de perfeccionamiento. Además de ello, las universidades o institutos superiores pueden dictar cursos dirigidos al personal de seguridad privada (Decreto Legislativo N.º 1213). De esta forma, la industria puede contar con personal altamente calificado, con estabilidad laboral y por consiguiente tener bajas tasas de rotación que eran muy altas por el crecimiento del sector y poco a poco han ido reduciéndose. Todo esto fortalece al sector y genera satisfacción en el cliente (Montalva et al., 2015).

1.5. Finanzas y contabilidad

El mercado de seguridad privada en el Perú viene creciendo a un ritmo de 10% anual, en función de las mayores inversiones que se realizan en el país. Es lógico suponer que los costos para crear una empresa de seguridad privada van a depender de la dimensión de la organización tanto en infraestructura como en fuerza laboral. Una empresa grande deberá invertir en tecnología, personal altamente especializado, vehículos blindados, armamento, capacitaciones, seguros, licencias, remuneración, infraestructura, etc., mientras que una empresa pequeña dedicada a solo seguridad personal y/o patrimonial invertirá solo en remuneraciones, seguros y licencias, local de acuerdo a las dimensiones de su operación y armamento, si lo requiere. En ese sentido, los costos fijos y variables de las empresas de seguridad privada son directamente proporcionales al alcance de sus operaciones. Así pues, las empresas que invierten en tecnología para la seguridad y las dedicadas al transporte de dinero y valores, son las que manejan mayores recursos financieros. Por este motivo, como se indicó, solo algunas grandes empresas del sector están en la capacidad de operar en los diferentes rubros del sector seguridad privada según lo establece la ley (Leturia et al., 2016).

Es importante mencionar también que los costos de ventas en las compañías de seguridad privada son muy elevados por el alto nivel de dependencia de los costos de personal, originado por los agentes y supervisores, quienes perciben usualmente la remuneración mínima vital que es fijada por el Estado. El componente agente puede llegar al 90% del costo de venta, por lo que la estructura de costos es muy sensible a la variación de la remuneración mínima vital. Entre los años 2010 y 2011, dicha remuneración varió tres veces y esta situación desencadenó el incremento

de los costos no solo por el pago directo a los agentes sino por los beneficios sociales asociados, lo cual perjudicó los niveles de utilidad operativa, pero también ocasionó un incremento general de precios en el mercado, aunque no en la misma cuantía (ESVICSAC, 2012).

1.6. Sistemas de información y comunicación

Las empresas grandes del sector cuentan con Sistemas de Planificación de Recursos (ERP, por sus siglas en inglés, *Enterprise Resource Planning* de gran jerarquía y reconocidos mundialmente, los cuales se encargan de realizar el consolidado de toda la información de las diferentes áreas administrativas. En cuanto al área operativa, estas empresas han adquirido diversos sistemas y aplicaciones móviles para efectuar controles y recibir información directa desde los agentes de seguridad (vigilantes) quienes dotados de celulares tipo Smart son capaces de comunicar en tiempo real y con tomas fotográficas las novedades o problemáticas que pudieran estar teniendo. Esta información es almacenada y procesada por operadores del Centro de Operaciones, quienes analizan la información y emiten respuestas correspondientes. La ventaja de estos sistemas es que no congestionan las líneas telefónicas con llamadas que muchas veces desbordan la capacidad de los operadores y no se realiza una adecuada gestión (Leturia et al., 2016)

Las medianas y pequeñas empresas, en cambio, no cuentan con ERP. Por este motivo, sus áreas administrativas se mantienen incomunicadas y no comparten información precisa. En la parte operativa, las comunicaciones son muy obsoletas, se sigue haciendo uso de los teléfonos celulares básicos y sin internet, teniendo que anotar todo en papeles y cuadernos. Esto genera retrasos y congestiones en las comunicaciones y aunque poseen Centros de Control, estos son ineficientes por falta de sistemas que ayuden a ser más eficientes las comunicaciones (Leturia et al., 2016).

1.7. Tecnología e investigación y desarrollo

Se está dando un fuerte cambio tecnológico en seguridad, cada vez aparecen nuevos métodos de vigilancia, tele vigilancia, prevención, control de acceso, cámaras de seguridad, etc., con nuevo equipamiento que está reemplazando la antigua tecnología. El cambio más impactante se relaciona con el avance de dispositivos electrónicos como sensores, cámaras de video, entre otros, que reemplazan a los vigilantes. Esto disminuye los costos tanto para el demandante de seguridad como para la organización proveedora del servicio (Leturia et al., 2016).

Las empresas líderes en el sector tienen la capacidad de adquirir equipos de última tecnología desarrollados en el extranjero. De esta manera, solo las empresas grandes o transnacionales logran innovar en el mercado local, principalmente al ofrecer soluciones

electrónicas de seguridad. (Castro et al., 2015). La incorporación de tecnología en el sector de seguridad privada se ha dado para atender las demandas de los clientes, quienes solicitan el desarrollo de proyectos de seguridad que requieren soluciones complejas. Las soluciones de seguridad actuales incluyen la instalación de circuitos cerrados de televisión, de sistemas de dirección de incentivos, y de la integración entre los distintos sistemas que el cliente posee, lo que implica tecnología. A esto se suma, la inversión en edificios verdes, que es una nueva tendencia en la construcción, la cual implica edificaciones con centros de control que estén a cargo de la seguridad, del ahorro de energía, y del control de aguas, entre otros, demandando soluciones de seguridad integrales con tecnología de punta (Antúnez, 2011).

El rápido cambio tecnológico provoca también una rápida obsolescencia del equipamiento existente, lo cual ha empezado a dividir al mercado entre las empresas que pueden equiparse y las que no pueden hacerlo por problemas financieros o de escala. Estos últimos van quedando relegados a segmentos poco atractivos o rentables y es necesario que se reenfoquen a un mediano plazo para evitar salir del mercado, debido a que esos segmentos también irán migrando hacia el uso de tecnología para la custodia de sus activos, como es el caso del sector bancario (Leturia et al., 2016).

En resumen, se puede decir que el sector hoy en día cuenta con una oferta más especializada. Las tendencias a la mayor segmentación del mercado y a la sofisticación continuarán incrementándose en los segmentos más dinámicos del sector. En cuanto a la demanda, está también se incrementa por la percepción de inseguridad de gran parte de la población. Las empresas privadas están cambiando su percepción de seguridad como una inversión en vez de un gasto, lo cual también los han vuelto más exigentes a la hora de elegir un servicio de seguridad. Si bien es cierto, los recursos tecnológicos en el sector de seguridad privada permiten estar a la vanguardia y ser competitivos, esta debe verse como un complemento porque lo más importante en esta economía del conocimiento es el capital humano con las competencias para cumplir sus funciones, debidamente capacitado en temas de seguridad, uso de las nuevas tecnologías y con un elevado nivel de compromiso, lo cual marcará la diferencia, brindando un servicio de calidad y haciendo más competitiva a la empresa.

2. La empresa de estudio: J & V Resguardo S.A.C.

En este apartado se realizará la descripción de la empresa, así como los aspectos generales de J & V Resguardo.

2.1. Descripción general

J & V Resguardo es la empresa líder en el rubro de seguridad y vigilancia privada en el Perú que brinda principalmente los servicios de Vigilancia y Guardianía a empresas e instituciones como también el servicio de Resguardo Personal. Tiene una participación de mercado de 15% y es la única empresa de origen peruano en el sector. J & V Resguardo se fundó en 1989, por lo que a la fecha cuenta con 27 años de experiencia y con un amplio prestigio en el rubro de seguridad en el país. J & V Resguardo o Liderman tiene un crecimiento de 15% anual y cuenta con 14000 Lidermans aproximadamente en el Perú, distribuidos de la siguiente manera: 60% en Lima y 40% en provincias. Esta empresa peruana ha traspasado fronteras y en la actualidad también opera en Ecuador y Chile, reuniendo alrededor de 16000 Lidermans entre los tres países, según el Gerente de Operaciones (comunicación personal, 18 de agosto, 2016). Por otro lado, Liderman no solo ha sabido destacar en temas de seguridad, sino también por su cultura organizacional, recibiendo diferentes reconocimientos como el premio internacional “Best Human Resources Team” en el 2004 y el premio nacional por dos años consecutivos del “Great Place to Work” en el 2002 y 2003, y nuevamente en el 2013 y 2015 como mejor empresa para trabajar. Para este año, uno de los objetivos de la empresa será reforzar la comunicación y la innovación interna.

J&V Resguardo S.A.C nace como una empresa familiar, perteneciente a la familia Calvo-Pérez, y operaba Liderman (seguridad privada) y Clave 3 (seguridad electrónica). Recientemente, en el 2014, fue comprada por la multinacional estadounidense The Carlyle Group; sin embargo, la familia Calvo-Pérez puso como requisito continuar al mando y proteger la cultura de la empresa, siendo Javier Calvo-Pérez, que era el Gerente General, ahora accionariado, Presidente del Directorio y Guardián de la Cultura. Esta empresa ha escalado fronteras, operando en Ecuador y recientemente en Chile.

2.2. Aspectos generales

Visión, misión y valores

La Visión de J&V Resguardo S.A.C. es llegar al 2018 con 20 mil Lidermans en Latinoamérica, brindando un servicio especializado, priorizando la calidad, cuidando del medio ambiente, protección de la vida y salud, para superar las necesidades conocidas y no conocidas aún por sus clientes.

La Misión de J&V Resguardo S.A.C. es atender con máxima eficiencia los asuntos de seguridad delegados por sus clientes, para que se puedan enfocar en su operación principal, destacando el mejor talento humano respaldado por la cultura Liderman (Liderman, 2016).

El guardián de la Cultura Liderman sostiene que los valores son herramientas claves para alcanzar los resultados trazados con los clientes, con la empresa misma y con la sociedad. Estos valores son los siguientes:

- 1) Honestidad: es ser decente, justo, recto, honrado. Es respetar la verdad y los bienes ajenos.
- 2) Solidaridad: es colaboración entre el personal, con la sociedad y los más necesitados.
- 3) Vocación de servicio: es tratar de solucionar las cosas con alegría y convicción. Es amar el trabajo.
- 4) Creatividad: es una ventaja competitiva que distingue a la empresa de otras empresas. Es encontrar soluciones a cualquier problema, para lo cual Liderman desarrolla los siguientes programas, Software Liderman: herramienta de gestión de la seguridad privada, que cuenta con registros y controles de personal, contratistas, despachos, visitas, vehículos, entre otros; Lidernet: capacitaciones en línea sobre riesgos en las unidades, asalto y robo, incendio y desastres naturales; Liderman Premium: programa de ascenso y de línea de carrera para todo agente que cumpla con los requisitos; y Guía de Liderman: orientado a aquel que guíe a un colaborador nuevo.
- 5) Comunicación: es encontrar nuevas y más eficaces formas de comprenderse entre el personal. Es valorar la opinión de todos para permitir que el trabajo fluya adecuadamente.
- 6) Trabajo en equipo: es estar listo para colaborar con los compañeros y tener la confianza de que ellos también perciben lo mismo.
- 7) Sentido del humor: es la capacidad de lograr que los compañeros disfruten del trabajo tanto como uno (Lideman Perú, 2011).

Cultura Liderman

La Cultura Liderman busca lograr el compromiso de sus colaboradores, satisfaciendo sus necesidades y la de sus familias en temas que son realmente importantes para ellos. Es así que la empresa ha implantado una serie de prácticas y programas a las que le llama “Lidermanía” reforzando así su compromiso para con la empresa. Estos programas son los siguientes:

- a) Ama el trato: al Liderman le importa ser tratado con respeto y alegría, por este motivo, el relacionamiento en la empresa busca ser horizontal, directo, honesto y con cariño. Un Liderman puede contactarse directamente con cualquier directivo de la empresa en cualquier momento, cuenta con una central de agentes y con diversos canales de comunicación.
- b) Ama el crecimiento: al Liderman le interesa seguir creciendo en la vida. Siempre busca más para sí y para su familia, por ello la empresa trata de poner a disposición diversos programas de capacitación que permita al Liderman crecer desde el aspecto personal y profesional hacia otros rubros o especializarse en seguridad.
- c) Ama el pago: al Liderman le interesa recibir un pago justo, puntual y transparente. Se sacrifica todos los días cumpliendo una excelente labor para recibir un sueldo que le

permita sustentar a su familia. Es por eso que la empresa ha implementado un sistema de pagos, donde el Liderman puede acceder para revisar sus boletas de pago y tareo en cualquier momento. El pago se realiza siempre tres días antes de fin de mes.

Además, la cultura Liderman se ve reflejada en los siguientes pilares:

- a) Sentido del propósito: indica que todo lo que se hace y se diga es para hacer feliz y el bien al otro.
- b) Visión y Misión: la empresa busca incrementar la cantidad de Lidermans y atender las necesidades y asuntos de seguridad de sus clientes con mayor eficiencia.
- c) Valores: como la honestidad, la comunicación, el trabajo en equipo entre otros.
- d) Consignas permanentes: las consignas permanentes están orientadas al mejor desempeño de los agentes Liderman, las principales son las siguientes: i) presentarse al servicio puntual, y con el equipo completo, ii) cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad y salud en el trabajo, iii) respetar y hacer cumplir las normas de la empresa, iv) tener una actitud de alerta, v) conducirse de manera honrada, vi) nunca abandonar el puesto de servicio, vii) informar al líder de cualquier irregularidad.
- e) Lo que no perdona el cliente: i) el robo, ii) la mentira, iii) la mala intención en actos o palabra, iv) los accidentes causados por manipulación de armas, v) los descuidos que forman fallas o problemas graves, vi) el trabajar en estado etílico, vii) los descuidos leves, frecuentes o repetitivos que desgastan el servicio, viii) el abandonar el puesto de servicio (Liderman, 2016).

Ubicación

Liderman cuenta con 20 sedes a nivel nacional, las cuales están distribuidas de la siguiente manera: una sede en Lima y 19 sedes distribuidas en las tres regiones del país; 8 sedes en la costa sin incluir Lima (Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Ica, Arequipa y Tacna), 8 sedes en la Sierra (Cajamarca, Huánuco, Pasco, Junín, Huancavelica, Ayacucho, Cuzco y Puno) y 3 sedes en la Selva (Loreto, San Martín y Ucayali). La Figura 5 muestra en un mapa los lugares donde Liderman tiene presencia en el Perú.

Figura 5: Ubicación geográfica de las sedes



Fuente: Manual del Sistema de Gestión Integrado J&V Resguardo. SGI-M-01-01 (2015)

Servicios

Liderman ofrece principalmente los servicios de Vigilancia Privada, Seguridad Personal y Guardianía. El Gerente de Operaciones de la empresa sostiene lo siguiente, “hay un servicio básico, que es el de vigilancia, pero también brindamos resguardo personal, seguridad electrónica, controles de patrimonio y algunos servicios que la ley de intermediación laboral nos faculta realizar, por ejemplo, servicios de recepcionistas, choferes, prevencionistas y entrenamiento y capacitación. El servicio que más se vende es de Lidermans o vigilantes a empresas privadas. No trabajamos con el Estado” (comunicación personal, 18 de agosto).

Principales clientes

Liderman cuenta dentro de sus clientes con los principales grupos económicos del país. El Guardián de la Cultura de Liderman sostiene que “Liderman tiene el 100% de la seguridad de sus principales clientes y ellos crecen no a ritmo país de 6.5%, sino de 15% a 25%; por tanto (...) el crecimiento propio de sus grandes clientes hace que Liderman crezca” (Liderman Perú, 2013). Sus principales clientes son los siguientes: Grupo Gloria, Supermercados Peruanos, Ripley, Aeropuertos del Perú, El Comercio, Cerámica Lima, Hiraoka, Goldfield, Petrobras, Cementos Pacasmayo, Glencore, PUCP, entre otros.

Certificaciones

Actualmente, la empresa cuenta con las siguientes certificaciones: ISO 9001 “Servicios de seguridad en la modalidad de vigilancia privada a nivel nacional”, BASC “Servicios de seguridad en la modalidad de vigilancia privada en Lima” e ISO 14001 – OHSAS 18001 en la modalidad de “Servicios de vigilancia privada, seguridad personal y guardianía a nivel nacional”.

En resumen, Liderman es una empresa líder con 27 años en el mercado peruano en el rubro de seguridad y vigilancia privada, con presencia en 20 sedes a lo largo de todo el país, buscando la máxima eficiencia y reforzando el compromiso de sus clientes y colaboradores a través de su cultura. Además, cuenta con diversas certificaciones nacionales e internacionales que le permiten asegurar la calidad del servicio que brinda a sus clientes, entre los que se encuentran los principales grupos del país.

3. Organigrama y Procesos

Después de describir los aspectos generales de Liderman, se presenta el Organigrama Estructural de la empresa integrado por los órganos siguientes¹:

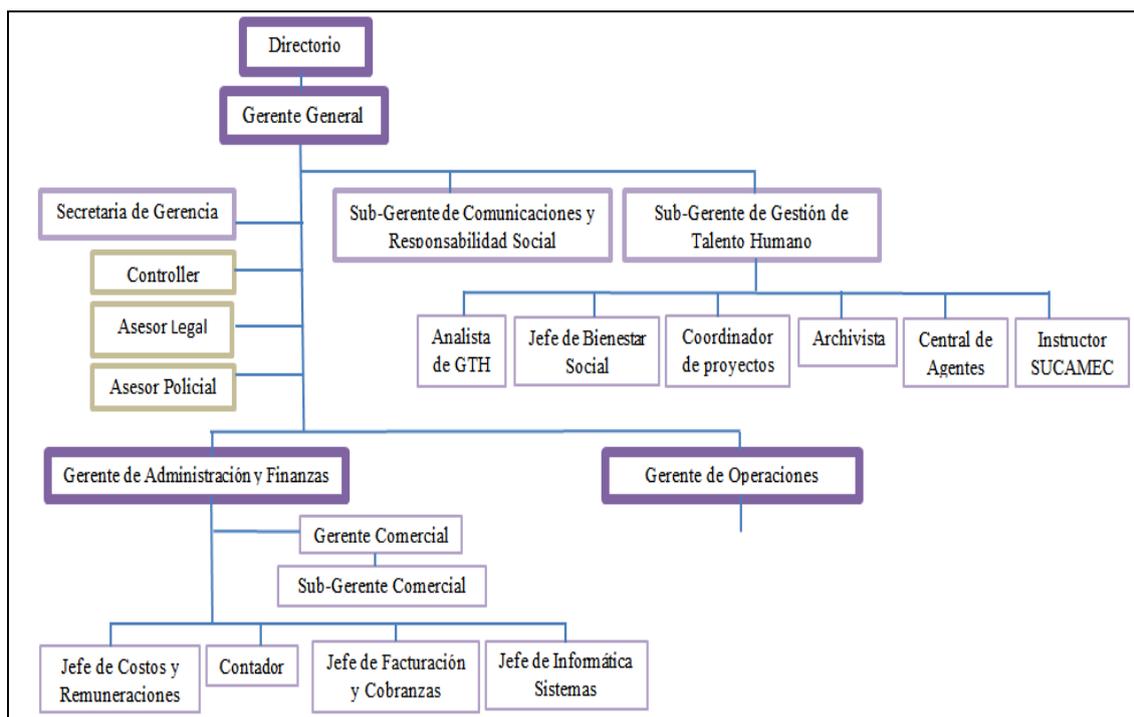
- a) Órganos de Dirección: formado por el Guardián de la Cultura² que es parte del Directorio (3), el Gerente General (1) y la Secretaria de Gerencia (1)
- b) Órganos de Asesoramiento: formado por el Controllor (1), el Asesor Legal (1) y el Asesor Policial (1)
- c) Órganos de Línea: formado por el Gerente de Operaciones (1) y el Gerente de Administración y Finanzas (1)
- d) Órgano de Apoyo de la Gerencia de Operaciones: formado por el Sub Gerente de Gestión de Talento Humano (GTH) (1)
- e) Órgano de Apoyo de la Gerencia de Administración y Finanzas: formado por el Sub Gerente de Comunicaciones y Responsabilidad Social (1).

Cada gerencia cuenta con diversas áreas y centros de apoyo que se muestran gráficamente en la Figura 6.

¹ El número en paréntesis representa la cantidad de personas en el puesto.

² El Guardián de la Cultura forma parte del Directorio de la empresa, siendo uno de ellos el presidente del Directorio.

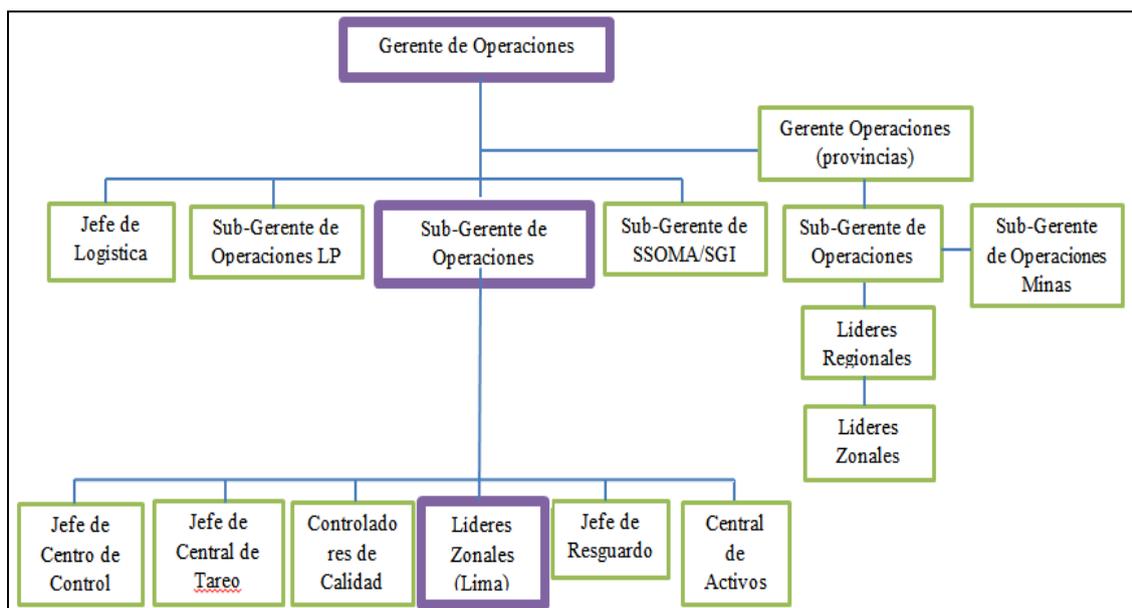
Figura 6: Organigrama estructural de J&V Resguardo S.A.C.



Adaptado de: Manual del Sistema de Gestión Integrado J&V Resguardo. SGI-M-21-01(2015)

La Gerencia de Operaciones está conformada por la Gerencia de Operaciones Lima y la Gerencia de Operaciones Provincias. En este caso, se dará énfasis en la primera por ser el ámbito de estudio de esta investigación, hasta llegar al puesto de los Líderes Zonales. Es así que la Gerencia de Operaciones Lima está integrada por los Sub Gerente de Operaciones (4), el Sub Gerente de Operaciones LP (Valet parking) (1), el Sub. Gerente de Salud, Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA) y Sistema de Gestión Integrado (SGI) (1) y el Jefe de Logística (1). Los cuatro Sub Gerentes de Operaciones Lima lideran las zonas norte, centro, este y sur, respectivamente. Cada Sub Gerencia están conformada por 8 Líderes Zonales (mando intermedio) quienes están a cargo de varias unidades de Agentes de Seguridad (Lidermans). Por su parte, la Gerencia de Operaciones Provincias está conformada por el Sub Gerente de Operaciones (2), el Líder Regional (1), Líderes zonales y Agentes de Seguridad. Así, la Gerencia de Operaciones, para Lima y Provincias cuenta con diversas áreas y centros de apoyo que se muestran gráficamente en la Figura 7.

Figura 7: Organigrama Estructural de la Gerencia de Operaciones



Adaptado de: Manual del Sistema de Gestión Integrado J&V Resguardo. SGI-M-21-01 (2015)

Liderman busca mantener, un Sistema de Gestión Integrado (SGI) para el desarrollo de sus actividades, basado en los requisitos que establecen la Norma ISO 9001, ISO 14000, OHSAS 18000, la Norma BASC y los exigidos de acuerdo a ley. El SGI está orientado a la optimización del servicio, satisfacción y fidelización de los clientes, respetando el medio ambiente, la seguridad y la salud de sus colaboradores. La Gerencia de Operaciones cumple un papel importante dentro de este Sistema de Gestión Integrado.

En ese sentido, Liderman cuenta con un Comité de Gestión Integrado y un Equipo BASC, que la norma demanda. Estos dos grupos y la Gerencia General son los responsables del desarrollo de la implementación del SGI. En la Tabla 3 muestra la lista de miembros que conforman el primer grupo.

Tabla 3: Comité de Gestión Integrado

Comité de Gestión Integrado
Guardián de la Cultura
Gerente de Operaciones (Representante de la Dirección)
Gerente de Operaciones Provincias
Sub Gerente de operaciones
Sub Gerente de Gestión del Talento Humano
Coordinador del Sistema de Gestión Integrado
Líderes Zonales

Fuente: Manual del Sistema de Gestión Integrado J&V Resguardo. SGI-M-01-01(2015)

El Comité de Gestión Integrado está orientado al desarrollo e implementación del SGI, para lo cual busca comunicar a los empleados la importancia de superar los requisitos de los clientes; planifica el SGI y establece objetivos estratégicos, establece responsabilidades y vela por el cumplimiento de la normativa legal para estar acorde con los requerimientos del Estado.

En la Tabla 4 se muestra la lista de miembros que conforman el Equipo BASC.

Tabla 4: Equipo BASC

Equipo BASC (certificación para la implementación del Sistema en control y seguridad)	
Representante BASC:	Guardián de la cultura
Coordinador BASC:	Gerente de Operaciones
Auditor interno BASC:	Coordinadora del Sistema de Gestión Integrado (SGI) Asistente SGI Líder zonal
Jefe de seguridad:	Controlador de Activos

Fuente: Manual del Sistema de Gestión Integrado J&V Resguardo. SGI-M-01-01 (2015)

El representante BASC es el principal nexo de la empresa con la institución BASC y tiene la función de evaluar y revisar la propuesta de mejoras y objetivos del Sistema BASC, así como supervisar y evaluar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad del Sistema. El coordinador BASC, es el responsable de realizar el seguimiento de los estándares BASC. La auditoría Interna BASC incluye al coordinador de SGI, quien es el responsable de supervisar las acciones concernientes al SGI; al asistente de SGI, quien es el encargado de coordinar las pruebas toxicológicas y poligráficas y; al LZ quien es responsable de realizar auditorías internas. Por último, el Jefe de Seguridad es el encargado de realizar inspecciones y evaluaciones de riesgos en las instalaciones de la organización.

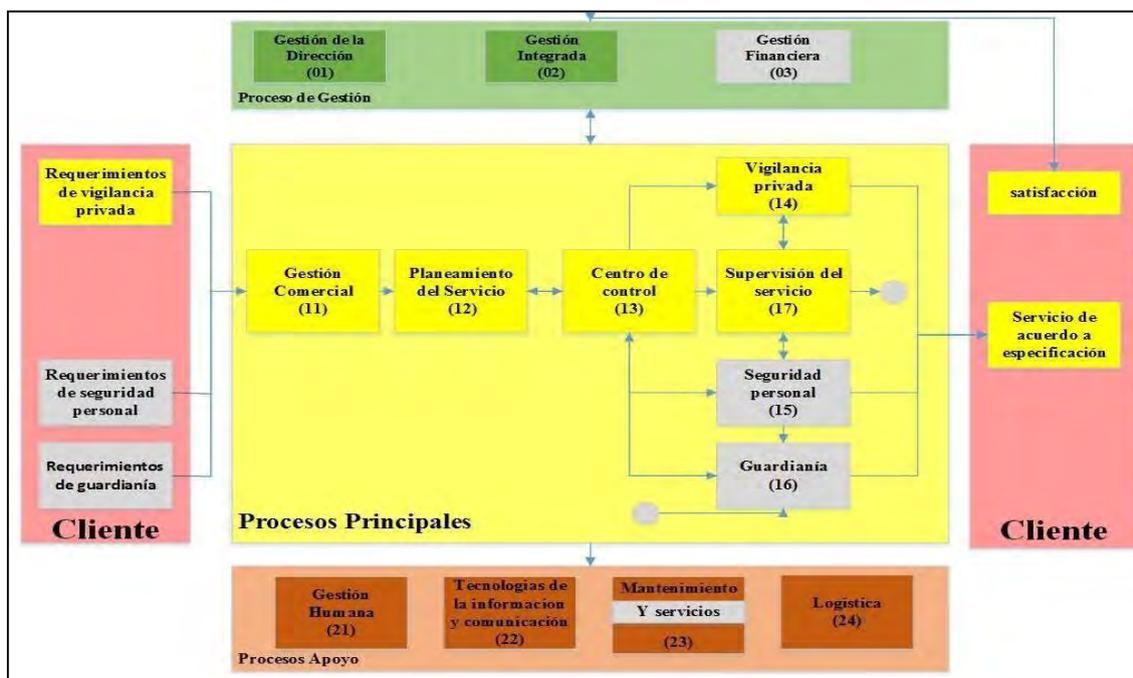
Luego de conocer el objetivo y los grupos responsables del SGI, se presentarán los procesos que lo conforman y la interacción entre ellos. Estos procesos son los Procesos de Gestión (procesos que planifica y controlan el SGI), los Procesos Principales (procesos que conforman la cadena de valor de Liderman) y los Procesos de Apoyo (procesos que dan soporte a la cadena de valor).

A continuación, la Figura 8 muestra el Mapa de Procesos de Liderman³. Los casilleros verdes representan los Proceso de Gestión, los casilleros amarillos representan los Procesos Principales o cadena de valor dentro del actual alcance de certificación (la actual certificación es

³ Como se indicó en el apartado 2.2. Modelos de transferencia de conocimiento del Marco Teórico, por un tema metodológico se acota posición de las investigadoras al proceso de Gestión del Conocimiento, específicamente al de la Transferencia de Conocimiento y no al tema de Gestión por Procesos. En tal sentido, se presenta el Mapa de Procesos de Liderman solo a propósito de conocer la función del Líder Zonal y con motivo de la Gestión del Conocimiento.

para el servicio de vigilancia privada). Los casilleros naranjas representan los Procesos de Apoyo. Finalmente, los casilleros plomos representan a los procesos fuera del alcance de certificación ISO 9001:2008 y BASC.

Figura 8: Mapa de procesos de J&V Resguardo S.A.C.⁴



Fuente: Manual del Sistema de Gestión Integrado J&V Resguardo. SGI-M-01-01 (2015)

Nota: ■ Procesos fuera del alcance de la certificación ISO 9001-2008, BASC

Procesos de Gestión:

A continuación, se presentará los Procesos de Gestión que influyen directamente en los Procesos Principales:

- a) Gestión de la Dirección (01): el responsable de este proceso es el Gerente General. Su objetivo es planificar y controlar el SGI y dirigir la organización. Para ello, se organizan sesiones con la Junta Directiva en las que se evalúa información relevante para la Dirección, lo cual al final se ve traducido en una Política de Gestión Integrada y los respectivos objetivos estratégicos.
- b) Gestión Integrada (02): se divide en Gestión de Documentos, Riesgo, BASC, Medición y Monitoreo, Incidentes, Acciones correctivas y/o Preventivas y Auditoría Interna.
 - i. Gestión de Documentos: tiene como responsable al Representante de la Dirección, cuyo objetivo es controlar y mantener actualizado la documentación del SGI, así

⁴ Proceso de Gestión: numeración de un solo dígito. Procesos Principales: numeración de dos dígitos que inician con 1. Procesos Apoyo: numeración de dos dígitos que inician con 2.

como identificar, administrar y velar por el cumplimiento de la normativa aplicable a la organización. Por tanto, él recibe las solicitudes de emisión o cambio de documentos y registros para que sean aprobados, distribuidos y controlados.

- ii. Gestión del Riesgo: el responsable es el representante de la Dirección. Su objetivo es minimizar los riesgos de la seguridad y salud de los trabajadores producida por accidentes y/o enfermedades ocupacionales. Para esto, le es útil la Matriz de Identificación de Riesgos, Peligros y Controles (IPER), los registros de accidentes, los resultados de índice de accidentes en seguridad y salud, pues mediante una adecuada investigación y gestión previenen accidentes y enfermedades ocupacionales como también generan un reporte de accidentes y estadísticas de actos inseguros en los clientes. Tienen como meta reducir el número de trabajadores accidentados a 0.6%. La medición se hace de manera trimestral y el indicador es el n° de trabajadores accidentados vs. el n° total de trabajadores. Otros objetivos de la Gestión de Riesgo es controlar el empleo del recurso energético, controlar el consumo del recurso agua y prevenir la contaminación del suelo, manejando los residuos sólidos generados de acuerdo a lo establecido en las normas nacionales vigentes.
- iii. Gestión BASC: el responsable es el representante de la Dirección. El objetivo es prevenir la ocurrencia de actividades ilícitas en las instalaciones propias y de los clientes. Se tiene como meta controlar al 100% cualquier actividad ilícita en las instalaciones de la empresa y de los clientes. Se hace una medición anual basándose en el cumplimiento del Plan Anual de Auditoría.
- iv. Medición y Monitoreo: tiene como responsable al representante de la Dirección. El objetivo es realizar el seguimiento y medir mediante indicadores los parámetros claves de desempeño del Sistema de Gestión Integrado para determinar su cumplimiento en la totalidad de la organización. Para ello, se revisa y evalúa detalladamente los indicadores de gestión, se verifica la adecuación de la Política de Gestión Integrada respecto a los objetivos estratégicos y el seguimiento periódico de los indicadores de gestión para finalmente elaborar un informe para la Gerencia General de los resultados de la revisión y las decisiones y acciones de mejora.
- v. Incidentes, Acciones Correctivas y/o Preventivas: tiene como responsable al representante de la Dirección. El objetivo es investigar incidentes y no conformidades ocurridas en la organización, analizando la causa raíz, de tal forma que se pueda tomar acción para eliminarlas. Para esto se hace investigación y se hace uso del récord de incidentes y no conformidades como también de los registros de

acciones correctivas y preventivas aplicadas. Para llegar a la meta de 0.5 de incidencias y no conformidades, se realizan mediciones semestrales, cuyo indicador es SAC/SAP⁵.

- vi. Auditorías Internas: también es responsable el representante de la Dirección. El objetivo es verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión Integrado para lograr su mejora permanente. Entre sus actividades se encuentran el ciclo de Programas de Auditoría, los Planes de Auditoría, identificar al Equipo Auditor, evaluar las competencias de los auditores y realizar una evaluación de las auditorías. El Programa de auditorías se realiza cada tres años en cada provincia (por ser varias provincias), pero en Lima se considera todos los años. Se tiene como meta el 100% del cumplimiento del Plan de Auditorías.

Procesos Principales:

En la medida en que a través de los Procesos Principales se planifica todo el SGI, se cuenta con una base para que se lleve a cabo la cadena de valor, asegurando un buen servicio y la satisfacción del cliente. Esta se inicia con los requerimientos de los clientes, de acuerdo al servicio que solicitan, los cuales son recibidos por la Gestión Comercial quienes evalúan los requisitos del cliente y formalizan la prestación del servicio por medio de un contrato; luego en el Planeamiento de Servicios se aseguran los recursos (físicos y humanos) necesarios para el cumplimiento del servicio requerido; seguidamente el Centro de Control permite que los supervisores reciban y transmitan novedades como, coberturas de puestos, actos de violencia en las unidades de los clientes, entre otros; luego en Supervisión de Servicio, el Líder Zonal supervisa y verifica que se cumplan todos los procedimientos de la empresa en las unidades del cliente en Vigilancia Privada, Seguridad Personal y Guardianía, así mismo presenta reportes de riesgos al cliente, asegurando de esta manera la calidad del servicio y la satisfacción del cliente con un servicio de acuerdo a sus especificaciones y un valor agregado.

A continuación, se detallan los Procesos Principales:

- a) Gestión Comercial (Contratos) (11): el responsable de este proceso es el Gerente General. El objetivo es formalizar los acuerdos de la prestación del servicio pactados con el cliente. Para el cumplimiento de este objetivo primero se determinan los requisitos del cliente, se evalúan los servicios ofrecidos por la empresa, luego se elabora y revisa la estructura de costos como también los contratos. Este proceso es auditado en Lima.

⁵Sistema de Acción Correctiva/Sistema de Acción Preventiva

- b) Planeamiento del Servicio (12): este proceso tiene como responsable al Gerente de Operaciones. El objetivo es asegurar los recursos necesarios y planificar adecuadamente el servicio a realizarse. Para esto se realiza un análisis de riesgo, se determinan las directivas y responsables para iniciar el servicio y se emite la solicitud materiales y equipos de comunicación.
- c) Centro de Control (13): este proceso tiene como responsable al Gerente de Operaciones. El objetivo es cubrir los servicios en forma oportuna, asimismo recibir y transmitir a los supervisores de las novedades en las unidades. Para esto se llevan a cabo ciertos procedimientos como la cobertura de puestos, control de asistencia, control de descansos, control de permisos y rol de vacaciones (en provincias este proceso lo ejecuta el Líder Zonal); asimismo, la actuación ante la ocurrencia de actos de violencia, casos de incendio o casos de evacuación.
- d) Vigilancia Privada (14): este proceso también tiene como responsable al Gerente de Operaciones. Los objetivos son brindar seguridad física y cumplir los procedimientos de la empresa en las unidades y de todas las áreas de la gerencia de operaciones como mejorar la percepción del cliente en Vigilancia Privada. Para el cumplimiento del primer objetivo se revisan los requisitos del cliente (contratos), se informa a las unidades y se determina al Liderman responsable que contenga sus licencias, equipos y accesorios y que además esté apto para el cumplimiento de sus funciones. Para el cumplimiento del segundo objetivo, se realizan encuestas de satisfacción del cliente dos veces al año de manera semestral.
- e) Supervisión del servicio (17): el responsable de este proceso es el Líder Zonal. El objetivo es supervisar y verificar que se cumplan con todos los procedimientos de la empresa en las unidades del cliente manteniendo la calidad del servicio. Para ello, el Líder Zonal cuenta con la relación de unidades, equipos existentes, propiedades del cliente y una relación de armas por unidades, entonces planifica un rol de visitas a las unidades a su cargo en las que supervisa el cumplimiento de las actividades y funciones de las unidades, verifica incidentes y hace una retroalimentación de las mismas con el cliente. El Líder Zonal en Lima hace una medición mensual, tiene como meta cumplir con el 76% de unidades a su cargo visitadas (8 visitas por unidad), el indicador que manejan es n° de unidades visitadas vs. n° de unidades asignadas por zona. La meta en provincia es similar. En cuanto a la verificación de incidentes en la propiedad del cliente, la medición también se realiza de manera mensual y la meta es cumplir mínimo con el 90% de los reportes de incidentes enviados al cliente (Lima).

A continuación, se detallan los Procesos de Apoyo que, como su nombre lo dice, sirven de apoyo a los Procesos Principales:

Procesos de Apoyo:

- a) Gestión del Talento Humano (21): que se divide en Personal, Capacitación y Bienestar social.
- i. Personal: el responsable de este proceso es el Sub Gerente de GTH. El objetivo es seleccionar y contratar a personal calificado y comprometido con su trabajo para brindar un excelente servicio al cliente. Para la selección del personal, se toma en cuenta el *curriculum vitae* del personal que aplica, si aplica o no a los formularios de la SUCAMEC y al perfil y descripción que pide el puesto. El personal contratado es incluido en planilla, se le asigna su carnet de SUCAMEC y se le entrega un *fotocheck* de agente de seguridad apto o personal administrativo. Como sostiene, el Gerente de Operaciones de la empresa, se tiene como meta tener como máximo 3% de rotación de personal al año. Actualmente la rotación del personal es de 3.5% (comunicación personal, 18 de agosto, 2016).
 - ii. Capacitación: el responsable es el Sub Gerente de GTH. Tiene dos objetivos: el primero es contar con personal calificado y capacitado para brindar un excelente servicio al cliente; el segundo es desarrollar los niveles de competencia requerida del recurso humano a fin de atender los requerimientos del cliente y de la Gestión Integrada. Para esto, se prepara un programa curricular de capacitación para postulantes a agentes de seguridad en relación con los formularios de la SUCAMEC. Así también, se sigue un programa de inducción y capacitación para el personal operativo, lo cual se mide semestralmente a través de encuestas de satisfacción.
 - iii. Bienestar Social: este proceso tiene como responsable al Jefe de Bienestar Social. Los objetivos son asegurar el bienestar de los trabajadores velando por la salud y seguridad, logrando su identificación y compromiso con la empresa y mejorar las condiciones de trabajo. Para cumplir con los objetivos se realizan programas sociales en los que se toma en cuenta el problema del trabajador, así como la información de su situación socioeconómica. También se realizan campañas de salud y gestiones ante EsSalud para trámites por subsidio para los trabajadores. Todo esto contribuye a que Liderman tenga un personal identificado con la empresa y motivado. La meta es obtener solo el 0.6% de trabajadores accidentados por trimestre, se mide con el n° de trabajadores accidentados vs. n° total de trabajadores.
- b) Tecnologías de la información y de la Comunicación (22): Sistemas (Órgano de Apoyo de la Gerencia de Administración y Finanzas), es el responsable de este proceso. El objetivo es contar con el *back up* requerido de la información de la empresa y verificar el correcto funcionamiento de los equipos de cómputo. Asimismo, Sistemas cuenta con una

relación de PCs, *software* de *back ups* y medios magnéticos donde se almacena información. Para cumplir con el objetivo Sistemas se encarga de administrar las redes, verificar el funcionamiento de los sistemas como de los equipos y generar *back ups*.

- c) Mantenimiento y Servicios (23): este proceso tiene como responsables al Jefe del Centro de Control, Armero, Sistemas y Líderes Zonales. El objetivo es cumplir con el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, garantizando el buen funcionamiento de ellos para la realización de las operaciones. El programa de mantenimiento preventivo permite tener móviles, armas y equipos de comunicación y de cómputo con servicio de mantenimiento.
- d) Logística (24): que a su vez se divide en Compras, Almacenamiento y Armería.
 - i. Compras: los responsables son el Asistente de Logística, el Armero, el Jefe de Centro de Control, Sistemas y los Líderes Zonales. El objetivo es contar con productos y/o servicios de buena calidad garantizando la realización óptima de las operaciones. Así pues, cuando ingresa una solicitud de compras, se hace una evaluación y reevaluación de los proveedores registrados en base a criterios de la empresa. Una vez elegido el proveedor más conveniente, se emite la orden para ejecutar la compra ya sea de uniformes, armas, equipos de comunicación o equipos de cómputo.
 - ii. Almacenamiento: los dos responsables de este proceso son Logística y el Armero. El objetivo es contar con stock disponible de prendas de vestir y armamento para el suministro oportuno ante los requerimientos de las unidades a nivel nacional. Para esto, primero se verifica el stock inicial de uniformes, armas y material de armamento en los anaqueles, luego se lleva un registro continuo de los ingresos y salidas de los materiales. Cada vez que ingresa o sale algún material se hace una revisión y verificación de su estado.
 - iii. Armería: este proceso tiene como responsable al Armero en Lima, mientras que en provincia el responsable es el Líder Zonal. El objetivo es disponer a las unidades con el armamento requerido y tramitar y controlar las licencias respectivas. Para esto es primordial la lista de unidades que requieren armas, pues en base a esta el Armero verifica qué agentes de seguridad cuentan con licencia. Si es que la licencia de alguno de ellos se encuentra caducada, se le ayuda a renovar su licencia de armas ante la SUCAMEC.

En resumen, el Organigrama Estructural de la empresa está formado por los órganos de Dirección, Asesoramiento, Línea, Apoyo de la Gerencia de Operaciones y Apoyo de la Gerencia de Administración y Finanzas. La Gerencia de Operaciones es un Órgano de Línea formado por la Sub Gerencia de Operaciones y dentro de esta se encuentran los Líderes Zonales, el foco de

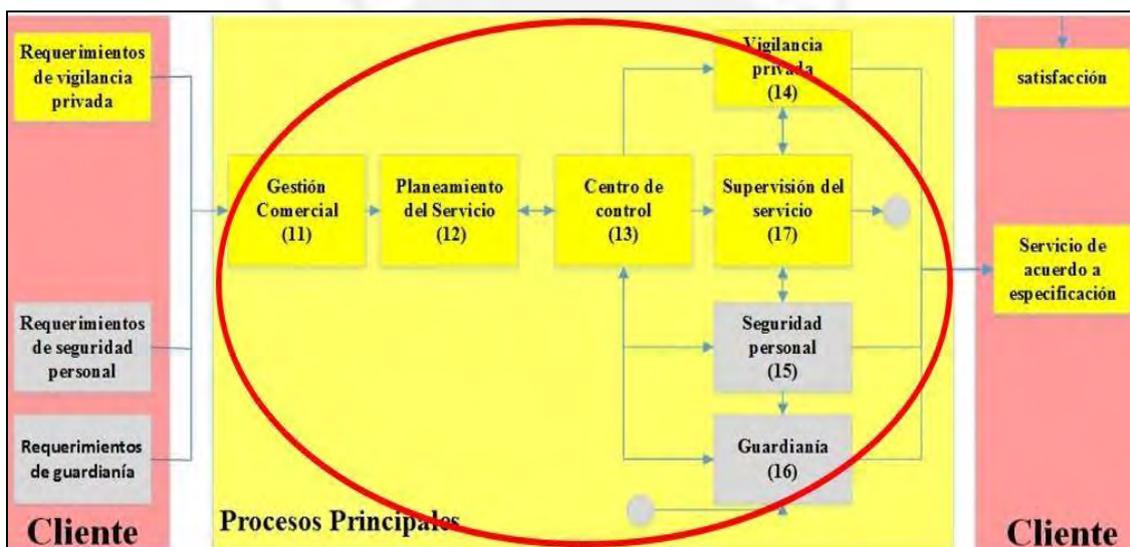
estudio de la investigación. Asimismo, los Procesos de Gestión, Procesos Principales y Procesos de Apoyo de la empresa forman parte de su SGI, según lo presentado.

4. Área de Operaciones (Lima)

El Área de Operaciones de Liderman ha sido considerada el área medular de la empresa, como se ha visto en el apartado anterior, sus actividades generan valor agregado a la empresa. El Gerente de Operaciones señala que su función principal dentro del área, es “la atención al cliente externo, quien contribuye al desarrollo de la empresa y el cliente interno, que es el principal ejecutor del servicio” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016).

En la Figura 9 se muestra la participación del Área de Operaciones dentro de los procesos de la empresa, resaltado con un círculo rojo.

Figura 9: Participación del Área de Operaciones en la Cadena de Valor de J&V Resguardo

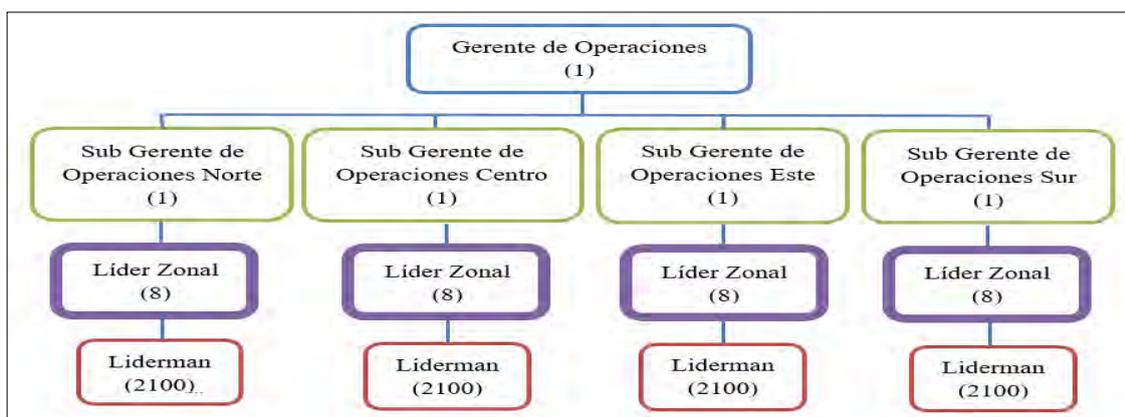


Adaptado de: Manual del Sistema de Gestión Integrado J&V Resguardo. SGI-M-01-01 (2015)

Los Procesos Principales constituyen el Área de Operaciones en la Cadena de Valor y dentro se encuentra el Proceso de Supervisión de Servicio que está bajo la responsabilidad del Líder Zonal.

En la Figura 10 se observa la estructura del Área de Operaciones de Lima.

Figura 10: Estructura del Área de Operaciones (Lima)⁶



Fuente: Elaboración propia en base al Manual del Sistema de Gestión Integrado J&V Resguardo. SGI-M-01-01 (2015)

Como se mencionó líneas arriba, el Área de Operaciones de Lima está conformada por 1 Gerente de Operaciones, 4 Sub Gerentes de Operaciones (norte, centro, este, sur), debajo de ellos están los Líderes Zonales y finalmente los Liderman de las unidades (empresas donde se brinda el servicio).

5. Líder zonal

En la presente investigación se ha considerado al Líder Zonal como foco de estudio, quien tiene bajo su mando a los Liderman de cada unidad asignada (35 unidades aprox.). El Líder Zonal es el principal nexo entre los Liderman y la Gerencia de Operaciones y entre los Liderman y los clientes. El Líder Zonal es el encargado de asegurar la calidad del servicio, velando por el buen desempeño de los Liderman y la satisfacción del cliente.

5.1. Funciones

El Líder Zonal debe cumplir con la función de conducir y controlar las actividades relacionadas con la operación de los servicios de seguridad conforme a los estándares de seguridad y calidad establecidos y de acuerdo a los contratos realizados con los clientes. Para esto debe verificar los sistemas de seguridad y reacción de cada unidad, velar por la disminución del nivel de riesgo promedio de sus zonas de responsabilidad y ejecutar planes de acción para la instalación, ejecución, modificación y desactivación de los servicios en cada unidad operativa a su cargo.

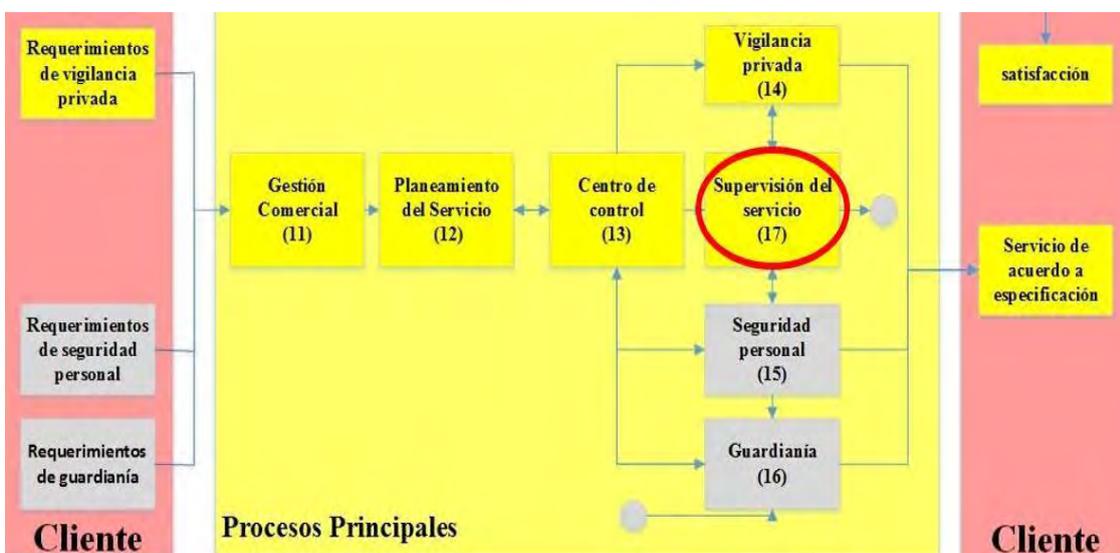
Asimismo, es responsable del personal que esté bajo su mando directo, controlando y proponiendo los roles de servicios, reemplazos, permisos, cambios y otros movimientos en

⁶ Los números en paréntesis representa la cantidad de personas en cada cargo

coordinación con el Jefe del Centro de Control en capacitación y supervisión. Además, es responsables de supervisar el desarrollando del personal, verificando que cuenten con todos los medios personales, instructivos y materiales necesarios para que garanticen un excelente servicio. También participa como Auditor Interno BASC, realizando auditorías internas y dando seguimiento de las mismas.

A continuación, la Figura 11 muestra la posición del Líder Zonal dentro de los procesos principales de la cadena de valor de la empresa.

Figura 11: Ubicación del Líder Zonal en los Procesos Principales de la Cadena de Valor de Liderman



Fuente: Manual del Sistema de Gestión Integrado J&V Resguardo. SGI-M-01-01 (2015)

El Líder Zonal debe supervisar y verificar el servicio en las unidades, haciendo que se cumplan con los procedimientos de la empresa con el fin de asegurar la calidad del servicio.

5.2. Perfil del puesto de Líder Zonal

Para ser parte del Área de Operaciones, el Líder Zonal debe pasar por un proceso de reclutamiento y selección por el área de (GTH); luego, una entrevista con la Gerencia de Operaciones y los cuatro Sub Gerentes. El puesto de Líder Zonal demanda del siguiente perfil: i) contar con un grado de Instrucción Técnico Superior (opcional); ii) ser personal en retiro de las Fuerzas Armadas y/o personal civil con experiencia, iii) tener dos años de experiencia en puestos similares, iv) tener conocimientos en Sistemas de Seguridad Integral, técnicas de atención al cliente, liderazgo y sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, BASC (recomendable).

Además, el perfil del puesto de Líder Zonal requiere las siguientes habilidades: i) Responsabilidad: consiste en cumplir la tareas con dedicación y cuidado, cumpliendo los plazos

y la calidad requerida; ii) Planificación: consiste en seleccionar de ante mano las acciones para cumplir las tareas y metas; iii) Capacidad para comunicarse: facilidad para comunicarse con diferentes actores; iv) Iniciativa: resolver problemas por sí mismo en el día a día; v) Capacidad para trabajar en equipo: participar activamente con el equipo; vi) Visión de conjunto: realizar el trabajo teniendo en cuenta los objetivos y la visión de la empresa como uno más del equipo; vii) Interés por el cliente: preocuparse porque el contrato de servicio se cumpla y la satisfacción del cliente; viii) Toma de decisiones: saber elegir la mejor opción entre varias, siguiendo un criterio para actuar y cumplir el objetivo; ix) Capacidad para dirigir y motivar al grupo: habilidad para dirigirse y motivar al grupo que lidera.

Luego de conocer el rol que cumple el Líder Zonal desde su puesto en el Área de Operaciones, será necesario conocer cuáles son los procesos de transferencia de conocimiento operativo hacia él, identificando a los actores emisores de conocimiento.

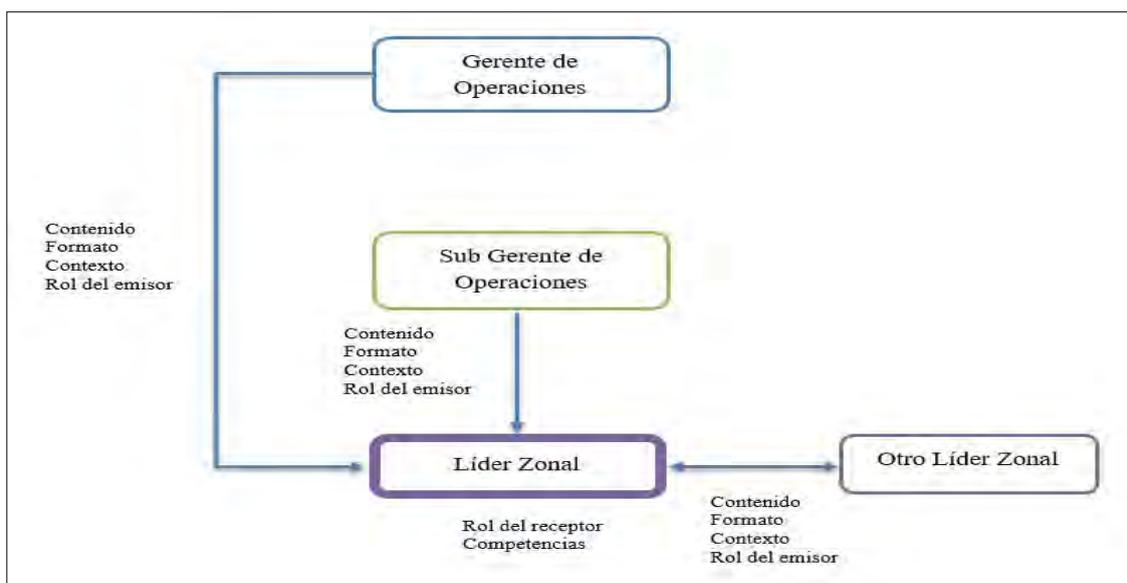
6. Proceso de transferencia de conocimiento operativo y actores involucrados

La transferencia de conocimiento operativo se da a través de procesos que involucran la participación de actores. En el presente apartado, se determinan los procesos de transferencia de conocimiento hacia el Líder Zonal, determinando y agrupando a los actores involucrados. Además, se presenta la relación entre actores de un mismo grupo y la relación entre actores diferentes.

6.1. Determinación de los procesos de transferencia de conocimiento operativo

Como se explicó en apartados anteriores, los factores que coexisten en la transferencia de conocimiento operativo según Beazley et al. (2003) son los siguientes: i) Factor contenido: conocimiento operativo que se transfiere al receptor, a partir de la identificación de sus funciones y actividades, ii) Factor contexto: contexto organizacional en el que se da la transferencia y la relación entre los emisor y receptor, iii) Factor formato: como está dispuesto el conocimiento a ser transferido al receptor, el cual puede ser por documentos o personas, iv) Factor rol del emisor y receptor: son las características que deben poseer el emisor y el receptor que permitan favorecer la transferencia del conocimiento, v) Factor competencias: son las habilidades blandas y duras que desarrollan los receptores para poder cumplir sus funciones, permitiendo asimilar fácilmente el nuevo conocimiento transferido. Se han identificado tres procesos de transferencia de conocimiento operativo hacia los Líderes Zonales, los cuales se presentan a continuación en la Figura 12.

Figura 12: Procesos de transferencia de conocimiento



Se observan tres procesos de transferencia de conocimiento: i) Gerente de Operaciones hacia el Líder Zonal, ii) Sub Gerente de Operaciones hacia el Líder Zonal, y iii) Los otros Líderes Zonales hacia el Líder Zonal. En esta tesis de investigación se analiza cómo se presentan los factores propuestos por Beazley et al. (2003) en los procesos de transferencia de conocimiento operativo hacia los Líderes Zonales. Para esto, primero los factores, contenido, formato, contexto y rol de emisor son analizados en cada uno de los procesos de transferencia de conocimiento operativo y segundo, los factores rol del receptor y competencias son analizados de manera separada a los demás, debido a que son características propias del Líder Zonal como único grupo de receptores y esto se hará desde el punto de vista de los emisores y receptores para completar el análisis.

El desarrollo de los resultados de la investigación partirá del esquema presentado y se irá alimentando con la información recopilada durante el desarrollo de la misma.

6.2. Determinación de los actores emisores

Para determinar los actores emisores de transferencia de conocimiento hacia los Líderes Zonales se consideraron las funciones y la relación que manejan con el grupo de receptores (ver Tabla 5).

Tabla 5: Determinación de actores

Actor ⁷	Descripción
Gerente de Operaciones (GO)	El GO Lima es el encargado de gestionar los procesos operativos del área a su cargo en el servicio de seguridad, vigilancia y resguardo; fijar estándares de calidad del sistema de seguridad, dictar políticas, objetivos y metas del área de operaciones concordantes con los de la Gerencia General; y establecer, implementar y mantener objetivos del Sistema de Gestión Integrado (SGI) como representante del SGI para la Alta Dirección. Esto lo involucra en ser partícipe en parte del proceso de aprendizaje de los Líderes Zonales (LZ), guiándolos en temas operativos claves, analizando casuísticas resaltantes en la semana y aportando en el manejo de soluciones. Además, está pendiente de la consecución del logro de las metas de las zonas que reflejan la calidad del servicio con el sistema implementado.
Sub Gerente de Operaciones (SGO)	Los 32 LZ están distribuidos en las zonas a cargo de los SGO, quienes aportan en la elaboración de los procesos operacionales y son los jefes directos de los LZ. Los SGO son los encargados de apoyar a los LZ en sus actividades con la finalidad que puedan cumplir su trabajo en base a los indicadores que se les pide alcanzar mensualmente. Ello involucra ser partícipes en su proceso de aprendizaje, velar por su bienestar, gestionar su desempeño, guiarlos, realizar seguimiento a sus operaciones y todo aquello que involucre el trabajo de los mismos.
Otro Líder Zonal (LZ)	Los 32 LZ desempeñan las mismas funciones, cada uno tiene alrededor de 35 unidades a su cargo. Su función es asegurar que el servicio de seguridad se dé en los términos que el contrato establece, velando por el bienestar del Liderman y la satisfacción del cliente. Los LZ deben cumplir con los indicadores de desempeño que la Gerencia establece. Bajo esta figura, los LZ no participan directamente en las operaciones de otro LZ, pero le brindan consejos en base en su experiencia, Esto significa que estos actores poseen conocimiento que sus compañeros necesitan, pero no tienen la obligación de transferirlo.

Se han identificado, tres actores emisores en base a las funciones que desempeñan y la forma en que se relacionan con los receptores. En ese sentido, el GO se encarga de dar los lineamientos para los procesos operativos y se interesa por que los LZ hagan bien su trabajo en las unidades, estableciendo los indicadores de desempeño; los SGO trazan y guían el trabajo de sus LZ de acuerdo a las directrices recibidas y así aseguran el cumplimiento del servicio y; los LZ trabajan de manera coordinada y comparten conocimiento con sus compañeros de manera informal.

⁷ En adelante se hará uso de las siglas para mencionar a cada actor.

6.3. Relación entre integrantes del mismo grupo de actores

Para precisar la manera en que se relacionan los actores de un mismo grupo, presentamos la Tabla 6.

Tabla 6: Relación entre integrantes del mismo grupo de actores

Actor	Relación
GO	No aplica por ser un solo integrante.
SGO	Existe un trabajo en conjunto pues se realizan coordinaciones para trazar las directrices que guían el trabajo de los LZ. Asimismo, transfieren conocimiento a los LZ tratando de seguir una misma metodología para lo cual se apoyan entre ellos realizándose consultas puntuales o acudiendo al GO.
LZ	Los LZ se esfuerzan individualmente para cumplir sus funciones. Cada uno crea su propia rutina de trabajo, También transfieren conocimiento a sus colegas en base a sus experiencias de maneja que estos puedan considerarlos y aplicarlos cuando crean conveniente.

En síntesis, la relación entre actores similares aplica para los SGO y los LZ. En el apartado siguiente se verá el relacionamiento entre los diferentes actores.

6.4. Relación entre los diferentes actores

Para precisar la manera en que se relacionan los actores de diferentes grupos, presentamos la Tabla 7.

Tabla 7: Relación entre diferentes actores

Actores	Relación entre actores
GO – SGO	El GO es el principal líder para asegurar el servicio que se brinda. Para esto se mantiene en constante coordinación y comunicación con los SGO de cada zona. Asimismo, se reúnen para discutir los problemas que se presentan en las unidades y poder brindar recomendaciones a los LZ para mantener al cliente satisfecho.
GO – LZ	El GO realiza visitas inopinadas a las unidades de los LZ para supervisar su trabajo, asimismo, comparte casuísticas en las reuniones de los lunes y atiende consultas de los LZ.
SGO – LZ	Los SGO tienen que guiar el trabajo de los LZ, debido a que son sus jefes inmediatos. Además, participan del proceso de selección de los LZ, brindándoles algunas asesorías para desempeñarse en su puesto, comparten casuísticas, gestionan con SGI para brindar capacitaciones y tratan de compartir enseñanzas a los LZ en el día a día. Finalmente, realiza un seguimiento mensual de desempeño.

Finalmente se encontraron relaciones entre cada actor con respecto a los otros dos actores.

En el Perú, a inicios de los 90, el sector de seguridad privada, adquiere creciente notoriedad, haciendo que sus servicios sean requeridos constantemente. Actualmente, el marco legal que rige a las empresas de seguridad y vigilancia en el Perú es la Ley de Servicios de Seguridad Privada, Ley N° 28879, y el Ministerio del Interior es la autoridad competente para la regulación, control y supervisión. Liderman es la empresa líder en el mercado peruano en el rubro de seguridad privada con el 15% de participación. La empresa busca mantener un SGI orientado a la optimización del servicio, respetando el medio ambiente, la seguridad y la salud laboral, con miras a un desarrollo empresarial sostenible. Este Sistema está conformado por los Procesos de Gestión, los Principales y los de Apoyo. Los procesos principales conforman la cadena de valor de Liderman y, en ese sentido, el Área de Operaciones resulta primordial, puesto que añade valor a través de sus actividades. Esta área está conformada, principalmente, por el Gerente de Operaciones, cuatro Sub Gerentes y ocho Líderes Zonales. Estos últimos constituyen el foco de estudio de la presente investigación y son los encargados de supervisar el servicio de seguridad, por lo que tienen contacto directo con los clientes y los Liderman. Se determinaron tres procesos de transferencia de conocimiento operativo hacia los LZ: GO → LZ, SGO → LZ y LZ → LZ. Los actores emisores fueron determinados, según sus funciones y la forma en que se relacionan con los LZ. Además, se identificó la relación entre los miembros de un mismo grupo de actores como la relación entre los distintos actores.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

En este capítulo se presentará la metodología empleada en la presente tesis. En primer lugar, se describirán las fases o etapas del proceso de investigación; en segundo lugar, se detallarán el enfoque y el tipo de investigación; y, por último, se describirán las fuentes y técnicas de recolección de información.

1. Fases del proceso de investigación

En la Tabla 8 se presenta las fases del proceso de investigación, las cuales comprenden el planteamiento del problema hasta llegar a la inmersión en campo y a las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Tabla 8: Diseño de la investigación

Fases de la investigación	Herramientas	Tipo de fuente
1. Planteamiento del problema, preguntas, hipótesis y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de referencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria
2. Desarrollo del Marco Teórico.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de referencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria
3. Descripción de la empresa en estudio y la función del Líder Zonal dentro del área de Operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de referencias del sector • Revisión de documentación de Liderman • Entrevistas exploratorias a personal diverso de Liderman. <ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Operaciones - Gerente de Gestión de Talento Humano - Asistente de SGI/SSOMA 	<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria • Primaria • Primaria
4. Identificación y descripción de las actividades de transferencia del conocimiento hacia los Líderes Zonales.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentación de Liderman. • Encuesta exploratoria • Entrevistas exploratorias a personal diverso de Liderman. <ul style="list-style-type: none"> - Gerente de Operaciones - Gerente de Gestión de Talento Humano - Asistente de SGI/SSOMA • Observaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria
5. Análisis de los factores de transferencia de conocimiento operativo en cada proceso. <ul style="list-style-type: none"> • GO → LZ • SGO → LZ • LZ → LZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta censal a los receptores/emisores de conocimiento: Líderes Zonales. • Entrevistas a: <ul style="list-style-type: none"> - Líderes Zonales (9) - Gerente de Operaciones - Sub gerentes de Operaciones • Observaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria
6. Elaboración de la propuesta de mejora.		
7. Conclusiones y recomendaciones de la investigación.		

Adaptado de: Yañez (2013)

2. Enfoque de investigación

Para esta tesis se ha visto pertinente trabajar un enfoque de investigación cualitativo, debido a que “estudia la realidad en su contexto natural tal y como sucede (...) Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida (...)” (Blasco & Pérez, 2007, p. 25). La investigación cualitativa va de lo particular a lo general, lo que significa que a partir de los hechos se obtienen proposiciones generales. Además, Hernández, Fernández & Baptista (2010) sostienen lo siguiente respecto a este enfoque:

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema de estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico (Hernández et al., 2010, p. 364)

En base a lo que señalan los autores, para esta investigación se optó por utilizar el enfoque cualitativo, debido a que el tamaño del foco de estudio es pequeño (32 Líderes Zonales) y este enfoque permite ahondar en detalle; además, se trata de un tema relativamente nuevo de investigación en nuestro medio. Asimismo, ante la falta de una metodología *ad hoc* para este tipo de estudios, no se cuenta con una secuencia estricta de pasos que permita que la investigación se dé de manera lineal; por ello, se puede regresar a etapas anteriores y hacer modificaciones, dependiendo de la información que se vaya recolectando, de manera de ir complementando las diversas partes de la investigación (Hernández et al., 2010).

3. Metodología de investigación

La metodología de investigación que se trabajará es el estudio de caso, debido a que se intenta examinar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real (Yin 1994 citado en Castro E. 2010). El propósito del estudio de caso es el siguiente:

(...) comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes de este, de tal forma que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera genérica, incluso a partir de un único caso, en cuanto que se logra una comprensión de la estructura y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones causa efecto (Hartley 1994 citado en Castro 2010 p. 36).

Es un único caso porque permite poner a prueba la teoría en una organización como Liderman donde no se ha hecho antes y atender una oportunidad de mejora; además el diseño es de tipo incrustado o incorporado, debido a que el interés de la investigación está puesto en una subunidad de análisis que son los Líderes Zonales.

Por otro lado, los estudios de caso pueden ser descriptivos, explicativos o exploratorios. En ese sentido, el presente caso de estudio será de tipo exploratorio y descriptivo. Las investigaciones de tipo exploratorio “busca familiarizarse con un fenómeno o situación problemática” (Yin 1994 citado en Castro 2010 p. 38) y se realizan sobre todo cuando el tema de estudio ha sido poco estudiado (Hernández et al., 2010). Por otro lado, la investigación descriptiva tiene como propósito “analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real” (Yin 1994 citado en Castro 2010) y son útiles para mostrar las dimensiones del fenómeno a investigar (Hernández et al., 2010).

Por tanto, la presente investigación está comprendida por dos etapas, comienza como una investigación exploratoria y finaliza como una investigación descriptiva. Como sabemos, la transferencia del conocimiento es un tema abordado por diversos autores; sin embargo, el caso de estudio todavía no ha sido objeto de análisis. Por tanto, se exploró en campo para obtener información respecto a los Líderes Zonales y su relación con la transferencia de conocimiento. Después de conocer todo el panorama de estudio, se procedió a la investigación descriptiva, propia de los resultados de tesis. Para esto, se recogió información sobre los procesos de transferencia de conocimiento operativo que existen en Liderman, respecto a los Líderes Zonales y a las actividades de transferencia que se realizan, lo cual permitió estudiar los factores de transferencia de conocimiento operativo en cada uno de los procesos de transferencia encontrados en torno al Líder Zonal.

Respecto a la validez y fiabilidad de la investigación, en primer lugar, se usó la validación interna, cuya táctica usada fueron 2 tipos de triangulación: a) triangulación metodológica, pues se usaron diferentes técnicas al momento de recoger los datos tales como revisión de documentos, encuesta censal, entrevistas y observaciones directas que ayudaron a completar la información; y b) triangulación de datos, pues los datos se obtuvieron de distintas fuentes, siendo estos Líderes Zonales, la Gerencia de Operaciones Lima y la Sub Gerencia de Operaciones. En segundo lugar, al tratarse de un único caso, la validación externa se puede tomar desde el punto de vista del diseño y la estructura de cómo se desarrolla el estudio, pues su fiabilidad lo hace plausible de ser analizado y comparado en otras empresas mas no en función de los hallazgos propios del estudio de caso.

En cuanto al alcance de la investigación, este será definido y delimitado, puesto que no se especificará quiénes son los emisores de transferencia de conocimiento de los emisores identificados ni a los receptores del receptor, pues implicaría el estudio de otros niveles de transferencia, que no serán abordados en esta investigación. Así también, no se pretende explicar a detalle el contenido de los temas de conocimiento de los receptores ni el de los emisores de conocimiento, sin embargo, se dará a conocer de manera general con el fin de que sirva de base para el entendimiento del estudio.

4. Fuentes y técnicas de investigación

En esta investigación se tienen presente dos tipos de fuentes: secundarias y primarias. Las fuentes secundarias están conformadas por todas las referencias bibliográficas, ya sean en versión física o digital. En cuanto a las fuentes primarias, estas están conformadas por los documentos proporcionados por la empresa como el Manual de Organización y funciones, el Manual de Sistema de Gestión Integrado, entre otros documentos formales de la organización; el Gerente de Gestión de Talento Humano y el Asistente de SGI/SSOMA a quienes se les aplicaron entrevistas exploratorias; los Líderes Zonales a quienes se les aplicaron una encuesta exploratoria, una encuesta censal que recogió la valoración por actor emisor y la valoración por actor receptor del total de Líderes Zonales como emisores y receptores al mismo tiempo respecto a cada factor de transferencia de conocimiento operativo, entrevistas a una muestra intencional en función de criterios y, observaciones; el Gerente de Operaciones a quien se le aplicó una entrevista exploratoria, otra entrevista respecto a las variables de análisis y también observaciones y; todos los Sub Gerentes de Operaciones a quienes también se les aplicaron entrevistas y observaciones.

De lo anterior, se puede concluir que las técnicas de recolección de información utilizadas para esta investigación son cuatro: revisión documentaria, encuestas, entrevistas y observaciones. A continuación, en la Tabla 9 se muestra las fuentes y técnicas de recolección primaria de manera detallada.

Tabla 9: Fuentes y técnicas de recolección primaria

Fuentes de recolección primaria	Técnicas de recolección
Documentos proporcionados por Liderman	Revisión documentaria <ul style="list-style-type: none"> • Describir la empresa, y la función de los Líderes Zonales dentro del Área de Operaciones.
Personal diverso de Liderman: (Gerente de Operaciones, Gerente de Gestión del Talento Humano y Asistente de SGI/SSOMA).	Entrevista exploratoria: <ul style="list-style-type: none"> • Describir la empresa, y la función de los Líderes Zonales dentro del Área de Operaciones. • Identificar las actividades de transferencia de conocimiento operativo hacia los LZ y quiénes son los actores involucrados.

Tabla 9: Fuentes y técnicas de recolección primaria (continuación)

Fuentes de recolección primaria	Técnicas de recolección
Gerente de Operaciones	<p>Entrevista exploratoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las actividades de transferencia de conocimiento operativo hacia los LZ y quiénes son los actores involucrados. <p>Entrevista al GO y a los LZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los factores de transferencia de conocimiento operativo en el proceso GO → LZ.
Sub Gerentes de Operaciones	<p>Entrevistas a los SGO y a los LZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los factores de transferencia de conocimiento operativo en el proceso de SGO → LZ.
Líderes Zonales	<p>Encuesta exploratoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los procesos de transferencia de conocimiento operativo hacia los LZ y quiénes son los actores involucrados. <p>Encuesta censal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los factores de transferencia de conocimiento operativo en los procesos identificados: <ul style="list-style-type: none"> - GO → LZ - SGO → LZ - LZ → LZ <p>Entrevista a los LZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los factores de transferencia de conocimiento operativo en los procesos identificados. <ul style="list-style-type: none"> - GO → LZ - SGO → LZ - LZ → LZ <p>Observaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los factores de transferencia de conocimiento operativo en los procesos identificados: <ul style="list-style-type: none"> - GO → LZ - SGO → LZ - LZ → LZ

A continuación, se describirán las técnicas usadas para la presente tesis de investigación, las cuales fueron diseñadas de acuerdo a los factores de transferencia de conocimiento operativo (variables) y sus componentes, los cuales están especificados en la Matriz de Variables en el Anexo C.

4.1. Encuestas

En primer lugar, se aplicó una encuesta exploratoria a todos los Líderes Zonales con el fin de identificar las actividades de transferencia de conocimiento operativo hacia los Líderes Zonales existentes en Liderman y a los actores involucrados en ellas. Esta encuesta consistió en

tres preguntas de orden y dos preguntas con opciones para marcar; se aplicó el día lunes 29 de agosto de 2016 a las 5:00 p.m. en la reunión de Comité de Operaciones y tuvo una duración de 15 minutos. Esta encuesta se aplicó en coordinación con la Secretaria de Gerencia de Operaciones, quien dispuso el día y la hora prudencial para poder llevarla a cabo.

En segundo lugar; una vez identificados las actividades y los actores involucrados en cada uno de los procesos de transferencia de conocimiento operativo en torno al Líder Zonal, producto de la encuesta exploratoria que también fue contrarrestada con las entrevistas exploratorias, se elaboró una encuesta de tipo censal, la cual se aplicó al total de Líderes Zonales (32) como emisores y receptores de conocimiento operativo al mismo tiempo. La estructura de la encuesta censal estuvo comprendida de dos partes: 1) la valoración por actor emisor respecto a los factores de transferencia de conocimiento operativo (contenido, contexto, formato, rol del emisor) y 2) la valoración por actor receptor respecto a los factores de transferencia de conocimiento operativo (rol del receptor y competencias). Cabe resaltar que se identificaron los factores que han sido las variables a partir de la teoría.

Los tipos de preguntas utilizadas en la encuesta censal han sido de dos tipos: cerradas y abiertas, habiendo una mayor proporción de las primeras. En cuanto a las preguntas cerradas predominan aquellas en las que se tiene que marcar la opción que mejor convenga en una escala de Likert⁸; así también se usaron aunque en menor cantidad y cada vez que fue necesario las que son con varias opciones y el encuestado tiene que jerarquizar (ordenar del primer al último lugar) y; las dicotómicas. En cuanto a las preguntas abiertas, estas no delimitan las alternativas de respuesta y sirven para tener una información más amplia de la respuesta del encuestado o para profundizar sobre su opinión o motivos de un comportamiento (Hernández, et al., 2010). Este tipo de preguntas se usaron en la parte valoración por actor receptor. La guía de encuestas se puede apreciar en el Anexo D.

Habida cuenta que los Líderes Zonales normalmente se reúnen todos los lunes para el Comité de Operaciones, se vio conveniente aplicar la encuesta el lunes 12 de Setiembre de 2016. La encuesta fue de carácter censal, lográndose encuestar al 100% de los Líderes Zonales (32) en un tiempo de 40 minutos. Para el desarrollo de las encuestas, primero se dieron indicaciones a todo el grupo respecto a las partes que estas comprendían y a los tipos de preguntas para el buen manejo de las mismas; luego, se guió a los participantes en cada una de las partes para asegurar que todos comprendieran de la misma manera las preguntas; así mismo, las investigadoras se

⁸Escala de Likert: Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo una de las categorías de la escala (Hernández, et al., 2010, p. 245)

acercaron a cada participante para ver que se estén completando debidamente la encuesta y poder resolver algunas dudas que existiesen. Cabe resaltar que se buscó que la encuesta tuviese una estructura y un lenguaje sencillo de las preguntas para que pudiese ser manejable y comprensible para los encuestados.

Para la sistematización de las encuestas, se utilizaron dos sistemas: Google Form y el software Microstrategy Analytics. El primero es un sistema que posee una plataforma amigable y de fácil uso, que permitió obtener una base de datos (ver Anexo E). El segundo es un software que fue programado exclusivamente para la investigación, el cual se adaptó a los requerimientos de la misma, utilizando la base de datos de Google Form para graficar los resultados y estadísticas de manera ordenada (ver Anexo F).

4.2. Entrevistas

Las entrevistas son reuniones para intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado, a través de ellas “se logra una comunicación y la construcción conjunta de significado respecto a un tema” (Janesick 1988 citado en Hernández et al. 2010). Estas pueden ser estructuradas cuando el instrumento establece las preguntas que se realizarán y el orden en que se harán o semiestructuradas cuando no todas las preguntas están predeterminadas, sino que el entrevistador puede introducir otras para obtener más información sobre el tema estudiado (Hernández et al., 2010). Para esta investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas por dos razones: recabar información de la investigación exploratoria y de la investigación descriptiva.

En la investigación exploratoria se buscó conocer la empresa, su entorno, los Líderes Zonales y las actividades de transferencia de conocimiento operativo con ellos y entre ellos, para lo cual se realizaron entrevistas exploratorias a personal diverso de Liderman, teniendo como fin entrevistar a los Gerentes de Línea, lo cual se logró con excepción del Gerente de SGI que por un asunto fortuito no pudo estar presente, pero delegó a su Asistente que nos concediera la entrevista. La Tabla 10 muestra la lista de entrevistas para esta etapa de la investigación.

Tabla 10: Lista de participantes de las entrevistas exploratorias

Cargo	Fecha de la entrevista	Hora
Gerente de Operaciones	8 de agosto de 2016	10 a.m.
Gerente de Gestión de Talento Humano	23 de agosto de 2016	5:00 p.m.
Asistente de SGI/SSOMA	25 de agosto de 2016	4:00 p.m.

Así mismo, para la etapa descriptiva de la investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas a los dos actores emisores formales de conocimiento (Gerente de Operaciones

y Sub Gerentes de Operaciones). Para tal fin se utilizaron guías de entrevistas con las mismas preguntas en función a los cinco factores de transferencia de conocimiento. Las entrevistas se realizaron en distintas fechas y en diferentes horarios de la semana, dependiendo de la disponibilidad de cada entrevistado, con una duración de 40 minutos aproximadamente (ver Anexo G). En la Tabla 11 se puede apreciar la lista de personas entrevistadas y las fechas de las entrevistas.

Tabla 11: Lista de participantes emisores en las entrevistas de la etapa descriptiva

Actor emisor	Fecha de entrevista	Hora
Gerente de Operaciones	18 de agosto del 2016	10 a.m.
Sub Gerente de Operaciones (4):		
SGO 1	26 de setiembre del 2016	3:00 p.m.
SGO 2	05 de noviembre del 2016	10:00 a.m.
SGO 3	07 de noviembre del 2016	3:00 p.m.
SGO 4	09 de noviembre del 2016	4:00 p.m.

De igual manera, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los Líderes Zonales como emisores y receptores de conocimiento operativo. Para esto, también se realizó una guía de preguntas que guardaba relación con las preguntas de la guía de entrevista a los emisores de conocimiento operativo mencionados (ver Anexo H). La duración de las entrevistas fue de aproximadamente 40 minutos y se realizaron en La Base de Operaciones en diferentes fechas, previa coordinación con los Líderes Zonales. Las entrevistas aplicadas complementaron la información de la encuesta censal.

En primera instancia, se pretendió entrevistar a la totalidad de Líderes Zonales (32), pero debido a la poca disponibilidad a causa de su ajetreada rutina, se estableció una muestra intencional en función de criterios. El primer criterio fue la zona del Líder Zonal (norte, centro, sur y este); el segundo criterio fue el tiempo en el puesto (entre 6 y 10 años, entre 2 y 5 años y máximo 1 año); y el tercer criterio fue la experiencia previa (con experiencia para el puesto y sin experiencia previa en el puesto), con los cuales se hizo un esfuerzo deliberado de obtener una muestra “representativa” mediante la inclusión de grupos de Líderes Zonales típicos en la muestra. De este modo, hemos procurado una distribución semejante para cada uno de estos criterios. Así, en el caso de la zona tenemos dos personas por zona, salvo en el caso de la zona Centro que tenemos a tres personas; en el caso del tiempo en el puesto se quiso tener tres personas por cada rango de tiempo, sin embargo en el caso de las personas con 2 a 5 años en el puesto solo se logró entrevistar a dos personas, por lo que por un tema de disponibilidad de los participantes se tuvo que entrevistar a una persona más con un año máximo en el puesto, teniendo así cuatro personas con un año máximo en el puesto de un total de ocho con el mismo tiempo, lo cual

también nos permitió ver las opiniones entre las personas nuevas y las que ya tenían tiempo en el puesto; y finalmente en el caso de experiencia previa para el puesto se tiene cuatro personas con experiencia y cinco personas sin experiencia, teniendo casi la misma cantidad de ambas.

Las entrevistas complementaron la información recabada en la encuesta censal. La Tabla 12 muestra la lista de personas entrevistadas y en el Anexo I se puede ver el destalle de los criterios de la selección de la muestra intencional.

Tabla 12: Lista de participantes emisores/receptores (LZ) en las entrevistas de la etapa descriptiva

Receptores	Fecha de entrevistas	Hora
LZ 1	08 de Noviembre del 2016	5:00 p.m.
LZ 2	08 de Noviembre del 2016	8:00 p.m.
LZ 3	07 de Noviembre del 2016	2:00 p.m.
LZ 4	10 de Noviembre del 2016	6:00 p.m.
LZ 5	09 de Noviembre del 2016	3:00 p.m.
LZ 6	09 de Noviembre del 2016	4:00 p.m.
LZ 7	08 de Noviembre del 2016	6:00 a.m.
LZ 8	07 de Noviembre del 2016	3:00 p.m.
LZ 9	10 de Noviembre del 2016	5:00 p.m.

Se elaboró guías resúmenes de cada entrevista realizada (ver Anexo J), teniendo cuidado en no modificar el sentido de las respuestas vertidas por los participantes.

4.3. Observaciones

La observación es una técnica de recolección que implica no solo observar y tomar notas, sino también interpretar el significado de lo registrado (Emerson, Fretz y Shaw, 1995 citado en Hernández et al., 2010, p. 414)

Las observaciones se realizaron en dos de las reuniones de los lunes del Comité de Operaciones en las que participan el Gerente de Operaciones, los Sub Gerentes de Operaciones y los Líderes Zonales, en fechas diferentes a la de las encuestas. Para esto se elaboró una guía de observación (ver Anexo K) en base a los criterios propuestos por Hernández et al. (2010) para una buena observación: ambiente físico, ambiente social y humano, actividades individuales, artefactos usados, hechos relevantes y retratos humanos de los participantes. En las observaciones se mantuvo una participación pasiva por parte de las investigadoras, debido a que se adoptó el rol solo de espectadoras con el propósito de evitar que los participantes modificaran su comportamiento durante la reunión. Además, se registraron fecha, hora de inicio y fin, los participantes, y lugar de observación, así como anotaciones descriptivas en cada criterio de la Guía, completándose con anotaciones interpretativas después de la observación. Finalmente, la

información de las observaciones complementó la información recabada en la encuesta censal y en las entrevistas.

En la siguiente tabla se presenta la lista de observaciones realizadas y las anotaciones con el detalle de las mismas se pueden observar en el Anexo L.

Tabla 13: Lista de observaciones realizadas

Participantes	Lugar	Duración	Fecha de la Observación
Gerente de Operaciones Sub Gerentes de Operaciones Líderes Zonales	Sala de reuniones en la Base de Operaciones	1 hora	19 de setiembre del 2016
Gerente de Operaciones Sub Gerentes de Operaciones Líderes Zonales	Sala de reuniones en la Base de Operaciones	40 minutos	21 de Noviembre de 2016

En este capítulo se definieron las fases del proceso de la presente investigación. De igual manera, se explicó que la metodología usada es un estudio de caso incrustado de tipo descriptivo y exploratorio, puesto que permite comprender mejor el fenómeno de estudio en la unidad de análisis. Así también, se tuvo presente usar fuentes de recolección de información primaria y secundaria conveniente y cuatro técnicas de recolección de información: revisión documentaria, encuestas, entrevistas y observaciones.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL CASO

Este capítulo comprende, en primer lugar, la descripción de las actividades que conforman los procesos de transferencia de conocimiento operativo en torno al LZ; en segundo lugar, la influencia de otros emisores en cada uno de estos procesos; en tercer lugar, el conocimiento objeto de transferencia; y, finalmente, el análisis de los cinco factores de transferencia de conocimiento operativo en cada uno de los tres procesos descritos en torno al LZ en Liderman.

1. Actividades de transferencia de conocimiento operativo

Los emisores realizan actividades que conforman el proceso de transferencia de conocimiento operativo. De acuerdo a las entrevistas y observaciones realizadas, se ha podido establecer dos grupos de actividades de transferencia de conocimiento operativo: de inducción y de rutina diaria. Las primeras hacen referencia a los aspectos generales de la empresa y conceptos básicos que requiere el LZ para introducirse a sus labores; y las segundas, a los conocimientos que el LZ recibe en su día a día.

Asimismo, estas actividades pueden agruparse en formales e informales. Las primeras, son las establecidas por la Gerencia de Operaciones de Liderman para darse en un tiempo y espacio determinado y siguiendo una estructura; mientras que las segundas son las que no tienen un mandato específico por parte de la empresa y se desarrollan de manera espontánea en cualquier momento y lugar.

1.1. Actividades de transferencia de conocimiento operativo de Inducción del LZ

En las actividades de inducción, el LZ nuevo recibe la base de conocimientos que irá adquiriendo durante su permanencia en Liderman. A continuación, se describe dichas actividades.

- a) Inducción por el SGO (actividad formal): el SGO se encarga de recibir al LZ nuevo en su primer día de trabajo en la Oficina de Sub Gerencia y le brinda los primeros conocimientos sobre la Cultura Liderman, a través de una explicación verbal y de un folleto para que el LZ lo estudie, siendo esta la primera impresión que se lleva el LZ sobre la empresa; luego le explica sobre sus funciones y lo presenta a los encargados de SGI para que le expliquen sobre el Sistema de Gestión Integrado en el que se basará su trabajo y de los registros que usará diariamente para la supervisión de las unidades. Asimismo, el SGO presenta al LZ a los encargados de los Centros de apoyo (Centro de Control, Central de Tareo, Control de Calidad, Resguardo y Central de Activos) a través de una

visita guiada para que reciban una explicación de lo que realizan y la manera en que aportan al trabajo del LZ. Finalmente, el SGO selecciona a un LZ de manera indistinta para que asesore y acompañe al LZ nuevo.

- b) Acompañamiento de otros LZ (actividad formal no estructurada): el LZ asignado por el SGO explica al LZ nuevo sobre lo que implica trabajar en Liderman y las funciones y actividades que debe realizar diariamente; asimismo, en base a su propia experiencia en el puesto, le da a conocer algunos “*tips*” que considera le serán útiles. Luego, hace que lo acompañe durante una semana a sus visitas en las unidades para que el LZ nuevo aprenda por medio de la observación cómo debe realizar el trabajo, le explica paso a paso cada una de sus actividades y responde sus dudas y consultas. A partir de la segunda semana, el LZ asignado le pide al LZ nuevo que realice las actividades delante de él para poder corregir sus errores. El acompañamiento de un colega es importante para el LZ nuevo, pues muchas veces aprende más sobre su trabajo gracias al apoyo de este. Después de las dos semanas de acompañamiento, el LZ nuevo comienza a trabajar solo en las unidades que se le asignen, pero el LZ que le sirvió de guía como los demás LZ podrán seguir apoyándolo cada vez que el LZ nuevo lo requiera. Cabe mencionar que la duración del acompañamiento al LZ nuevo no siempre es la misma, pues depende del criterio del SGO respecto a la calidad de experiencia con la que cuente el LZ nuevo, es decir, si para el SGO el LZ no cuenta con suficiente experiencia para el puesto, el acompañamiento será de dos semanas, pero si cuenta con suficiente experiencia, el acompañamiento será máximo de una semana. Por consiguiente, la actividad de inducción no es la misma para todos los LZ, pues está supeditada a las enseñanzas del LZ asignado en base a sus propias experiencias en el puesto y al tiempo que ordene el SGO. Por tanto, a pesar de ser un proceso institucional la asignación de un acompañante, no es una rutina estrictamente estructurada.

1.2. Actividades de transferencia de conocimiento operativo de rutina diaria

Además de las actividades de inducción, hace falta una transferencia de conocimiento operativo de forma constante; permitiendo así que el LZ esté en continuo aprendizaje. A continuación, se describirán las actividades de rutina diaria.

- a. Reuniones de los lunes con el GO y SGO (actividad formal): el Comité de Operaciones (el Comité), conformado por el GO, los SGO y los LZ, se reúne todos los lunes a las 4:00 p.m. con una duración de dos horas dependiendo de la densidad de la agenda a tratar. La reunión consta de dos partes: la informativa y la instructiva. Durante la primera, el GO preside la reunión e informa a los LZ sobre las nuevas adquisiciones, las metas a futuro,

entre otros. El último lunes de cada mes se aprovecha esta parte para presentar los reportes del trabajo de los LZ en base a los indicadores establecidos. Durante la segunda parte, el GO y los SGO enseñan a los LZ, por medio de casuística, a resolver problemas críticos, creándose un foro abierto en el que se comenta un problema representativo de la semana y se busca su correcta solución. El GO o el SGO resuelven las preguntas y dan una conclusión final de lo que se debe y no se debe hacer. Cabe precisar que, a pesar de que esta situación es incentivada por el GO y los SGO, los LZ también aportan en el aprendizaje de sus compañeros cuando comparten sus propias experiencias.

- b. Capacitaciones con el SGO (actividad formal): los SGO gestionan las capacitaciones para los LZ con el área de SGI. Para esto, los SGO proponen algunos temas y expositores (internos o externos), y junto con SGI revisan la programación. Los SGO pueden brindar algunas de las capacitaciones en los temas que se consideren expertos. Estas se llevan a cabo en la Sala Multiusos de la Base de Operaciones (la Base) en los días y horarios establecidos.
- c. Enseñanza del GO en el día a día (actividad informal): el GO se encarga de brindar ayuda para resolver los casos críticos, a través de llamadas telefónicas, mensajes por WhatsApp, visitas a las unidades o atendiendo consultas en la Base. Luego, después de las reuniones de los lunes, también hay un espacio donde el GO atiende las consultas de los LZ.
- d. Enseñanza del SGO en el día a día (actividad informal): los SGO usualmente atienden las dudas o consultas de los LZ a través de llamadas telefónicas o WhatsApp, debido a que la mayor parte del tiempo trabajan en campo. Además, los SGO atienden consultas de los LZ antes o después de las reuniones de Comité, en algún encuentro en la Base durante la semana, en alguna visita a las unidades o, esporádicamente, en alguna reunión de camaradería.
- e. Enseñanza de otros LZ en el día a día (actividad informal): los LZ se comunican constantemente para hacerse consultas y resolver dudas respecto a su trabajo en el día a día sobre diversos temas, las cuales suelen darse por afinidad o por la experiencia que poseen en diversos temas. Los medios que utilizan con frecuencia para mantenerse en contacto son las llamadas telefónicas y el WhatsApp (grupal o personal). Además, comparten experiencias para aclarar sus dudas de manera presencial cuando se encuentran en la Base los lunes antes de las reuniones de Comité, en encuentros casuales en la Base durante la semana o en reuniones de camaradería que realizan entre ellos.

Cabe mencionar que en las entrevistas los emisores reconocieron a los LZ como emisores informales, por lo que mencionaron las actividades de acompañamiento de otros LZ (actividad de inducción) y las enseñanzas de otros LZ en el día a día (actividad de rutina diaria). Asimismo, no

todos pasan por el mismo proceso de acompañamiento porque los LZ asignados y el tiempo para el mismo pueden variar de acuerdo a lo que designe el SGO, y solo algunos SGO programan encuentros fuera del ámbito laboral con sus LZ. Por tanto, no todos los LZ pasan por las mismas actividades de transferencia de conocimiento operativo.

2. Influencia de otros emisores en un proceso de transferencia de conocimiento

A continuación, la Tabla 14 muestra la influencia de los actores emisores en cada uno de los tres procesos de transferencia de conocimiento operativo.

Tabla 14: Influencia de los emisores en los procesos de transferencia de conocimiento operativo

Proceso Emisor influyente	GO → LZ	SGO → LZ	LZ → LZ
GO		Sí	Sí
SGO	No		Sí
Otros	Sí	Sí	

El proceso GO → LZ se ve influenciado por los LZ cuando le piden al GO su apoyo para resolver un problema crítico, de manera que este puede transmitirle el conocimiento que necesita. En cambio, el SGO no influye como emisor en esa relación.

El proceso SGO → LZ se ve influenciado por el GO cuando este comparte con el SGO algunos temas que se deben tener en cuenta para la supervisión de las nuevas unidades como también algunos problemas críticos que observa en las unidades, con el fin de que el SGO retroalimente con esos conocimientos al LZ y contribuya en la solución de esos problemas. Por otro lado, este proceso se ve influenciado por el LZ cuando hace llegar al SGO sus dudas y consultas como también cuando le sugiere los temas que necesita conocer.

El proceso LZ → LZ se ve influenciado por el GO cuando este pregunta de manera pública sobre la solución de un problema crítico específico en las reuniones de Comité, haciendo que los LZ compartan sus experiencias con otros con el fin de incrementar o retroalimentar los conocimientos entre ellos. El SGO influye de la misma forma que el GO en este proceso cuando asigna un LZ para que acompañe a otro durante la actividad de inducción.

3. El conocimiento objeto de transferencia

Antes de presentar el análisis de los cinco factores de transferencia de conocimiento operativo que dificultan o no los procesos descritos en torno al LZ en Liderman, se describirán las actividades de los LZ, respecto a las cuáles es necesario un conocimiento (ver Tabla 15).

Tabla 15: Actividades que realizan los LZ

Actividades	
Trabajo operativo	
Visita a las unidades	El LZ realiza 8 visitas mensuales a cada unidad, priorizando las unidades críticas, es decir, aquellas que pasaron por una observación o no conformidad. Cada LZ tiene a su cargo un promedio de 35 unidades (generalmente elabora un cuadro de programación de visitas) y visita un promedio de 10 unidades al día. Durante la visita tiene que inspeccionar todos los puestos de vigilancia y conversar con los Liderman para asegurar sus funciones y verificar si se presentó alguna novedad.
Visita a los clientes	El LZ tiene que visitar al cliente 2 veces al mes. En ellas tiene que conversar con el cliente, escuchar lo que le molesta y proponer soluciones. Además el LZ puede coordinar con el cliente un horario para reuniones excepcionales, en las que se revisan los documentos y se atienden quejas y reclamos.
Ronda o cobertura de plano	Hacer ronda significa que el LZ debe estar en la formación de una de sus unidades y verificar la asistencia de todos los Liderman y sus funciones. Luego, durante el día continuará las rondas en las demás unidades. Solo estará en la formación de la primera unidad que visita en el día.
Servicio para cobertura de plano	Cada 4 días el LZ tiene que cubrir plano, es decir, tiene que dejar la ronda en las unidades para ir a la Base y llevar a los Liderman a que cubran puestos o necesidades en caso de faltos, permisos y descansos médicos en determinadas unidades, coordinándolo con el Centro de Control. El LZ tiene que comunicar al cliente cuando se produce la falta de un Liderman y mencionarle que llegará un relevo.
Revisión de cuadernos de ocurrencias y de los folders Lectura Ante el Relevo (LARs) y Sistema de Gestión Integrado (SGI)	El LZ revisa el llenado del cuaderno de ocurrencias, el folders LARs y el folder SGI, con el fin de mantenerlos con información actualizada de las unidades.
Capacitación a los Liderman	El LZ brinda a los Liderman una capacitación de 5 minutos en las unidades; en ella se trata temas como: Cultura Liderman, seguridad, contenido de los folders LARs y SGI, etc.
Evaluación de riesgos	El LZ tiene que realizar la evaluación de riesgos de la unidad en la que está a cargo y presentar un informe al cliente.
Resolución de problemas críticos	El LZ tiene que resolver los problemas que se producen en las unidades y presentar un informe de ello al SGO.
Activación de servicios	El LZ capta personal, por lo general de otras empresas de seguridad pues ya conocen el trabajo operativo, los entrevista y les explica los beneficios que da Liderman. Una vez que el personal es captado, el LZ delimita sus funciones y se encarga de brindarle su logística, gestionar sus pagos y boletas e introducirlos a la cultura de la empresa.
Trabajo administrativo	
Tareo del personal	El LZ se encarga de revisar el rol de asistencia al servicio y a las capacitaciones de los Liderman. De acuerdo a ese record, el LZ puede gestionar los préstamos y bonificaciones que ellos soliciten.

Tabla 15: Actividades que realizan los LZ (continuación)

Actividades	
Gestión de faltos	El LZ se encarga de coordinar con el área de GTH los permisos y descansos médicos del Liderman para que se efectúen en los plazos establecidos y comunica a la Base para la reposición de otro Liderman en el puesto, como al cliente.
Actualización de los folders LARs y SGI	Cuando se activa una unidad, el LZ adapta cada registro a ella y revisa su llenado en cada visita. De esta manera, se va actualizando la información.
Gestión de documentos y atención de los servicios que solicita el cliente	El LZ tiene que revisar diariamente su correo para verificar los servicios y documentos que el cliente le solicita. Algunos de los documentos son: informes de evaluación de riesgo (anexo 3 del folder LARs), informe de funciones y costos. Algunos de los servicios son: solicitud de un Liderman para su unidad, capacitaciones <i>in house</i> y auditorias.
Trabajo logístico	
Gestión del equipamiento	La gestión el equipamiento incluye realizar el trámite en el área de Logística para recoger y llevar el equipo (uniforme, <i>fotocheck</i> , protectores de seguridad) al Liderman que ingresa a la unidad o que requiere algún cambio.

Asimismo, la Tabla 16 muestra el conocimiento que necesitan los LZ para realizar sus actividades.

Tabla 16: Conocimientos necesarios para la realización de las actividades de los LZ

Tema	Descripción
Cultura Liderman: los cinco pilares (Sentido del propósito, Valores, Visión y Misión, Lo que no perdona el cliente, Consignas permanentes)	Liderman se caracteriza por su cultura organizacional, la cual debe ser contagiada entre todos sus colaboradores. El LZ debe conocer y tener interiorizada la cultura, pues es el encargado de impartírsela a los Agentes de Seguridad de sus unidades.
Sistema de Gestión Integrado	El LZ debe conocer sobre el Sistema de Gestión Integrado, primero porque todo su trabajo está basado en él, y segundo porque debe armar los folders de SGI de sus unidades pues son auditables.
Conocimientos sobre Certificaciones: ISO 9001: calidad, la 14001: medio ambiente e ISO 18001: seguridad y salud.	Los clientes prefieren contratar los servicios de empresas de seguridad que estén certificadas a nivel internacional, pues eso les da mayor confianza y respaldo. Liderman pasa por las auditorias de sus clientes, por lo que el LZ como fiscalizador interno debe conocer todo lo relacionado a los estándares conocidos por estas tres certificaciones, pues se encarga de gestionar toda la documentación solicitada por el cliente con el área de SGI.
Programas de bienestar (Lidermanía): Ama Trata, Ama Crece y Ama Paga	La Lidermanía son los programas de bienestar social dirigidos al Liderman. El LZ debe conocerlos, debido a que tiene que incentivar al Liderman a hacer bien su trabajo y lo consigue a través de estos programas.
Conocimientos sobre normas de seguridad	Con la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), las empresas están obligadas a prevenir los riesgos laborales de sus trabajadores. El LZ debe conocer este tema, debido a que los clientes le piden ir a las unidades y apoyarlos con el análisis de los riesgos que pueden estar amenazando la seguridad y salud de sus empleados.

Tabla 16: Conocimientos necesarios para la realización de las actividades de los LZ (continuación)

Tema	Descripción
Control de acceso	El LZ debe saber sobre mecanismos que permiten la identificación, autenticación y autorización de ingreso en las unidades. Esto le permite hacer recomendaciones a los clientes para mejorar la seguridad en la unidad.
Seguridad electrónica	Los clientes se vuelven cada vez más demandantes, por lo que el LZ debe conocer sobre herramientas de última tecnología que refuercen la seguridad en las unidades y así poder recomendarlas. Entre esas están los Sistemas de Video Vigilancia - Circuitos Cerrados de Televisión (CCTV), dispositivos modernos de alarmas, entre otros.
Seguridad patrimonial	La seguridad patrimonial tiene que ver con la protección de los bienes y valores con los que cuenta una empresa ante cualquier riesgo a los que se ven expuestos. Este tema le permite al LZ identificar los diferentes tipos de riesgos que existen en las unidades, calificar su impacto, probabilidad de ocurrencia y recomendar controles que ayuden a disminuir las amenazas.
Seguridad física	La seguridad física es el conjunto de medidas adoptadas para proteger los medios y los documentos de comunicaciones de la captura o destrucción por el enemigo. Le sirve al LZ para asesorar al Liderman y proponer medidas correctivas en este campo al cliente.
Acción ante casos de emergencia (sismos, incendios o robos)	Este tema le permite al LZ capacitar al Liderman sobre las acciones que debe ejercer cada uno desde sus puestos ante casos de sismos, incendios o robos en concordancia con las propias políticas de reacción del cliente.
Seguridad en diferentes rubros (hoteles, centros comerciales, tiendas, etc.)	El LZ debe conocer las variantes que existen en el servicio de seguridad cuando los clientes son de diferentes rubros porque de eso dependerá el perfil de los Lideman y los equipos electrónicos que se requerirán; asimismo, los medios logísticos que se deberán tomar en cuenta y los estudio de riesgos y vulnerabilidades que hagan falta.
Conocimientos sobre la supervisión en las unidades (temas operativos)	Los LZ deben conocer cuántas visitas debe realizar a las unidades en el mes, cómo deben ser estas y los puntos que tiene que inspeccionar en cada una de ellas.
Trato y manejo de personal	El LZ debe conocer cómo realizar las visitas a los Liderman, los temas que deben conversar y las capacitaciones que deben recibir. Asimismo, el LZ necesita conocer técnicas que le permitan mejorar su liderazgo y estrategias para manejar y motivar a los Liderman que tiene bajo su responsabilidad.
Atención al cliente	El LZ debe conocer previamente el estado del servicio de la unidad del cliente que visita, así como conocer las políticas del mismo para que todo lo que se hable y acuerde esté en concordancia con sus requerimientos. Asimismo, cuando los clientes son exigentes, expresan sus molestias (quejas y reclamos); el LZ debe saber cómo manejar la situación y los procedimientos que debe seguir para reforzar su relación con el cliente y cubrir sus expectativas.
Conocimientos sobre recojo y llenado del folder LARs	El folder LARs es un registro de todo el trabajo operativo que debe hacer el LZ, es decir todo lo concerniente a la supervisión de las unidades. El LZ debe conocer el contenido de este folder, pues con él podrá recabar información del estado del servicio de seguridad en cada una de las unidades que están a su cargo.

Tabla 16: Conocimientos necesarios para la realización de las actividades de los LZ (continuación)

Tema	Descripción
Conocimientos sobre los análisis de peligros, evaluación y control de riesgos (IPERC)	El LZ debe saber realizar un adecuado análisis de peligros y evaluación de riesgos, que va desde saber identificar los peligros y riesgos de la unidad hasta poder establecer medidas preventivas y correctivas viables que garanticen mayores niveles de seguridad en la unidad. Asimismo, el LZ debe conocer el significado de cada uno de los elementos que contiene una matriz de análisis peligros y evaluación de riesgos, las técnicas para elaborarla y la estructura para redactar un informe amigable y útil para el cliente acerca del análisis realizado.
Conocimientos sobre los trámites administrativos relacionados al Liderman (gestión de pagos y boletas, descansos médicos, uniformes y <i>fotocheck</i>)	El LZ se encarga de asegurar el bienestar del Liderman, por lo que también necesita conocer los procedimientos que se deben seguir y las áreas con las que se tienen que relacionar para gestionar los pagos y boletas a tiempo para los Liderman, sus descansos médicos y la renovación de sus uniformes y <i>fotocheck</i> .
Conocimientos sobre estructura de costos	El LZ debe saber estimar costos ante las solicitudes de los clientes de una cantidad adicional de Agentes de Seguridad.
Casuística	La cantidad de situaciones que se pueden presentar en las unidades es grande y diversa. Esto involucra que el LZ conozca diferentes situaciones y pueda familiarizar aquellas que se han presentado de manera similar a otras, de manera que sepa actuar cuando una situación se torna repetitiva. Además, el LZ puede ir aprendiendo otros casos si aún no ha pasado por dicha situación.

4. Desempeño de los cinco factores en los procesos de transferencia de conocimiento operativo

En este apartado se presentará el análisis de la investigación respecto a la manera en que se desempeñan los factores en los procesos de transferencia de conocimiento operativo. Para ello, se seguirá la siguiente estructura: primero, se describirá cómo se desempeñan los factores contenido, contexto, formato y rol del emisor en cada uno de los tres procesos de transferencia de conocimiento operativo; y luego, en una sección aparte se describirá el desempeño de los factores rol del receptor y competencias con respecto al LZ, debido a que ambos están muy relacionados a las características propias del LZ, el cual constituye un único grupo de receptores, evitando replicar dichas características en cada uno de los tres procesos

Es importante mencionar que los factores han sido fragmentados en componentes (ver Tabla 17), los cuales han sido definidos tomando como base nuestro marco teórico, para un mejor desarrollo y análisis de los mismos.

Tabla 17: Componentes de los factores de transferencia de conocimiento operativo

Factor		Componente	Descripción
Contenido		El componente es el conocimiento en sí mismo que, al ser transferido, contribuye en el trabajo del LZ	¿El emisor conoce los temas que necesita el LZ para cumplir sus funciones y actividades?
Contexto		Contexto organizacional	¿El emisor promueve una cultura de aprendizaje entre él y el LZ y entre los mismos LZ?
		Relación entre las partes	¿Existe una buena relación entre el emisor y el LZ?
Formato		Documentos	¿El emisor realiza algún documento físico/virtual para el LZ? ¿Está bien estructurados y son entendibles? ¿Se actualizan?
		Personas	¿El emisor transfiere conocimiento al LZ de manera verbal?
Rol del emisor y del receptor:	Rol del emisor	Motivación	¿El emisor se encuentra motivado cuando transfiere conocimiento al LZ? ¿Por qué?
		Fiabilidad	¿El emisor inspira confianza como conocedor en su materia al LZ para hacerle consultas?
	Rol del receptor	Motivación	¿El LZ se encuentra motivado cada vez que el emisor le transfiere conocimiento?
		Absorción	¿El LZ comprende y aprovecha los nuevos conocimientos que le transfiere el emisor? ¿Requiere apoyo para resolver problemas?
		Retención	¿El LZ aplica el conocimiento en su rutina diaria? ¿Crea nuevos conocimientos?
	Competencias		Habilidades duras
Habilidades blandas			¿El LZ ha desarrollado habilidades blandas que facilitan su aprendizaje de nuevos conocimientos?

Antes de dar inicio al análisis, es preciso señalar que para el presente caso se ha decidido tener una escala de valoración donde están los factores favorables a partir del 33% (Ver Tabla 18). El criterio para determinar los cortes porcentuales de satisfacción en el proceso de transferencia de conocimiento se puede ver en el Anexo M y la base de datos de los resultados porcentuales seleccionados para el análisis, se puede ver en el Anexo N.

Tabla 18: “Estado” de los componentes de los factores de transferencia de conocimiento

Estado	Significado	%
	Es favorable para la transferencia de conocimiento, pues está generando consecuencias positivas	70 - 100
	Es favorable para la transferencia de conocimiento, pero hay aspectos por mejorar	33 - 70
	No es favorable para la transferencia de conocimiento, pues está generando consecuencias negativas	0 - 33

4.1. Proceso GO → LZ

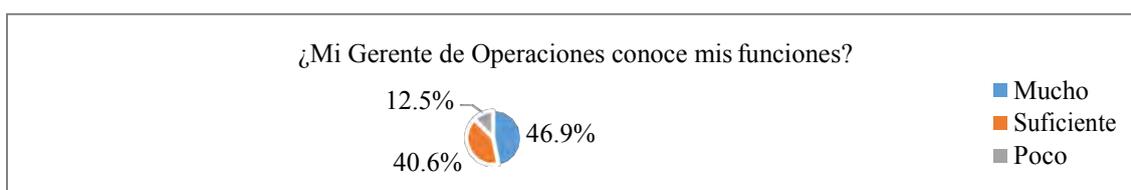
En este proceso de transferencia de conocimiento operativo intervienen el Gerente de Operaciones como emisor formal, quien es responsable de la dirección del servicio de seguridad en todo Lima, y el Líder Zonal como receptor de conocimiento.

4.1.1. Factor contenido

El factor contenido se refiere al conocimiento que va a ser transferido al LZ por el GO. Dicho conocimiento debe contribuir al trabajo que realiza el LZ en su rutina diaria. Por esa razón, es necesario que el GO sepa identificar las funciones y actividades que el LZ realiza en su puesto laboral.

En la encuesta, el 87.5% de LZ indicó que el GO conoce “mucho” y “suficiente” sus funciones (ver Figura 13). Esto se debe a que el GO cada vez que puede recuerda a los LZ cuáles son sus funciones y qué deben hacer para cumplirlas. En las entrevistas, el GO mencionó lo siguiente: “La función del LZ es hacer el mantenimiento de la cuenta, es decir estar presente con el cliente y con el Liderman en su día a día, viendo que su logística esté completa y que el servicio se dé de acuerdo a las condiciones del contrato” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016). Esto quiere decir que la función del LZ es asegurar el servicio, velando por el bienestar del Liderman y del cliente. Las respuestas de los LZ sobre sus funciones coinciden con la del GO. Como referencia, el LZ 1 dijo: “Mis funciones son atender al cliente y velar por el bienestar del Liderman para asegurar un buen servicio” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016).

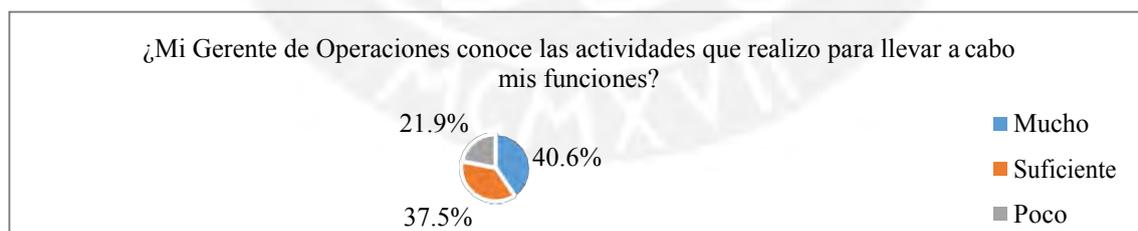
Figura 13: Encuesta proceso GO → LZ (conocimiento de las funciones del LZ)



Asimismo, en la encuesta, el 78.1% de los LZ indicó que el GO conoce “mucho” y “suficiente” sus actividades (ver Figura 14). Según lo mencionado en las entrevistas, esto se debe a que el GO tiene años de experiencia en Liderman, lo que le ha permitido conocer cómo es el trabajo de supervisión. Asimismo, en la medida de lo posible visita las unidades de manera inopinada, lo que le permite conocer un poco más de cerca el trabajo de campo que realizan día a día los LZ y conversar con el cliente sobre su satisfacción con el servicio. Como referencia, el LZ 6 indicó: “El GO tiene tiempo en la empresa (...), definitivamente conoce lo que hacemos (...). Él también visita las unidades y habla con los clientes” (comunicación personal, 09 de noviembre, 2016). Asimismo, el GO destacó las actividades que los LZ realizan: “(...) ver que la logística del Liderman esté completa, (...), reconocer las buenas acciones del Liderman, verificar el tareo, capacitar al Liderman, realizar la cobertura de plano, hacer análisis de riesgo y presentar propuestas al cliente (...)” (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016). La respuesta del GO coincidió con varias actividades que los LZ mencionaron en las entrevistas. Como referencia, el LZ 3 mencionó: “las actividades son visitar las unidades, realizar cobertura de plano, capacitar a los Liderman, ver su logística, verificar el tareo y los descansos, elaborar reportes de análisis de riesgo de las unidades (...)” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016).

El hecho de que el 21.9% de LZ indique que el GO conoce “poco” sus actividades, se debe a que no han recibido su visita en alguna de sus unidades. Ante esto el LZ 4 señaló: “Creo que el GO debería visitar más seguido las unidades para conocer todo el trabajo que realizamos y la realidad de cada unidad (...)” (comunicación personal, 10 de noviembre., 2016). Cabe mencionar que el GO no puede llegar a todas las unidades, por lo que recibe el apoyo de los SGO, quienes además le dan *feedbacks* sobre el trabajo que realizan los LZ.

Figura 14: Encuesta proceso GO → LZ (conocimiento de las actividades del LZ)



Finalmente, el 78.1% de los LZ indicó que el conocimiento brindado por su GO contribuye “mucho” y “suficiente” a su trabajo (ver Figura 15). Esto se debe a que el GO comparte casuística con el LZ, lo cual le permite resolver algunos problemas que se presentan en las unidades en su día a día por estar familiarizado con esas situaciones. En las entrevistas a los LZ, estos mencionaron que la casuística es un tema que ellos necesitan permanentemente para poder solucionar problemas de manera adecuada en el menor tiempo posible y poder mantener al cliente

satisfecho. Asimismo, mencionaron que el más adecuado para compartirles ese conocimiento es el GO como cabeza de operaciones, pues es a quien necesitan recurrir cuando tienen problemas críticos que no pueden solucionar por sí mismos ni con ayuda del SGO. Con referencia a esto, el LZ 6 dijo: “el GO nos ayuda más en la casuística en los Comité. Si el problema en la unidad es muy grande, por ejemplo, un robo muy grande, entonces recorro a él” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016). Cabe mencionar que, con la casuística compartida por el GO, los LZ también refuerzan conocimientos operativos y de seguridad; sin embargo, no siempre es posible que este comparta todos sus conocimientos por una cuestión de tiempo y responsabilidades.

Figura 15: Encuesta proceso GO → LZ (conocimiento para el puesto)



El hecho de que el 21.9% de los LZ considere que el GO contribuye “poco” en su trabajo diario, se debe a que no todo el conocimiento que le transfiere el GO es necesariamente aplicado por el LZ en su día a día.

Asimismo, los LZ mencionaron dos temas en que requieren apoyo urgente del GO en temas relacionados con la atención al cliente. En ese sentido, el LZ 3 indicó: “El GO nos capacita en casuística (...), pero sería bueno que nos ayude con conocimientos sobre las políticas de los nuevos clientes que va obteniendo la empresa y cómo manejar quejas y reclamos, ya que el maneja muy bien eso y es lo que necesitamos” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016).

En resumen, el GO conoce las funciones y actividades del LZ, lo cual indica que puede identificar los temas que contribuyen a su trabajo. El hecho de que comparta un tema en especial se debe principalmente a una cuestión de funciones.

4.1.2. Factor contexto

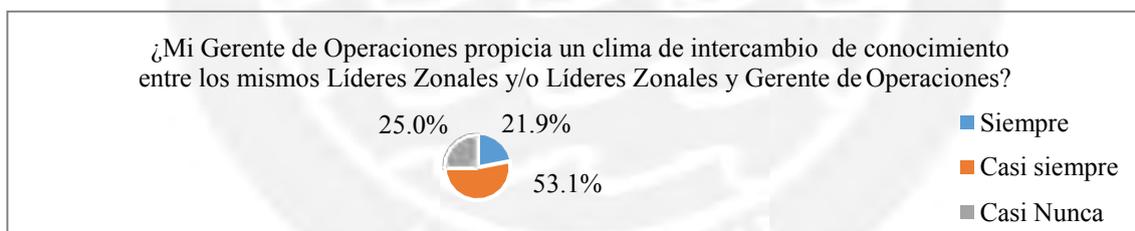
El factor contexto alude al entorno donde se va a desarrollar el conocimiento y la transferencia del mismo. Este se analiza a través de dos componentes: el contexto organizacional, que tiene que ver con la estructura, los sistemas formales y las fuentes de coordinación existentes; y la relación entre las partes, que tiene que ver con los lazos de confianza, intimidad y cercanía que se dan entre emisor y receptor.

a. Contexto organizacional

La Figura 16 muestra que el 75% de LZ indicó que su GO “siempre” y “casi siempre” propician un clima de intercambio de conocimiento entre él y los LZ, y entre los mismos LZ. Esta situación se da principalmente, como dijo el LZ 1, “en las reuniones de los lunes (...), en donde el GO comparte casuísticas y genera un debate en el cual participan los LZ” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016); asimismo, el LZ 5 mencionó que “el GO fomenta una cultura de intercambio de conocimiento (...) al generar los debates, donde hace que aprendamos de los LZ y también de él en cada intervención que hacen” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016).

Cabe mencionar que en las entrevistas los LZ expresaron que necesitan más de estas sesiones, debido a que el tiempo muchas veces queda corto por los diversos temas que se tienen que tratar. Referente a esto, el LZ 3 mencionó: “(...) A veces esta parte instructiva queda corta porque al principio se invierte tiempo con los informes, novedades o algún tema interno que tenemos que resolver” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2016). Asimismo, el GO propicia un clima de intercambio mediante el WhatsApp grupal de todo el Comité de Operaciones en el que también pueden intercambiar experiencias que suceden en el día a día y realizar consultas. El LZ 9 mencionó: “(...) existe el WhatsApp grupal de Operaciones, donde por iniciativa del GO podemos realizar consultas y él responde y aconseja sobre lo que se debe hacer” (comunicación personal, 09 de noviembre, 2016).

Figura 16: Encuesta proceso GO →LZ (clima de intercambio de conocimiento)

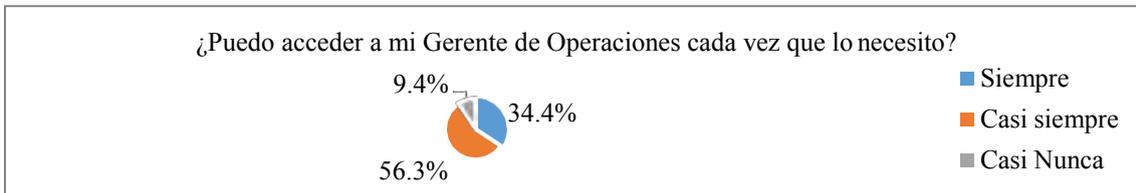


Según las entrevistas y observaciones realizadas, el GO se preocupa porque los LZ aprendan, debido a que tiene mayor contacto con los Liderman y los clientes. Raras veces los LZ hacen correcciones al GO, lo que sí hacen más a menudo es retroalimentar el conocimiento. Con respecto a esto, el LZ 8 indicó: “Sí solemos dar retroalimentación al GO; en cambio correcciones, solo cuando ha sido necesario, en contadas ocasiones. No es que no se pueda, sino que no ha habido necesidad porque lo que dice es correcto” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2016).

Además, en la encuesta, el 90.7% de LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” pueden acceder al GO (ver Figura 17). Esto quiere decir que no existen impedimentos para que un LZ

acceda al GO cada vez que lo necesita. Con referencia a esto, el LZ 3 mencionó: “Yo lo puedo llamar, escribir por WhatsApp o buscar en su oficina en cualquier momento y preguntar sobre temas del servicio” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016).

Figura 17: Encuesta proceso GO →LZ (políticas de acceso y coordinación)



Según las entrevistas realizadas, esto se debe a que el GO maneja una política de “puertas abiertas”, por lo que el LZ puede acercarse con total libertad a la oficina del GO sin previa cita y él procura atenderlo siempre; en caso se encuentre muy ocupado coordina con el LZ para reunirse en otro momento. Cabe mencionar que la cultura Liderman se basa en la comunicación, lo cual da la apertura a que se generen políticas de fácil acceso entre los miembros de la empresa.

De igual manera, el uso de celulares de diferentes operadores conectados a internet, permite que los LZ puedan acceder al GO a través de llamadas telefónicas o vía WhatsApp y conversar con él en tiempo real, lo cual les es de gran utilidad, pues los LZ trabajan gran parte del día en campo. Cabe mencionar que cuando el GO está en una reunión importante y le es difícil atender una llamada, hace uso del WhatsApp o devuelve la llamada a la brevedad del caso. Como referencia a lo mencionado, el LZ 5 señaló: “Existe la política de puertas abiertas, por eso puedo acercarme a su oficina (del GO) cuando lo necesito (...) y él siempre trata de atenderme con prontitud. Aparte, puedo llamarlo por teléfono, pero a veces no responde porque se encuentra en una reunión, entonces me escribe por WhatsApp para decirme que luego me devolverá la llamada” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016).

En conclusión, el GO trata de propiciar un clima de intercambio de conocimiento entre él y los LZ y entre los LZ mismos, el cual es percibido por estos en la reunión de Comité de los lunes y en el día a día por medio del WhatsApp. Así mismo, el GO maneja una política de puertas abiertas para que el LZ pueda acceder a él en cualquier momento, sugiriendo un entorno favorable para la transferencia de conocimiento.

b. Relación entre las partes

En las encuestas el 87.5% de los LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” existe una buena relación con el GO (ver Figura 18). Esto refleja la buena calidad de la relación existente.

Figura 18: Encuesta proceso GO → LZ (buena relación entre las partes)



En las entrevistas se encontró que esto se debe principalmente a la confianza que brinda el GO a los LZ, ya que siempre muestra buena receptividad y trato amable para atender consultas sobre distintos temas de trabajo. Como dijo el LZ 1: “(con el GO) el trato es horizontal, te da confianza, pero siempre con respeto” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). Asimismo, el GO mencionó: “En eso se basa Liderman, en tener un trato horizontal con todos sus trabajadores. Día a día trabajamos en base a la confianza y a la comunicación, así que no hay ningún problema para que los LZ puedan acercarse a mí y hacerme consultas de cualquier tipo” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016). Además de eso, esporádicamente se dan actividades de integración por iniciativa del GO, aparte de las organizadas por la empresa, para compartir y pasar momentos agradables juntos. Con respecto a esto, el LZ 4 indicó: “La relación (con el GO) es buena, siempre tiene buena disposición para apoyarnos. Las actividades que organiza para confraternizar y compartir hacen que la confianza crezca con él y con el equipo de operaciones” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016). La buena relación entre el GO y los LZ también se debe a la cercanía que mantienen en el día a día, ya que a pesar de que por lo general se ven presencialmente una sola vez a la semana, están siempre en contacto por WhatsApp o vía telefónica. Cabe resaltar que el GO de vez en cuando llama a los LZ para saber cómo se encuentran y viceversa para comunicar o pedir apoyo respecto a un problema crítico.

En resumen, la relación entre el GO y los LZ es buena. El GO siempre trata de apoyar a los LZ cada vez que lo requieren, existe un trato horizontal entre ellos, siempre manteniendo el respeto. Asimismo, esta relación se ve reforzada por la cercanía que mantienen de manera presencial los lunes o durante la semana por WhatsApp y llamadas telefónicas, como también por las actividades de integración que suelen hacer de vez en cuando

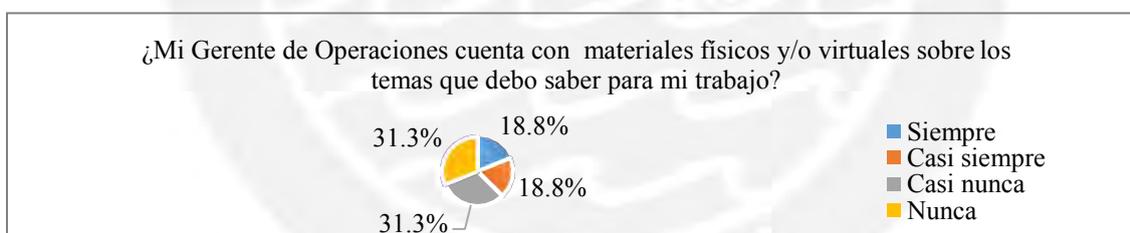
4.1.3. Factor formato

El factor formato tiene que ver con cómo está dispuesto el conocimiento operativo a ser transferido a los LZ, es decir los medios que utiliza el GO para compartir conocimiento. Estos medios pueden ser documentos como base de datos, manuales, registros, intranet, anotaciones, entre otros formatos escritos o digitales; o bien personas con quien se tiene comunicación cara a cara en reuniones, conversaciones presenciales o mediante el uso de las TIC.

a. Documentos

En la encuesta el 37.6% de LZ mencionó que “siempre” y “casi siempre” el GO cuenta con documentos físicos y/o virtuales sobre los temas que deben conocer (ver Figura 19). En la entrevista, los LZ indicaron que existen dos registros que usan diariamente en su trabajo para la supervisión de las unidades: primero, el folder SGI que contiene las bases del servicio de calidad que propone Liderman; y segundo, el folder LARs que contiene 7 anexos que guían el trabajo operativo que los LZ realizan en cada unidad. Con este último, los LZ realizan un análisis completo de la seguridad con la finalidad de proponer medidas correctivas al cliente de acuerdo a sus propias políticas de seguridad. Esto se entrega en un informe escrito y virtual al inicio de cada operación y después cada tres meses, precisando el valor añadido del servicio que brinda Liderman. Los LZ pueden acceder a estos registros cada vez que lo necesiten, pidiéndolos personalmente al área de SGI, el cual se los entrega en forma física y virtual. Esto se corrobora con lo que mencionó el LZ 2: “los documentos que manejamos para el trabajo son los folders LARs y SGI, accedemos a ellos por medio del área de SGI y nos lo entregan impresos como también por correo electrónico” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). Además, como mencionó en LZ 5, los LZ consideran que los registros que usan “son fáciles de entender porque el lenguaje es sencillo y la estructura también” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016), por tanto, no existe dificultad para su comprensión.

Figura 19: Encuesta proceso GO →LZ (registros de conocimiento)



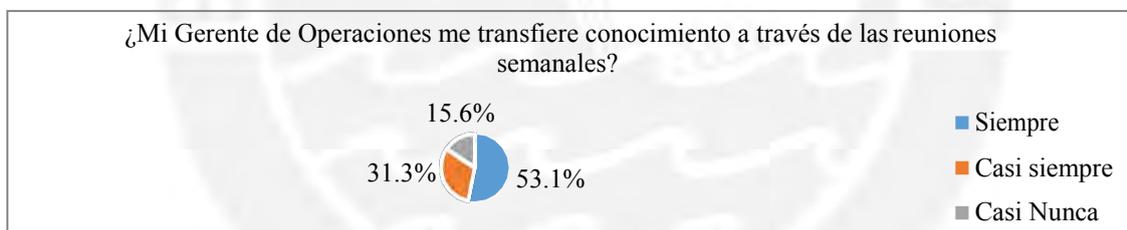
El hecho de que el 62.4 % de los LZ haya contestado que el GO “casi nunca” y “nunca” cuenta con documentos físicos sobre los temas que los LZ necesitan conocer para su trabajo, se debe a que el GO no usa los registros mencionados para enseñar a los LZ. Asimismo, existe un gran desconocimiento, respecto a las personas que participaron en la elaboración de los registros mencionados, puesto que el GO no se encargó en darlo a conocer. Estos registros fueron elaborados en base a las directrices de la Gerencia General, hace aproximadamente 5 años por el GO, el SGO 1 y el SGO 2 y una persona más que actualmente pertenece al área de SGI. A la fecha, esos registros han sufrido muy pocas actualizaciones y por unanimidad de los creadores se acordó canalizarlos a los LZ por el área de SGI.

En resumen, los LZ usan dos registros que les sirve para realizar su trabajo y de los que el GO es autor. Estos registros son entendibles para los LZ y se puede acceder a ellos fácilmente; sin embargo, han sido poco actualizados.

b. Personas

En la encuesta, el 84.4% de LZ indicó que el GO “siempre” y “casi siempre” le transfiere conocimiento a través de las reuniones semanales (ver Figura 20). En las entrevistas se encontró que las reuniones que se dan todos los lunes sin excepción son los momentos más importantes en los que existe una comunicación cara a cara entre el GO y los LZ. Las reuniones se dan a modo de diálogo y es el momento propicio para que los LZ puedan hacer sus consultas si no les queda claro algún tema. Con respecto a esto, el LZ 9 dijo: “El Comité de Operaciones es una reunión obligatoria de todos los lunes. El GO encabeza la reunión (...) y expone casuísticas sobre problemas críticos que sucedieron, generando un debate entre todos (...). Uno puede intervenir con ideas o preguntas” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016). Asimismo, el GO corroboró lo dicho de la siguiente manera: “(...) en el Comité de Operaciones comparto casuísticas a los LZ (...). Es un diálogo enriquecedor” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016).

Figura 20: Encuesta proceso GO → LZ (transferencia cara a cara en reuniones de los lunes)



Otro de los momentos en que el GO transmite conocimiento cara a cara es después de la reunión de los lunes, en los que los LZ se acercan al GO para hacer consultas que no pudieron ser expresadas durante la reunión. Asimismo, en la semana los LZ pueden encontrar al GO en su oficina generalmente por las tardes. Esto se corrobora con lo mencionado por los LZ en las entrevistas. Como referencia el LZ 4 dijo: “los lunes puedo buscarlo (al GO) después de la reunión de Comité y el resto de la semana en su oficina en la Base (...)” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016). Es así que en la encuesta el 71.9% de LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” el GO atiende sus dudas y consultas fuera de las reuniones (ver Figura 21).

El hecho de que 28.1% de LZ indicó que “casi nunca” y “nunca” atiende sus dudas y consultas fuera de las reuniones se debe a que algunas veces el GO tiene que salir y posterga la conversación o direcciona al LZ con su SGO.

Figura 21: Encuesta proceso GO → LZ (transferencia cara a cara fuera de reuniones de los lunes)



Cabe mencionar que los medios tecnológicos como los celulares son una herramienta que usan el GO y los LZ para mantenerse en contacto, ya que el GO debe estar informado de lo que pasa en el día a día y reportar alguna noticia importante a los LZ. Asimismo, también resuelve dudas por este medio, pero estas se dan fundamentalmente respecto a casos críticos que los LZ no pueden resolver solos ni con ayuda de su SGO, por lo que no se da de manera permanente. Con respecto a esto, el GO indicó: “Llamo por teléfono a los LZ (...), les informo sobre un problema que deben solucionar y si tienen dudas, los ayudo. Hoy en día también se tiene la ventaja de armar grupos por WhatsApp para compartir conocimiento, corrigiendo o respondiendo consultas (...)” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016). Asimismo, el LZ 7 mencionó: “(el GO) nos brinda enseñanzas (...) por llamadas telefónicas o WhatsApp, que son vías más rápidas para contactarse cuando se está en campo” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016).

En conclusión, la transferencia de conocimiento entre el GO y el LZ se da principalmente a través de la comunicación cara a cara en la reunión de los lunes y las conversaciones después de esta. Asimismo, en el día a día se hace uso de los celulares a través de llamadas telefónicas y el Whatsapp.

4.1.4. Rol del emisor

El factor rol emisor está comprendido por la fiabilidad que genera GO para transferir conocimiento al LZ y la motivación del mismo para apoyar el proceso de transferencia de conocimiento operativo.

a. Fiabilidad

En la encuesta, el 87.6% de los LZ mencionó que su GO “siempre” y “casi siempre” le inspira confianza para hacer consultas (ver Figura 22). Los LZ confían en el GO, debido al cargo que tiene y su experiencia laboral en el rubro de seguridad. Ellos consideran que el GO es experto

en temas de seguridad, siempre está actualizándose y conoce muy bien las operaciones que se realizan; además sabe cómo manejar situaciones críticas, lo cual es algo que los LZ siempre están tratando de aprender de él. También consideran que el GO sabe explicar con claridad y muestra seguridad al hacerlo. Con referencia a esto, el LZ 6 mencionó: “Cuando le haces una consulta (al GO) y crees haber investigado, él siempre te sale con algo nuevo que tú no habías visto, escuchándolo aprendes bastante” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). Además, el LZ 7 dijo “él (GO) tiene bastante experiencia en el rubro de seguridad. Yo he aprendido mucho de él sobre todo en el trato al cliente, ya que sabe manejar muy bien la situación, tiene mucho poder de convencimiento y sabe negociar” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016). Asimismo, en la entrevista el GO mencionó que la confianza que inspira a los LZ es importante para lograr un trabajo en equipo. Por tanto, a pesar de que el GO no es la persona con la que los LZ interactúan más en el día a día, confían y recurren a él, principalmente, cuando se presenta un problema crítico que no pueden solucionar por sí mismos ni con ayuda del SGO porque saben que siempre sabrá ayudarlos.

Figura 22: Encuesta proceso GO →LZ (fiabilidad del emisor)



b. Motivación

En las encuestas, el 87.5% de los LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” el GO se encuentra motivado a enseñar y se preocupa porque ellos aprendan (ver Figura 23).

Según las entrevistas, esto se debe a que los LZ aprecian que el GO siempre encuentra un tiempo para resolver sus dudas, enseñarles sobre algún tema que necesiten o ayudarlos a solucionar problemas críticos, de los cuales también aprenden. Como dijo el LZ 6, “creo que (el GO) siempre está dispuesto a ayudar, le gusta que aprendamos, está al tanto que todo marche bien, no haya errores, sus aportes son claves para nosotros” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016).

Para corroborar esto, en la entrevista el GO mencionó que se encuentra motivado en su rol de emisor de conocimiento cada vez que tiene la oportunidad de interactuar con el LZ. En esa línea, respondió lo siguiente: “Es importante la motivación de aprender y compartir lo aprendido (...). Si uno sabe algo hay que compartirlo con los demás, por eso conformamos un equipo y entre

todos debemos apoyarnos. Siempre hay cosas nuevas, de lo que ya creemos saber podemos sacar algo nuevo y compartirlo con los demás. Eso es lo que yo trato de hacer (...)” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016).

Cabe resaltar que la motivación del GO es percibida por los LZ, sin embargo, existe un pequeño grupo, conformado por el 12.5% de LZ, que no perciben lo mismo, debido a que algunas veces el GO está ocupado cumpliendo otras responsabilidades de su cargo.

Figura 23: Encuesta proceso GO →LZ (motivación del emisor)



En resumen, la mayoría de los LZ aprecian la motivación del GO cuando les enseña sobre algún tema o resolver sus dudas cada vez que interactúan con él, puesto que no siempre tiene la posibilidad de hacerlo.

En el proceso de transferencia de conocimiento operativo del GO → LZ, los factores “contenido”, “contexto” y “rol del emisor” muestran un desempeño que sugiere ser favorables para la transferencia de conocimiento en cada uno de sus componentes. Sin embargo, el factor “formato” muestra un desempeño favorable para la transferencia en su componente “personas”, mientras que parece tener algunas dificultades en su componente “documentos”, por lo que este tendría aspectos por mejorar.

Respecto al factor “contenido”, el hecho de que el GO conozca las funciones y actividades de los LZ, le ayuden a poder identificar cuáles son los conocimientos que estos necesitan para tener un mejor desempeño en su puesto laboral y a su vez, qué temas compartir de acuerdo a sus propias funciones y a su rol como emisor de conocimiento. Con el GO, esto se da principalmente con el tema de casuística, cubriendo la necesidad de dicho conocimiento en los LZ. Por tanto, el factor “contenido” en este proceso resulta favorable para la transferencia.

Respecto al factor “contexto”, este podría ser favorable en el componente “contexto organizacional”, debido a que el GO fomenta una cultura de intercambio de conocimiento entre él y los LZ y entre los LZ mismos, existiendo retroalimentaciones, pero correcciones muy pocas porque no han sido necesarias. Asimismo, maneja una política de puertas abiertas para que los LZ puedan acceder fácilmente a él para alguna consulta o duda. Esto podría estar cercano a un contexto fértil, el cual favorece la transferencia de conocimiento. En cuanto al componente

“relación entre las partes”, el trato horizontal, la confianza, la cercanía y la intimidad entre el GO y los LZ parece estar generando una buena relación, la cual crea un contexto adecuado para la transferencia de conocimiento.

Respecto al factor “formato”, el componente “documentos” sugiere ser favorable, pero con aspectos por mejorar, debido a que los registros que el GO elaboró son usados por los LZ en el día a día; sin embargo, el GO no cuenta con esos documentos para brindar enseñanzas a los LZ, por lo que estos desconocen su autoría. En cuanto al componente “personas”, el GO hace uso de espacios formales e informales para transferir conocimiento a los LZ, como también hace uso de la tecnología para responder dudas, consultas y mantenerse al tanto de todo lo que pasa con el servicio. Esto sugiere ser favorable para la transferencia de conocimiento operativo, especialmente, el conocimiento tácito.

En cuanto al factor “rol del emisor”, el componente “fiabilidad” parece presentarse de manera favorable, debido a que el GO demuestra ser conocedor en su materia, seguridad y disponibilidad para explicar un tema o responder alguna consulta; asimismo, el componente “motivación” se presenta favorable porque el GO muestra interés por enseñar a los LZ y se preocupa porque aprendan, debido a una satisfacción intrínseca y del compromiso que sienten con la empresa. En general, el hecho de que el GO demuestre confianza y motivación a los LZ, indica que podría estar favoreciendo la transferencia de conocimiento.

A continuación, la Tabla 19 muestra el estado de desempeño de los factores de transferencia de conocimiento en el proceso GO → LZ.

Tabla 19: Resumen proceso GO → LZ (contenido, contexto, formato y rol del emisor)

PROCESO GO → LZ						
Factor	Componente		%	Estado	Comentario	Estado
Contenido	El conocimiento brindado contribuye al trabajo que realiza el LZ		78.1% Mucho y Suficiente		*El GO tiene en claro la función de los LZ. *El GO visita las unidades cada vez que puede, lo que le permite conocer más de cerca las actividades que realizan los LZ. *El reconocimiento de las funciones y actividades de los LZ, le permiten al GO identificar los temas que estos necesitan, por lo que contribuye en su trabajo, principalmente con el tema de casuística, que ayuda a los LZ resolver situaciones de su rutina diaria.	
	Contexto	Contexto organizacional	Clima de intercambio de conocimiento	75% Siempre y Casi siempre		*El GO propicia un clima de intercambio de conocimiento entre él y los LZ y entre los mismos LZ mediante los debates en las reuniones de los lunes y a través del WhatsApp grupal de Operaciones, espacios donde el GO recibe frecuentemente retroalimentaciones de los LZ, pero pocas correcciones.
Políticas de acceso y coordinación			90.7% Siempre y Casi siempre		*El GO maneja políticas de puertas abiertas para que los LZ se acerquen a su oficina para realizar sus consultas. Así mismo, el GO atiende en la medida de lo posible llamadas y mensajes por WhatsApp a través de los celulares.	
Relación entre las partes		Existe una buena relación	87.5% Siempre y Casi siempre		*El GO brinda confianza, buena receptividad y trato amable para atender dudas y consultas de los LZ. *Existe un trato horizontal, pero con respeto entre el GO y los LZ. *Existe confianza entre el GO y los LZ gracias a las reuniones de camaradería que el GO propicia. *El GO se mantiene cercano a los LZ por las llamadas telefónicas y los mensajes por WhatsApp.	
Formato	Documentos		37.6% Siempre y Casi siempre		*Los LZ usan dos registros, de los cuales el GO es autor. *Los LZ acceden a estos registros de manera física y electrónica a través del área de SGI. *El GO no usa los registros para brindar enseñanzas a los LZ, por lo que estos desconocen su autoría.	

Tabla 19: Resumen proceso GO → LZ (contenido, contexto, formato y rol del emisor) (continuación)

PROCESO GO → LZ						
Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
Formato	Personas	Formal	84.4% Siempre y Casi siempre		* En las reuniones de los lunes, el GO transfiere conocimiento a los LZ de manera presencial. Estas se dan a modo de diálogo y es el momento propicio para que los LZ puedan hacer llegar sus dudas y consultas. Sin embargo, el tiempo de duración de las reuniones no es suficiente para llevar a cabo esta parte instructiva.	
		Informal	71.9 % Siempre y Casi siempre		*Existen espacios informales en los que el GO atiende dudas y consultas de los LZ. Estos son después de las reuniones de los lunes, encuentros en la oficina del GO y a través de llamadas telefónicas y WhatsApp. Los dos últimos se dan especialmente para casos críticos que ocurren en las unidades.	
Rol del emisor	Fiabilidad del emisor		87.6% Siempre y Casi siempre		*El GO genera fiabilidad, debido a su cargo y experiencia en el puesto. *Los LZ ven al GO como experto en temas de seguridad, además, siempre está actualizándose, conoce bien las operaciones y sabe cómo resolver los problemas. *Los LZ consideran que el GO explica un tema con claridad y seguridad. *A pesar de que el GO no es la persona con la que los LZ interactúan más en el día a día, confían en él sobre todo para consultar problemas críticos.	
	Motivación del emisor		87.5 % Siempre y Casi siempre		*Para la mayoría de LZ, el GO se encuentra motivado porque siempre encuentra un tiempo para resolver las dudas. *El GO está motivado en su rol de emisor de conocimiento y por eso considera importante aprender y compartir lo aprendido con los demás miembros del equipo de Operaciones.	

4.2. Proceso SGO → LZ

En este proceso de transferencia de conocimiento operativo intervienen los cuatro Sub Gerentes de Operaciones de Lima (SGO 1, SGO 2, SGO 3 y SGO 4) como emisores formales y los LZ como receptores.

4.2.1. Factor contenido

En la encuesta, el 68.8% de LZ indicó que su SGO conoce “mucho” y “suficiente” sus funciones. Además, el 31.3% indicó que su SGO conoce “poco” sus funciones (ver Figura 24). Lo primero, se debe a que los LZ consideran que el SGO al ser su jefe inmediato sabe cuáles son sus funciones, ya que además maneja ciertos indicadores con los cuales mide el desempeño de los LZ en su puesto laboral. Para corroborar esto, el SGO 1 dijo: “La función de los LZ es asegurar que el servicio se de en los términos que el contrato establece (...) asegurando el bienestar del Liderman y (...) también asegurando el bienestar y satisfacción del cliente (...)” (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016). Lo segundo, guarda relación con el SGO 3 y el SGO 4, debido a que algunas veces dan consignas de trabajo que para los LZ no están estipuladas dentro de sus funciones, por lo que lo consideran como equívoco, y se lo atribuyen al poco tiempo de estos SGO en Liderman (SGO 3, 9 meses; SGO 4, 2 meses). En ese sentido, el LZ 2 mencionó: “Los nuevos SGO no conocen mucho el trabajo que hacemos y cuáles son nuestras funciones porque a veces piden algo que no nos corresponde” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016).

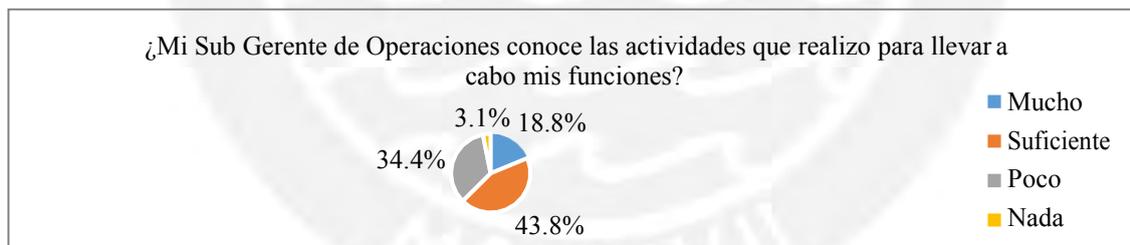
Figura 24: Encuesta proceso SGO → LZ (conocimiento de las funciones del LZ)



Asimismo, en la encuesta el 62.6% de los LZ indicó que su SGO conoce “mucho” y “suficiente” sus actividades (ver Figura 25). Esto se debe a que los LZ en su mayoría ven que sus SGO hacen visitas a las unidades para verificar que el servicio se esté dando y también están atendiendo el WhatsApp grupal en el que se comenta lo que se realiza y algunas problemáticas que se tienen en el día a día. Con referencia a esto, el LZ 7 mencionó: “(...) los SGO conocen cada una de las actividades que realizamos los LZ. Ellos también rondan las unidades, participan (...) son unos supervisores más (...). Además, cuando revisan el WhatsApp se dan cuenta de los problemas que vamos teniendo. Por todo eso conocen y contribuyen en nuestro aprendizaje” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016).

Según las entrevistas, el hecho de que el 37.5% indicó que su SGO conoce “poco” y “nada” sus actividades, se debe básicamente a la opinión de algunos LZ respecto al SGO 3 y al SGO 4 ya que, por ser nuevos, en comparación con el SGO 1 y el SGO 2, no tienen la experiencia suficiente para conocer y estar familiarizados con todas las actividades que un LZ debe realizar en su día a día. Como referencia, el LZ 3 dijo: “(...) Los SGO nuevos no conocen bien lo que hacemos porque ellos no están presentes en el relevo (...) Ellos solo van a las unidades cuando se los pide el cliente (...)” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2016). En las entrevistas a los SGO, el SGO 3 y el SGO 4 describieron pocas actividades, mientras que el SGO 1 y el SGO 2 describieron más actividades y fueron más detallistas para explicarlas. Así pues, el SGO 1 respondió: “Las actividades de los LZ son cubrir servicio, hacer cobertura de plano, capacitar a los Liderman, supervisar cada puesto en las unidades, gestionar la logística del Liderman, gestionar los pagos y boletas a tiempo, realizar análisis de riesgo, visitar a los clientes, diseñar funciones de los Liderman en cada puesto, conversar con el personal y ver sus necesidades, realizar activaciones, gestionar solicitudes de los clientes, realizar estructura de costos por servicio adicional, revisar el tareo del Liderman y gestionar permisos y descansos” (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016). Por otro lado, el SGO 3 respondió: “las actividades de los LZ son hacer cobertura de puestos, verificar las funciones de los Liderman, conversar y alentar a los Liderman a hacer un buen trabajo, revisar el tareo, brindar su logística a los Liderman y gestionar documentos que solicita el cliente” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2016).

Figura 25: Encuesta proceso SGO → LZ (conocimiento de las actividades del LZ)



Finalmente, el 62.6% de LZ indicó que el conocimiento brindado por su SGO contribuye “mucho” y “suficiente” a su trabajo diario (ver Figura 26). Esto quiere decir que los SGO, como en el caso del SGO 1 y el SGO 2, suelen compartir diversos temas, ya sean operativos, casuística e incluso administrativos con los LZ. Para corroborar esto, el LZ 1, dijo “mi SGO (SGO 1) me da la libertad para hacer mi trabajo, me da ese voto de confianza, pero si es que no puedo resolver una situación muy crítica lo puedo llamar. También me brinda enseñanzas en diversos temas que necesito y él conoce” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). Asimismo, el LZ 5 indicó: “mi SGO (SGO 2) contribuye a mi trabajo porque comparte casuística, algunos temas operativos

como control de acceso, análisis de riesgo y temas administrativos en los que a veces tenemos problemas” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016).

Sin embargo, aún existe un porcentaje del 37.5% de LZ, que representa un poco más del tercio de LZ, que indicó que el conocimiento brindado por su SGO contribuye “poco” a su trabajo diario. Esto se debe principalmente a que no todos los conocimientos que los SGO comparten son aplicados por los LZ. En las entrevistas se encontró que esto se da principalmente con los conocimientos que comparten el SGO 3 y el SGO 4, ya que a los LZ algunas veces les resulta solo algo informativo. Con respecto a esto, el LZ 4 mencionó: “Mi SGO (SGO 4) nos ayuda básicamente en temas sobre trato al cliente porque en temas operativos no concordamos mucho con él” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016). Por su parte, el LZ 6 añadió: “Mi SGO (SGO 3) contribuye a nuestro trabajo para casos como problemas con los clientes, pero en otros casos relacionados con algunos temas operativos no nos ayuda mucho. Lo escuchamos, pero lo que dice son cosas que no resultan” (comunicación personal, 09 de noviembre, 2016).

Figura 26: Encuesta proceso SGO → LZ (conocimiento para el puesto)



En resumen, podría decirse que los SGO que identifican las funciones y conocen más de cerca las actividades de sus LZ son los que saben identificar mejor los conocimientos que estos necesitan. En cuanto al SGO 1 y el SGO 2, reconocen las funciones y actividades de sus LZ, por ello saben en qué temas necesitan mayor apoyo. Con respecto al SGO 3 y al SGO 4, requieren involucrarse más con el trabajo de los LZ y conocer más de cerca sus necesidades para poder compartirles conocimiento que contribuya de mejor manera a su trabajo. Cabe resaltar que, no siempre será posible que los SGO transfieran todos los conocimientos que los LZ necesitan, debido a que no pueden ser conocedores en todos los temas. En esos casos, será recomendable que busquen a expertos en el tema para que transfieran los conocimientos, de manera que se complete la transferencia.

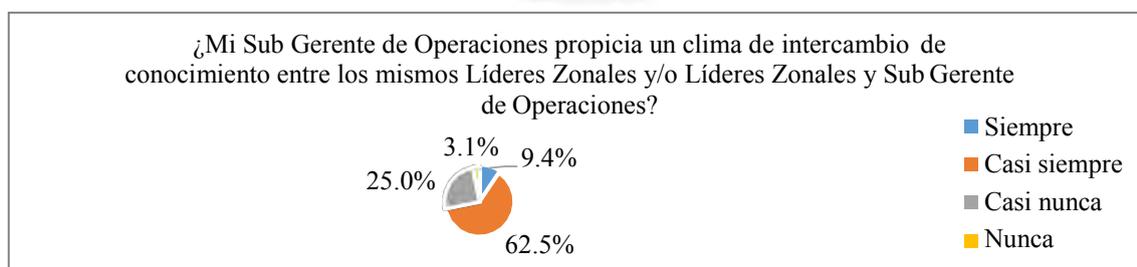
4.2.2. Factor contexto

a. Contexto organizacional

La Figura 27 muestra que el 71.9% de LZ indicó que su SGO “siempre” y “casi siempre” propicia un clima de intercambio de conocimiento entre él y los LZ y entre los mismos LZ. Esta situación se da principalmente en las reuniones de los lunes, donde los SGO, al igual que el GO, comparten casuísticas y generan debates entre los LZ, como también aclaran dudas y consultas. Además, los SGO propician un clima de intercambio de conocimiento creando grupos en WhatsApp en los que solo participan ellos y los LZ de su zona para compartir experiencias que suceden en el día a día y responder consultas. El LZ 7 dijo: “(...) en nuestras reuniones (...) los SGO generan que entre LZ intercambiamos ideas, en base a nuestra experiencia y, finalmente ellos nos corrigen o refuerzan las ideas que damos (...)” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). Además, el LZ 8 indicó: “Con los SGO se fomenta una cultura de intercambio de conocimiento en la reunión de los lunes. Ellos nos enseñan en base a casuísticas y a la vez nosotros retroalimentamos, debatimos y hacemos consultas sobre los problemas en las unidades. También existe un grupo de WhatsApp para cada zona, creado por iniciativa de los SGO para comunicarnos, compartir nuestras experiencias y hacer consultas. Siempre están al tanto y participan de la conversación” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2016).

El hecho de que 28.1% de LZ haya indicado que su SGO “casi nunca” y “nunca” propicia una cultura de intercambio de conocimiento, se debe principalmente a que no todos los SGO participan de la misma forma ni hacen participar a sus LZ en la reunión de los lunes. En las entrevistas se encontró que el SGO 3 y el SGO 4 intervienen pocas veces en las reuniones, dejando que los LZ interactúen con el GO y otros SGO. Con referencia a esto, el LZ 6 mencionó: “(...) en las reuniones de los lunes, los SGO (...) no solo comparte enseñanzas sino también pide nuestras opiniones, fomentando la participación y el intercambio de experiencias (...). Esto deberían hacer todos los SGO, pero el SGO con el que estoy ahora (SGO 3) participa muy poco y eso no ayuda a que se fomente un intercambio de conocimiento entre él y nosotros, sus LZ” (comunicación personal, 09 de noviembre, 2016).

Figura 27: Encuesta proceso SGO → LZ (clima de intercambio de conocimiento)

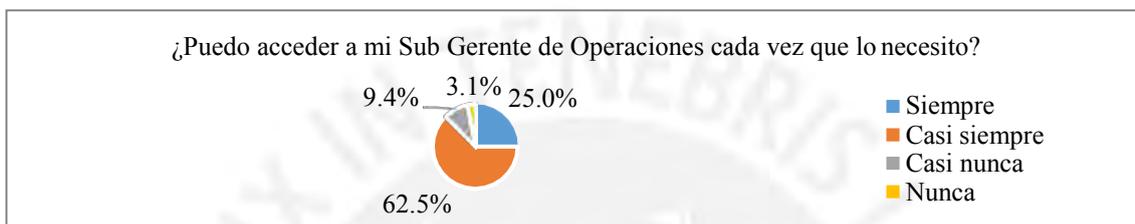


En las entrevistas y observaciones realizadas se encontró que los LZ suelen retroalimentar seguido a los SGO, mientras que corregir solo algunas veces. Como referencia, el LZ 1 dijo: “con

mi SGO hay más retroalimentaciones, pero correcciones muy pocas” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016); además, el LZ 5 mencionó: “No hay problema con retroalimentar y corregir al SGO, pero lo primero suele darse más seguido” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016); mientras que el LZ 9 dijo: “(...) Con él (SGO) a veces se puede retroalimentar, pero corregir solo cuando es muy necesario” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016).

Asimismo, en la encuesta el 87.5% de LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” pueden acceder a su SGO (ver Figura 28). Esto quiere decir que no existen dificultades mayores para que un LZ pueda acceder a su SGO cada vez que lo necesita.

Figura 28: Encuesta proceso SGO →LZ (políticas de acceso y coordinación)



Según las entrevistas realizadas, esto se debe a que los SGO, al igual que todos en la empresa manejan una política de “puertas abiertas”, lo cual permite que los LZ puedan acercarse con total libertad y sin previa cita a la Oficina de Sub Gerencia, donde se encuentran los SGO en caso estén en la Base y no en campo y estos procuran siempre atenderlos de inmediato. De igual manera, los LZ pueden acceder a los SGO por llamadas telefónicas y WhatsApp, lo cual les es gran utilidad porque la mayor parte del tiempo los LZ trabaja en campo visitando las unidades. Lo anterior se corrobora con lo que señaló el LZ 5: “Al igual que con el GO, existe una política de puertas abiertas. Yo puedo ir tranquilamente a la oficina del SGO y conversar con él. Aparte de eso, durante el día nos comunicamos por teléfono y las respuestas casi siempre son inmediatas” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016); de igual forma, el LZ 7 mencionó: “(...) A los SGO los llamamos por teléfono o mandamos mensajes por WhatsApp y, si están en la Base, podemos acercarnos a su oficina y conversar con ellos. Siempre nos atienden a no ser que estén en una reunión importante” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). En las observaciones también se comprobó que los SGO tratan de atender las llamadas y los mensajes de WhatsApp de los LZ a la brevedad posible.

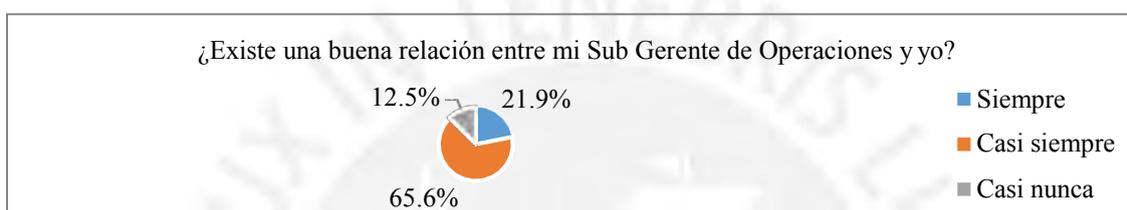
En conclusión, los SGO tratan de propiciar un clima de intercambio de conocimiento entre ellos y los LZ y entre los LZ mismos, el cual es percibido por los LZ en la reunión de Comité de los lunes y en el día a día por medio del WhatsApp grupal. Así mismo, los SGO manejan una política de puertas abiertas para que los LZ puedan acceder a él en su oficina cuando lo necesiten

y también usan los medios digitales la mayor cantidad de veces para estar en contacto durante la semana, propiciándose así un entorno para que se dé la transferencia de conocimiento entre SGO y LZ. Es preciso que todos los SGO participen de la misma manera y frecuencia en las reuniones de los lunes, debido a que los LZ valoran mucho este espacio presencial en el que pueden aprender y compartir sus experiencias con los demás.

b. Relación entre las partes

En las encuestas., el 87.5% de los LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” existe una buena relación con su SGO (ver Figura 29). Esto refleja la calidad de la relación existente entre ellos.

Figura 29: Encuesta proceso SGO → LZ (buena relación entre las partes)



En las entrevistas y observaciones se encontró que existe un trato horizontal entre los SGO y los LZ, sin dejar de lado el respeto. Asimismo, los SGO muestran un trato amable y son receptivos a las consultas de los LZ sobre temas de trabajo. Cabe mencionar que el SGO 1 y el SGO 2 mantienen una relación más amical e íntima con sus LZ, ya que no solo conversan temas de trabajo sino también algunos temas personales. Esporádicamente coordinan entre ellos almuerzos o cenas de camaradería. Eso hace que los LZ se sientan más a gusto y comprometidos con sus SGO y con el trabajo que realizan en conjunto. Mientras que los SGO 3 y SGO 4 brindan una relación estrictamente laboral con sus LZ. Para corroborar esto, el LZ 1 dijo: “El trato con mi SGO (SGO 1) es horizontal y con respeto. Él nos da mucha confianza (...), he llegado a hablar con él de todo como amigos. Los nuevos SGO (...) son un poco más distantes con los LZ y la relación es netamente laboral” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016). Asimismo, el LZ 6 mencionó: “Con dos de los SGO si hay un poco más de confianza. Sé que coordinan almuerzos con sus LZ y está bien porque eso motiva a la gente. Mi SGO (SGO 3) no lo hace” (comunicación personal, 09 de noviembre, 2016).

La buena relación entre los SGO y los LZ también se debe a la cercanía que mantienen en el día a día, puesto que además de los lunes, están siempre en contacto por WhatsApp y por teléfono. Los SGO llaman a los LZ para saber cómo están o qué novedades hay en las unidades y los LZ también llaman a los SGO para hacer reportes o consultas sobre algún tema. Con respecto

a esto, el SGO 2 dijo: “Con los LZ nos mantenemos cercanos por medio de las llamadas telefónicas y el WhatsApp (...). Existe una relación horizontal, tengo llegada con los LZ, les brindo toda mi confianza y las cosas funcionan, obviamente siempre con respeto (...) por lo que parte de ellos contarme muchas cosas, íntimas incluso (...). Tratamos de salir cuando el tiempo lo permite, almorzamos juntos por ejemplo y conversamos sobre algunos temas de trabajo (...). El SGO que no mantiene una buena relación con sus LZ necesita cambiar de actitud inmediatamente, necesita asimilar la cultura lo antes posible” (comunicación personal, 05 de noviembre, 2016).

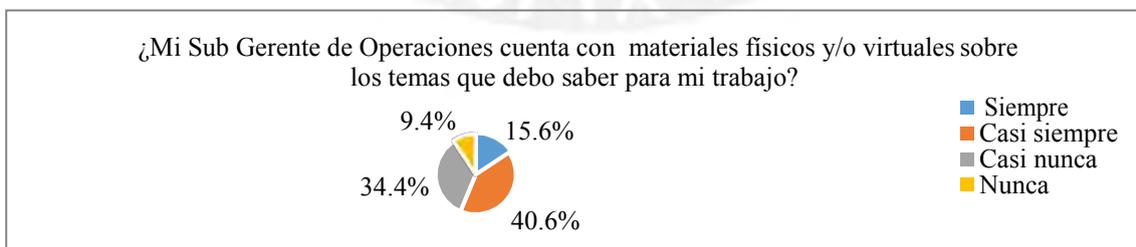
En resumen, la relación entre los SGO y los LZ es buena. Los SGO siempre tratan de apoyar a los LZ cada vez que requieren su apoyo, existe un trato horizontal entre ellos, siempre manteniendo el respeto. Asimismo, esta relación se ve reforzada por la cercanía que mantienen de manera presencial los lunes o durante la semana por WhatsApp y llamadas telefónicas. En el caso de los SGO 1 y SGO 2 refuerzan más su relación con los LZ, mediante la confianza que les brindan para compartir más allá de lo laboral, lo cual contribuye a una mayor fidelización de los LZ. Liderman cuenta con una cultura representativa que favorece el trato y la comunicación entre las partes, la cual está enraizada en las personas que tienen más tiempo en la empresa y cuyo compromiso es difundirla a los demás.

4.2.3. Factor formato

a. Documentos

La Figura 30 muestra que el 56.2% de los LZ dijo “siempre” y “casi siempre” su SGO cuenta con materiales sobre los temas que deben saber, mientras que el 43.8% dijo que “casi nunca” y “nunca”.

Figura 30: Encuesta proceso SGO → LZ (registros de conocimiento)



Como se dijo en el caso del GO, los únicos registros con los que cuentan los LZ son los folders SGI y LARs, en cuya elaboración participaron dos de los SGO, y que se hacen llegar a los LZ por medio del área de SGI. Los LZ perciben que sus SGO disponen de estos registros en la

etapa de inducción para explicarles brevemente el uso de los mismos para el trabajo operativo en campo. Con referencia a esto, el LZ 4 dijo: “El SGO nos dio los folders LARs y SGI en la inducción. Eso es un tema nuevo para mí, son documentos muy particulares de la empresa” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016). Además, el LZ 8 mencionó: “Respecto a los folders, la Gerencia de Operaciones deriva la información al área de SGI para que nos provea de ese material cada vez que lo necesitamos (...)” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2016). Cabe mencionar que solo algunos LZ, sobre todo los de más antigüedad saben que el SGO 1 y el SGO 2 participaron de la elaboración de los folders. Como referencia, el LZ 7 señaló: “Hace un tiempo el GO y algunos SGO elaboraron los registros que usamos hoy en día, pero eso muy pocos lo sabemos. Actualmente no nos comparten otros documentos, pues las enseñanzas se dan básicamente de manera verbal” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016). El SGO 3 y el SGO 4 no son autores de los documentos por lo que no se involucran mucho con los registros que se comparten a los LZ.

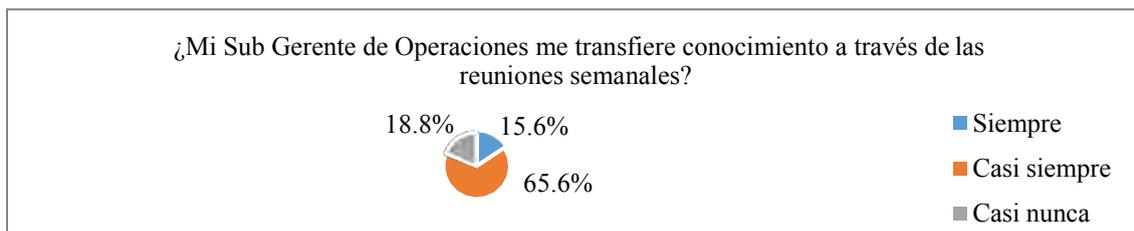
En conclusión, existen dos registros que son compartidos a los LZ. El SGO 1 y el SGO 2 usan esos materiales para brindar algunas enseñanzas a los LZ en la etapa de inducción. En el caso de los SGO 3 y SGO 4, al no ser autores de los materiales, mantienen cierta distancia con los documentos.

b. Personas

En la encuesta, el 81.2% de LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” los SGO les transfieren conocimiento a través de las reuniones semanales (ver Figura 31). En las entrevistas se encontró que las reuniones de los lunes, son los espacios más importantes en el que existe una comunicación cara a cara entre los SGO y los LZ. Con respecto a esto, el LZ 8 dijo: “El SGO transfiere conocimiento de manera presencial en los Comité de Operaciones, los lunes. Los SGO también dictan capacitaciones, pero son los que tienen más tiempo en Liderman” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016). Las reuniones se dan a modo de diálogo con un lenguaje sencillo y entendible para todos. Es el momento propicio para que los LZ puedan hacer todas sus consultas a los SGO y hacer repreguntas, debido a que cuentan con más tiempo para hacerlo que en el resto de la semana.

El hecho de que el 18.8% de LZ indicó que su SGO “casi nunca” y “nunca” le transfiera conocimiento a través de las reuniones semanales se debe a que, según las entrevistas y observaciones, sus SGO intervienen pocas veces atendiendo consultas o compartiendo casuísticas, como se da en el caso de los SGO 3 y SGO 4.

Figura 31: Encuesta proceso SGO → LZ (transferencia cara a cara en reuniones de los lunes)



Cabe mencionar, que los SGO algunas veces brindan capacitaciones a los LZ, por lo que este es otro espacio en el que se transfiere conocimiento de manera presencial; sin embargo, otras veces coordinan con el área de SGI para que se hagan capacitaciones por externos.

Aparte de ello, otro de los espacios en que los SGO transfieren conocimiento cara a cara a los LZ se da después de las reuniones de los lunes, puesto que algunas veces los LZ se acercan personalmente a sus SGO para hacer consultas que no pudieron ser expresadas durante la reunión o los SGO reúnen unos minutos a sus LZ para conversar sobre algún tema específico. Con referencia a esto, el LZ 7 dijo: “Después de las reuniones de los lunes, mi SGO (SGO 1) a veces nos llama de manera individual o grupal para explicarnos sobre algún tema en el que detecta que tenemos problemas” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). De igual forma, durante la semana cuando los LZ regresan a la Base para alguna gestión administrativa, pueden conversar personalmente con su SGO en su oficina o en algún lugar de la Base si se da la oportunidad de un encuentro entre ambos. Así pues, el 78.2% de LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” el SGO atiende sus dudas y consultas fuera de las reuniones (ver Figura 32), lo cual refleja la frecuencia de estos momentos para la transferencia de conocimiento.

Figura 32: Encuesta proceso SGO → LZ (transferencia cara a cara fuera de las reuniones y capacitaciones)



Por otro lado, los medios tecnológicos como los celulares también son muy usados en el día a día para resolver dudas y consultas de los LZ sobre diversos temas en tiempo real, ya sean por llamada o WhatsApp. Además, en las entrevistas se encontró que en las reuniones de camaradería que realizan los SGO 1 y SGO 2 con sus LZ, también existen momentos en que los

SGO comparten casuísticas a modo de anécdotas o experiencias y resuelve algunas dudas o consultas que surgen en las conversaciones. Así pues, el LZ 2 mencionó: “(...) Mi SGO (SGO 2) también transmite su conocimiento en los almuerzos que tenemos de vez en cuando porque comparte experiencias en el trabajo y nosotros aprovechamos para hacerle consultas sobre un caso particular en nuestra unidad” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016).

En conclusión, la transferencia de conocimiento entre el SGO y el LZ se da principalmente por el componente personas, ya que existen espacios formales como las reuniones y capacitaciones en los que los SGO transfieren conocimiento cara a cara, pero también existen muchos espacios informales como las conversaciones después de las reuniones, las visitas en la oficina de los SGO, los encuentros casuales en la Base, las llamadas telefónicas y los mensajes por WhatsApp.

4.2.4. Rol del emisor

a. Fiabilidad

En las entrevistas, los SGO mencionaron que se consideran conocedores en su materia, por lo que tienen algo que aportar a los LZ, ya sea por su trayectoria en la empresa, por su experiencia en el área de seguridad y/o por su experiencia anteriormente como clientes de Liderman, pero que siempre se encuentran en un continuo aprendizaje, debido a que el día a día es muy cambiante y siempre hay algo nuevo que aprender. Por ello, se interesan por seguir cursos y capacitaciones que les brinden certificaciones internacionales en temas de seguridad para poder mejorar su trabajo. El SGO 1 mencionó: “Tengo experiencia. Yo vengo de abajo (...), siempre estamos aprendiendo algo y nosotros como SGO tenemos que aprender aún más no solo para hacer mejor nuestro trabajo (...) sino para compartirlo con el equipo y mejorar juntos” (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016). Asimismo, el SGO 3 dijo: “(...) creo que tengo algo que aportar, ahora mismo voy a sacar una certificación americana enfocada a lo que es seguridad física, electrónica e investigación” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2016).

En ese sentido, el SGO 1 y el SGO 2 indicaron que inspiran confianza a sus LZ para que les hagan llegar sus dudas o consultas sobre diversos temas de trabajo, sin embargo, el SGO 3 y el SGO 4 indicaron que no a todos inspiran confianza, pero que igual los buscan para algunos temas. Como referencia, el SGO 4 dijo: “(...) mis estudios en seguridad y mi experiencia como cliente genera confianza para que los LZ recurran a mí para consultarme sobre cómo resolver problemas con los clientes; sin embargo, existen algunos LZ que llevan años aquí que creen que alguien que es nuevo no tiene muchas cosas que enseñar (...)” (comunicación personal, 09 de noviembre, 2016).

Como resultado, el 84.4% de LZ encuestados señaló que “siempre” y “casi siempre” sus SGO les inspira confianza para hacerle consultas sobre su trabajo (ver Figura 33). El SGO es el jefe inmediato de los LZ, por lo cual están interactuando frecuentemente en el día a día con él. En las entrevistas se encontró que los LZ consideran que los SGO son conocedores en su materia, aunque unos en algunos temas más que otros. Así pues, el SGO 1 y el SGO 2 son percibidos como expertos en la mayoría de temas por la trayectoria que tienen en Liderman, lo cual hace que sus LZ tengan la confianza para hacerles consultas sobre diversos temas; mientras que el SGO 3 y el SGO 4 son considerados como expertos en temas relacionados con el cliente. Esto se corrobora con lo que dijo el LZ 1: “Mi SGO (SGO 1) conoce el trabajo, sabe lo que habla, él se involucra en lo que hacemos, los temas operativos y de seguridad los maneja. Creo que los SGO nuevos son conocedores en algunos temas como el trato con el cliente, pero desconocen la parte operativa y a veces dan sugerencias que no se pueden aplicar (...)” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016). En caso el LZ considere que su SGO no es fiable, primero, recurre a otro LZ con experiencia y si este no resuelve su consulta, recurre a otro SGO o al GO.

Figura 33: Encuesta proceso SGO → LZ (fiabilidad del emisor)



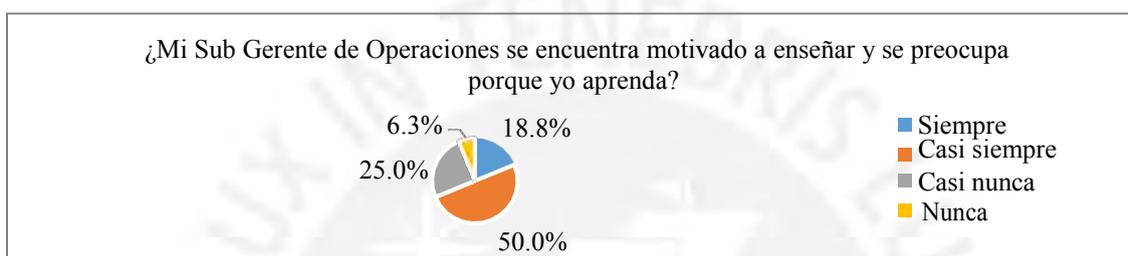
En resumen, no todos los SGO inspiran confianza de la misma manera a los LZ para que les hagan llegar sus dudas o consultas, debido a que algunos LZ consideran que su SGO es conocedor en la mayoría de temas que necesitan para su trabajo, mientras que otros consideran que su SGO es conocedor solo en algunos temas, por lo que su frecuencia para recurrir a él se ve disminuida.

b. Motivación

El 68.8% de LZ encuestados indicó que su SGO se encuentra motivado “siempre” y “casi siempre” para enseñar y se preocupa porque aprendan (ver Figura 34). Esto se debe a que los LZ aprecian cuando los SGO resuelven sus dudas o muestran disposición para enseñarles sobre algún tema que necesiten. Con respecto a esto, el LZ 1 dijo: “Mi SGO (SGO 1) se encuentra motivado. Él me llama para preguntar cómo me va el trabajo o si tengo alguna dificultad. Creo que lo motiva el hecho de ser parte de Liderman, siente un apego fuerte por la empresa, por el trabajo que realiza y porque todo su equipo alcancemos los objetivos” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016). Asimismo, el LZ 5 dijo: “(...) Mi SGO (SGO 2) se da tiempo para atender nuestras

llamadas, consultar si tenemos algún problema, visitar nuestras unidades y conversar con nosotros. En todos esos momentos siempre nos enseña algo nuevo” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016). Sin embargo, el 31.3% de LZ considera que “nunca” y “casi nunca” su SGO está motivado, lo cual se debe a que algunos SGO no comparten conocimientos por iniciativa propia. Así el LZ 5 agregó: “Hay SGO que (...) pueden ser muy buenos profesionales, pero no son muy abiertos para enseñar” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016). Además, el LZ 3 dijo “mi SGO (SGO 3) conoce ciertos temas, pero no parte de él enseñarnos algo que nos pueda servir para hacer mejor nuestro trabajo, a menos que le consultemos” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016).

Figura 34: Encuesta proceso SGO → LZ (motivación del emisor)



En la entrevista, el SGO 1 y el SGO 2 dijeron sí estar motivados a transferir sus conocimientos a los LZ. La razón principal es por una satisfacción intrínseca, lo que les permite sentirse a gusto compartiendo lo que saben y, también porque los LZ aplican los conocimientos en su trabajo y obtienen buenos resultados. Como referencia, el SGO 2 dijo: “Mi motivación es que ellos (los LZ) aprendan, que puedan hacer bien su trabajo y sentirse bien (...)” (comunicación personal, 05 de noviembre, 2016).

Por otra parte, el SGO 4 indicó sentirse motivado, debido a una satisfacción intrínseca y obtención de buenos resultados, aunque aseguró que esta se ve afectada cuando los LZ no valoran sus conocimientos. Así pues, mencionó: “Me siento motivado, pero me está costando. Los LZ antiguos están un poco cerrados (...)” (comunicación personal, 09 de noviembre, 2016). Así también, el SGO 3 indicó que “al principio sí se sentía motivado en su rol de transmisor de conocimiento, pero ya no, debido a que percibe que algunos de sus LZ toman sus enseñanzas solo como algo informativo” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2016).

En resumen, no todos los SGO demuestran estar completamente motivados en su rol de emisores de conocimiento.

Los factores “contexto” en cada uno de sus componentes se presenta favorable para la transferencia de conocimiento operativo en el proceso SGO → LZ, mientras que el factor

“contenido” así como el factor “formato” en su componente “documentos” y el factor “rol del emisor” en su componente “motivación” se muestran favorables, pero con ciertos aspectos por mejorar.

Respecto al factor “contenido”, solo algunos SGO identifican los temas que los LZ necesitan para su puesto laboral, lo cual hace que no se transfieran todos los conocimientos que los LZ necesitan, siendo entonces este un factor favorable, pero con aspectos por mejorar.

El factor “contexto” en cuanto a su componente “contexto organizacional” es favorable para la transferencia de conocimiento, debido a que los SGO propician una cultura de intercambio de conocimiento ya sea en las reuniones de los lunes como por el grupo de WhatsApp, aunque se requiere una mayor participación del SGO 3 y el SGO 4; asimismo, los SGO manejan adecuadas políticas de comunicación y acceso con los LZ, lo cual en conjunto contribuye a la presencia de un contexto organizacional adecuado para la transferencia. En cuanto al componente “relación entre las partes”, este se traduce en un trato horizontal, la cercanía y la confianza y la intimidad, siento estás más fuertes con los SGO 1 y SGO 2 que con los otros dos; sin embargo, en general, los LZ consideran, buena la relación entre las partes, favoreciendo así la transferencia.

Respecto al factor “formato”, el componente “documentos” es favorable, pero tiene aspectos por mejorar, debido a que solo dos de los SGO disponen de los registros para brindar enseñanzas a los LZ en la etapa de inducción, los otros dos SGO no son autores de ningún documento y están poco comprometidos con los documentos que se comparten a los LZ. En cuanto al componente “personas”, los canales de transferencia de conocimiento cara a cara y el uso de la tecnología, por parte de los SGO, favorecen la transferencia.

Respecto al factor “rol del emisor”, la “fiabilidad” se ve reflejada cuando los LZ perciben a los SGO como conocedores en su materia, algunos en unos temas más que en otros, permitiendo que los LZ se acerquen a ellos para hacer consultas. En cuanto al componente “motivación”, no todos los SGO se encuentran motivados en su rol de emisores de conocimiento, puesto que algunos de ellos no comparten conocimiento por iniciativa propia ni se preocupan porque aprendan. Así, este factor es favorable para la transferencia de conocimiento en su primer componente, pero aún tiene aspectos por mejorar en el segundo.

A continuación, la Tabla 20 muestra el resumen del proceso analizado y el estado en el que se presenta para la transferencia de conocimiento.

Tabla 20: Resumen del proceso SGO → LZ (contenido, contexto, formato y rol del emisor)

PROCESO SGO → LZ						
Factor	Componente		%	Estado	Comentario	Estado
Contenido	El conocimiento brindado contribuye al trabajo que realiza el LZ		62.6% Mucho y suficiente		<p>*El SGO 1 y el SGO 2 conocen mejor las funciones de los LZ mientras que el SGO 3 y el SGO 4, en su condición de nuevos, están recién conociendo lo que estas implican.</p> <p>*El SGO 1 y el SGO 2 conocen mejor las actividades de los LZ porque visitan más las unidades y se relacionan con el trabajo de campo, mientras que los SGO 3 y el SGO 4 se están familiarizando poco a poco con eso.</p> <p>*El reconocimiento de las funciones y actividades de los LZ, ayuda a los SGO a identificar los temas que los LZ necesitan para su puesto laboral, sin embargo, no todos los SGO identifican bien todos los temas y eso hace que todavía exista un vacío de conocimiento que tiene que ser cubierto.</p>	
	Contexto organizacional	Clima de intercambio de conocimiento	71.9% Siempre y Casi siempre		*Los LZ sostienen que su SGO propician un clima de intercambio de conocimiento entre él y los LZ y entre los mismos LZ en las reuniones de los lunes y por el WhatsApp.	
		Políticas de acceso y coordinación	87.5% Siempre y Casi siempre		<p>*Los LZ acceden a su SGO con total libertad y sin previa cita, acercándose a su oficina porque se maneja una política de puertas abiertas.</p> <p>*Además, los LZ acceden a los SGO por llamadas telefónicas y mensajes de WhatsApp y estos tratan de atenderlos con prontitud.</p>	
Relación entre las partes	Existe una buena relación	87.5% Siempre y Casi siempre		<p>*Existe un trato horizontal, pero con respeto entre los SGO y los LZ, debido a las características de la cultura organizacional de Liderman.</p> <p>*Los SGO mantienen cercanía con los LZ porque están en comunicación permanentemente a través de los celulares.</p> <p>*El SGO 3 y el SGO 4 mantienen una buena relación laboral con los LZ, mientras que la relación de los SGO 1 y SGO 2 con los LZ es buena y va más allá de lo laboral, lo cual ha sido reforzada por la cultura de la empresa.</p>		

Tabla 20: Resumen del proceso SGO → LZ (contenido, contexto, formato y rol del emisor) (continuación)

PROCESO SGO → LZ						
Factor	Componente		%	Estado	Comentario	Estado
Formato	Documentos		56.2% Siempre y Casi siempre		<p>*Los LZ utilizan dos registros que el SGO 1 y el SGO 2 han elaborado.</p> <p>*El SGO 1 y el SGO 2 usan los registros para brindar enseñanza sobre el trabajo operativo a los LZ en la etapa de inducción.</p> <p>*El SGO 3 y el SGO 4 no son autores y no están comprometidos con los documentos que se comparten a los LZ.</p>	
	Personas	Formal	81.2% Siempre y Casi siempre		<p>*Las reuniones de los lunes son muy importantes para los LZ porque pueden hacer consultas de manera presencial a los SGO y estos les pueden compartir conocimiento a través de casuísticas. Las reuniones se dan a modo de dialogo.</p> <p>*La participación del SGO 1 y el SGO 2 en la reunión de los lunes es más activa que la del SGO 3 y el SGO 4, lo cual también influye en la participación de sus LZ.</p> <p>*Existen capacitaciones para los LZ, pero solo el SGO 1 y el SGO 2 han dictado un curso alguna vez. Los SGO coordinan las capacitaciones con SGI.</p>	
		Informal	78.2% Siempre y Casi siempre		<p>* De vez en cuando, los LZ hacen consultas a los SGO al cierre de las capacitaciones.</p> <p>*Después de las reuniones de los lunes, los LZ se acerca a sus SGO para hacerles consultas o a veces el SGO reúne a sus LZ unos minutos para tratar un tema específico.</p> <p>*Las llamadas por celulares y los WhatsApp son medios tecnológicos que se usan diariamente para que los SGO pueden resolver consultas de los LZ.</p> <p>*Las reuniones de camaradería se dan muy esporádicamente, sin embargo, es un espacio donde el LZ también puede hacer consultas a su SGO respecto a su trabajo.</p>	
Rol del emisor	Fiabilidad		84.4% Siempre y Casi siempre		<p>*Los SGO son considerados conocedores en su materia, pero algunos en unos temas más que en otros. El SGO 1 y el SGO 2 son percibidos como expertos en la mayoría de temas, mientras que el SGO 3 y el SGO 4, en temas relacionados con la atención al cliente.</p>	

Tabla 20: Resumen del proceso SGO → LZ (contenido, contexto, formato y rol del emisor) (continuación)

PROCESO SGO → LZ					
Factor	Componente	%	Estado	Comentario	Estado
Rol del emisor	Motivación	68.8% Siempre y Casi siempre		<p>*Para los LZ, la mayoría de SGO están motivados cuando atienden sus consultas, pero algunos no están motivados a compartir sus conocimientos por iniciativa propia.</p> <p>*Los SGO 1 y SGO 2 se sienten motivados cuando comparten sus conocimientos a los LZ porque les gusta enseñar lo que saben y ver que el equipo logra buenos resultados.</p> <p>*El SGO 3 no está motivado porque percibe en varios de sus LZ (con más tiempo en el puesto) que estos no coinciden con su punto de vista, por lo que solo cumplen con escucharlo.</p> <p>*El SGO 4 se encuentra motivado, pero su motivación disminuye cuando los LZ toman como informativo los conocimientos que comparte.</p>	

4.3. Proceso LZ → LZ

En este proceso de transferencia de conocimiento operativo interviene el LZ como emisor (no formal) y como receptor a la vez, debido a que el LZ no solo recibe conocimiento, sino también lo comparte a sus colegas.

4.3.1. Factor contenido

En la encuesta, el 90.6% de los LZ considera que sus colegas conocen “mucho” y “suficiente” sus funciones (ver Figura 35). En la entrevista se encontró que esto se debe a que todos pasan por una etapa de inducción en las que se les da a conocer sus funciones del puesto. Además, tanto el GO como algunos SGO se encargan de recordárselas cada vez que pueden en la reunión de Comité.

Esto se comprueba con las respuestas de los LZ entrevistados. Como referencia, el LZ 3 mencionó lo siguiente: “(...) nuestra función es hacer el contacto directo con el cliente (...) y a la vez ser el enlace con los Liderman en el campo, ver sus necesidades. Nos dan a conocer nuestra función en la etapa de inducción” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016). De igual manera, el LZ 5 indico: “Nuestra función es supervisar las unidades, asegurando el bienestar del Liderman y consiguiendo la satisfacción del cliente. El GO y los SGO nos recuerdan nuestra función en las reuniones de los lunes” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016). Los LZ tienen en claro cuáles son sus funciones y tratan de cumplirlas en el día a día.

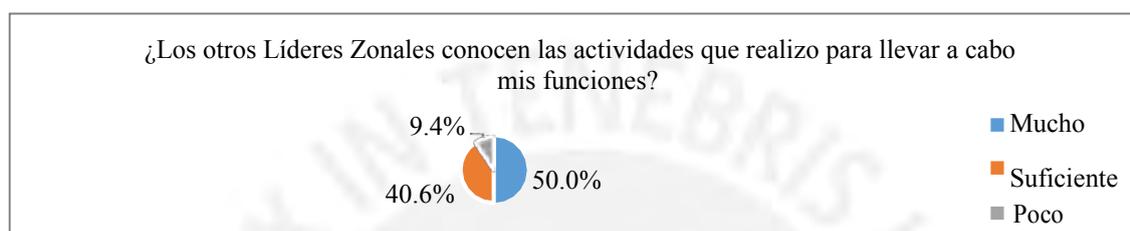
Figura 35: Encuesta proceso LZ→ LZ (conocimiento de las funciones)



De igual forma, el 90.6% de LZ indicó que sus colegas conocen “mucho” y “suficiente” sus actividades (ver Figura 36). Esto se debe a que todos cuentan con un registro que les sirve de guía para la mayor cantidad de actividades que deben realizar en su puesto laboral. Además, en la etapa de inducción, un LZ enseña a otro la forma en que se hace el trabajo día a día y, luego la misma rutina hace que el LZ termine de conocer todas las actividades que demanda las funciones de su puesto. Por lo tanto, cada quien conoce cuáles son sus actividades y las de sus compañeros y se puede corroborar con las respuestas de los LZ entrevistados. Como referencia el LZ 2 mencionó: “Como actividades tenemos que brindar la logística completa al Liderman, realizar cobertura de plano, revisar el tareo, visitar a cada Liderman en su puesto, conversar con él y

atender sus necesidades, dar capacitaciones, atender la documentación que pide el cliente, revisar y completar los folders LARs y SGI, hacer análisis de riesgos, visitar al cliente, presentar informes sobre la seguridad en la unidad” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). De igual forma, el LZ 5 indicó: “Entre las actividades están visitar las unidades y conversar con los Liderman, visitar dos veces por mes al cliente, realizar cobertura de plano, revisar los folders LARs y SGI, activar unidades, gestionar la documentación y pagos de los Liderman, gestionar la documentación que pide el cliente, capacitar, revisar el tareo, analizar riesgos en la unidad y elaborar informes para el cliente” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016).

Figura 36: Encuesta proceso LZ → LZ (conocimiento de las actividades)



Por último, el 90.7% de LZ indicó que el conocimiento brindado por sus colegas contribuye “mucho” y “suficiente” a su trabajo diario (ver Figura 37). Este resultado indica que todos coinciden con que el conocimiento compartido por los colegas es bastante significativo para el trabajo que realizan, dado que los temas que comparten están más relacionados a su quehacer diario y a la práctica. En las entrevistas se encontró que entre ellos se enseñan temas de seguridad, operativos, casuística, entre otros, como también se comparten anotaciones y algunos informes de análisis de riesgo que les sirven de apoyo para realizar sus propios informes. Esto se puede corroborar con la respuesta del LZ 7 que dijo: “Compartimos experiencias diarias, nos apoyamos en temas operativos y también administrativos” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). Así también el LZ 5 agregó: “Los otros LZ comparten enseñanzas de todo tipo como casuísticas, temas de seguridad (...)” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016). Por otro lado, el LZ 4 indicó: “Los LZ comparten sus informes o anotaciones sobre análisis de riesgo que nos sirven para elaborar nuestros propios informes. Además, siempre nos ayudamos en diferentes temas y los que dominan algún tema, lo comparten” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016).

Cabe mencionar que no todos los LZ son concedores de todos los temas, por lo que, un LZ algunas veces necesita recurrir a su SGO o al GO para que le transfieran el conocimiento que le hace falta. Como referencia, el LZ 6 mencionó: “Cuando tengo una duda llamo a un LZ amigo y le consulto, (...) Si no encuentro una solución recurro al SGO o al GO” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016). Asimismo, hace falta reforzar casuísticas, conocimientos en normas de seguridad, seguridad electrónica, análisis y evaluación de riesgos y atención al cliente. Como

referencia el LZ 8 dijo: “Es necesario tener mayores conocimientos en seguridad, análisis de riesgos y atención al cliente” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016) y el LZ 3 añadió: “Nos faltaría reforzar en temas como atención al cliente, nuevas tecnologías, normas de seguridad y medio ambiente que ahora han variado y más casuísticas” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016).

Figura 37: Encuesta proceso LZ → LZ (conocimiento para el puesto)



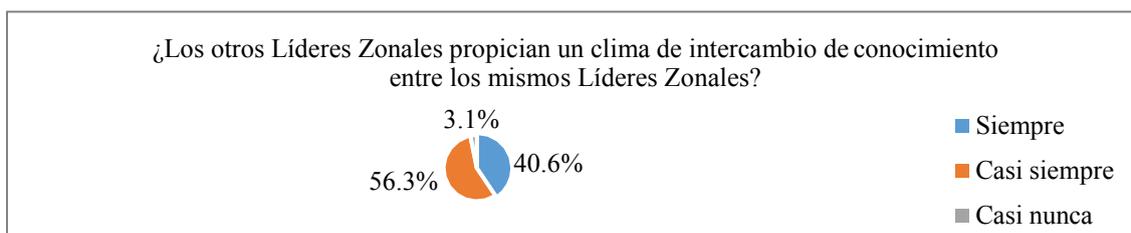
En resumen, existe un buen reconocimiento de las funciones y actividades por parte de los LZ, lo cual hace que puedan identificar con facilidad los temas que necesitan sus colegas para desempeñarse en su puesto laboral y los que ellos pueden transferirles.

4.3.2. Factor contexto

a. Contexto organizacional

En la encuesta, el 96.9% de LZ indicó que sus compañeros “siempre” y “casi siempre” propician un clima de intercambio de conocimiento (ver Figura 38). En las entrevistas y observaciones realizadas se apreció que antes de las reuniones de los lunes, los LZ van llegando durante la mañana a la Base y se sientan en grupos por diversas partes de las instalaciones para avanzar sus informes o revisar sus correos electrónicos mientras van discutiendo en voz alta sus dudas y consultas, de esta manera se escuchan y participan. Asimismo, cuentan con un grupo de WhatsApp exclusivo para LZ, creado por iniciativa de ellos mismos para realizar consultas y compartir experiencias durante el día mientras visitan las unidades. Con referencia a esto, el LZ 7 indicó: “Los otros LZ fomentan una cultura de intercambio de conocimiento (...) cuando nos juntamos antes de las reuniones de los lunes y hablamos en voz alta mientras realizamos trabajo administrativo, compartiendo nuestras dudas y experiencias. De esa manera, los demás escuchan y aprenden” (comunicación personal, 8 de noviembre del 2016). Asimismo, el LZ 5 agregó: “(...); otro es el WhatsApp grupal que hemos creado solo para LZ, por ese medio también se fomenta el intercambio de conocimiento, ya que cualquiera puede escribir su consulta y recibir las respuestas de sus compañeros de manera casi inmediata” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016).

Figura 38: Encuesta proceso LZ → LZ (clima de intercambio de conocimiento)



Por otro lado, en la encuesta el 93.7% de LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” puede acceder a otro LZ (ver Figura 39). Esto quiere decir que no existen impedimentos para que los LZ puedan comunicarse entre ellos. El LZ 8 respondió: “Podemos acceder a los LZ (...) en la Base cuando nos encontramos o nos quedamos para avanzar trabajo administrativo” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016). Asimismo, el LZ 4 dijo: “Mayormente podemos acceder a los LZ por llamadas telefónicas y el grupo en WhatsApp y, en algunas ocasiones, por encuentros presenciales en la Base” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016). Por tanto, los LZ acceden unos a otros por encuentros en la Base y por los celulares cuando están en campo, lo cual los mantiene cercanos y fomenta la comunicación entre ellos para poder apoyarse en temas laborales. Cabe mencionar que la comunicación es importante como parte de la cultura de Liderman, la cual se intenta fomentar en todos los colaboradores de la empresa.

Figura 39: Encuesta proceso LZ → LZ (políticas de acceso y coordinación)



En resumen, existe un contexto organizacional favorable que se expresa por la cultura de intercambio de conocimiento que propician los LZ entre ellos mismos cada vez que se reúnen físicamente o de manera virtual para intercambiar experiencias o resolver dudas entre ellos, como también por la facilidad de acceso que los LZ tienen para poder estar en constante comunicación.

b. Relación entre las partes

En la encuesta, el 96.9% de los LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” existe una buena relación con los otros LZ (ver Figura 40).

Figura 40: Encuesta proceso LZ → LZ (buena relación entre las partes)



En primer lugar, el resultado se debe a que los LZ consideran que existe un trato horizontal y respetuoso entre ellos. Además, también existe disposición y amabilidad para apoyar a otro compañero que tiene alguna duda o consulta. Lo que es parte de la cultura que promueve la empresa y que los LZ más antiguos la tienen muy afianzada, por lo que se encargan de impartirla a los que van llegando. Con referencia a esto, el LZ 5 respondió: “El trato entre LZ es horizontal, pero sabemos mantener el respeto (...) no he visto preferencias entre un LZ y otro y es justo porque la mayoría tenemos la cultura y eso hace que nos apoyemos entre todos (...) con los LZ somos amigos, nos bromeamos, conocemos un poco más de nuestras vidas, temas familiares incluso” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016).

En segundo lugar, la buena relación entre LZ se da por el continuo relacionamiento en el trabajo, ya sean los lunes en la reunión de Comité, encuentros en La Base y los demás días por medio de llamadas telefónicas y mensajes por WhatsApp, lo cual hace que se sientan cercanos a pesar de que cada uno está en campo trabajando. Así pues, el LZ 2 mencionó: “Aunque cada uno hace su trabajo, hay más contacto con los compañeros (...)” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016).

A lo anterior se suma la relación amical que existe entre LZ, ya que entre ellos organizan reuniones de integración y camaradería en las que algunas veces también participan sus familias, creándose de esa manera una relación más íntima. Con referencia a esto, el LZ 1 indicó: “Con los LZ somos compañeros de trabajo, pero también hay mucha amistad y confianza (...) Yo aún estoy familiarizándome con la gente, pero veo que hay mucho compañerismo, organizan entre ellos reuniones de camaradería, se visitan en los cumpleaños, comparten con sus familias. Eso es muy bueno.” (Comunicación personal, 08 de enero, 2016); asimismo, el LZ 7 mencionó: “(...) hay una relación de amistad porque no solo compartimos momentos en el trabajo sino también momentos de camaradería (...) eso hace que seamos más unidos y que nos sintamos más a gusto en el trabajo (...). Hay algunos nuevos que están ingresando, los estamos apoyando y ya nos iremos conociendo mejor” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). Así pues, la relación entre LZ se expresa en la confianza, lo cual hace que se sientan más a gusto y comprometidos con su trabajo y que lo hagan de manera conjunta.

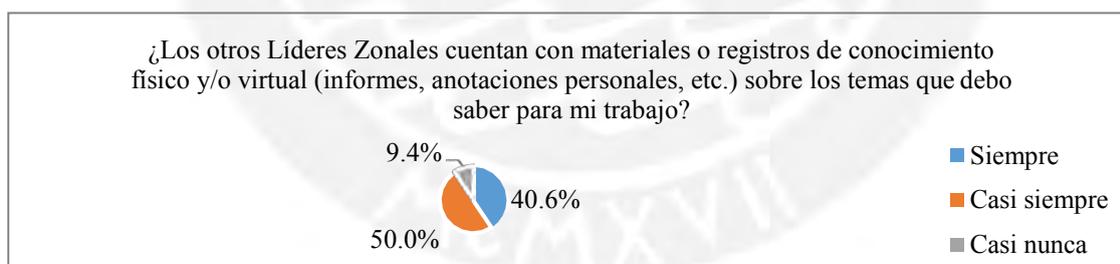
En resumen, existe una buena relación entre los LZ, la cual va más allá de lo laboral y se basa en el buen trato, la confianza, la cercanía e intimidad que existe entre ellos día a día.

4.3.3. Factor formato

a. Documentos

En la encuesta el 90.6% de LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” los otros LZ cuentan con documentos físicos y/o virtuales sobre los temas que deben saber para su trabajo (ver Figura 41). Los LZ comparten entre ellos informes de análisis de riesgo, que les sirve de apoyo para elaborar sus propios análisis, debido a que algunos LZ pueden no conocer todos los riesgos o peligros que se deben considerar o las medidas que se pueden implementar en una unidad de un rubro específico. Esto también los obliga a investigar más sobre nuevos sistemas de seguridad para brindar mejores propuestas. Frente a esto, el LZ 5 señaló: “Por lo general, la enseñanza entre LZ se da de manera verbal; sin embargo, a veces se comparten informes de análisis de riesgos o algunas anotaciones de temas de seguridad. Esto ayuda a que nos retroalimentemos de los casos que se dieron y de las soluciones que se emplearon” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016). Para acceder a estos informes, los LZ los solicitan personalmente a los compañeros que tienen una unidad similar a su cargo y éstos se lo entregan de manera física o virtual. Así, el LZ 7 mencionó: “Entre nosotros compartimos informes de seguridad que son revisados y aprobados por nuestro SGO. Él nos da la autorización para compartirlos con nuestros compañeros, luego que son aprobados” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016).

Figura 41: Encuesta proceso LZ → LZ (documentos de conocimiento)



En resumen, los LZ manejan informes de análisis de riesgos y algunas anotaciones que comparten entre ellos.

b. Personas

Además de los documentos, el conocimiento puede ser canalizado de manera verbal y presencial (“el cara a cara”) o con apoyo de la tecnología, lo cual facilita la transferencia del conocimiento tácito.

En el caso de los LZ, en las entrevistas se encontró que desde que los LZ ingresan a Liderman se da un encuentro cara a cara entre ellos, debido a que un LZ acompaña al LZ nuevo durante un tiempo máximo de dos semanas para enseñarle lo que hace día a día en su trabajo, de manera que el LZ nuevo aprenda y lo aplique en su propia rutina. Es por ese motivo que en la encuesta el 84.4% de LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” los otros LZ les comparten su experiencia en la etapa de inducción (ver Figura 42). Esto se puede corroborar con lo que mencionaron los LZ entrevistados. El LZ 3 dijo: “Un LZ antiguo elegido por el SGO te da la inducción para que puedas entrar al trabajo de campo. La idea es que todos piensen por igual” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016); el LZ 8 añadió: “Se tiene una etapa de inducción de dos semanas aproximadamente con un LZ. Básicamente vemos lo que hace (...) para aprender cómo se hace el trabajo” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016), y el LZ 6 complementó: “(...) ahorita yo tengo que acompañar a un LZ nuevo, le estoy enseñando cómo visitar una unidad, qué preguntar, qué cosa ver con el cliente, etc. Es un proceso, en unos días lo voy a dejar solo, iré con él a la unidad y le diré que delante de mí haga un rueda de preguntas a los Liderman para capacitarlos y yo iré viendo cómo lo hace. Prefiero que se equivoque ahora y no cuando esté solo, si veo un error, lo corregiré” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016). Por tanto, estas primeras enseñanzas permiten a los LZ tener las bases para su trabajo operativo en campo, puesto que con el tiempo irán ganando mayor experiencia.

Figura 42: Encuesta proceso LZ → LZ (trasferencia cara a cara en la inducción)



Por otro lado, los LZ asisten todos los lunes a la reunión de Comité, lo que ellos llaman coloquialmente “el pan nuestro de cada lunes”. Este es el único día en la semana en el que todos se ven y durante la reunión se comparten experiencias que aportan a la de los demás. Este es un diálogo muy fluido en el que, como se comentó anteriormente, también intervienen el GO y el SGO para reforzar y compartir nuevos conocimientos. En ese sentido, en las encuestas el 87.5% de LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” los otros LZ comparten sus experiencias en la reunión de los lunes (ver Figura 43). Esto queda comprobado con las respuestas de los LZ en las entrevistas. Como referencia, el LZ 4 indicó: “En la reunión de los lunes el GO nos consulta sobre los casos críticos, también intervienen los SGO (...)” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016); así también, el LZ 5 mencionó: “Hay una parte instructiva en la que (...) se genera un

debate en el que todos los LZ aprendemos, intercambiando opiniones y experiencias” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016); y por su parte, el LZ 9 agregó: “Con los LZ compartimos experiencias en las reuniones de los lunes, pero algunos no participan porque a veces queda corto el tiempo” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016). Por tanto, las reuniones de Comité son espacios formales en los que los LZ pueden intercambiar conocimiento entre ellos; sin embargo, algunas veces el tiempo no permite que todos participen de la misma manera.

Figura 43: Encuesta proceso LZ → LZ (transferencia cara a cara en la reunión de los lunes)



Asimismo, existen otros espacios creados por los LZ para compartir conocimiento entre ellos mismos de manera presencial. Los LZ entrevistados mencionaron que antes de las reuniones conversan sobre alguna experiencia de trabajo que les pasó durante la semana. Además, existen momentos cuando están en la Base que se reúnen para hacer trabajo administrativo y ahí también se consultan temas o comparten experiencias de su día a día. Como referencia el LZ 9 indicó: “Compartimos conocimientos solo entre LZ antes de las reuniones de los lunes, cuando nos juntamos en grupos para hacer trabajo administrativo hasta que comience la reunión. Realizamos consultas y los compañeros que saben, responden, es algo más informal. También nos hacemos consultas cuando nos encontramos por algún motivo en la Base durante la semana” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016); además, el LZ 3 mencionó: “Entre los LZ nos comentamos lo que sucede en el día a día y comenzamos a subsanar lo que se da en campo, compartimos conocimientos sobre cómo solucionar problemas, la conversación es muy fluida (...)” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016). Todo esto se pudo observar cuando las investigadoras realizaron las entrevistas en diferentes días de la semana.

Por otro lado, así como entre los dos emisores formales y los LZ, los celulares también son usados entre los LZ en el día a día, pero con más frecuencia, debido a que cuentan con grupos en WhatsApp exclusivo de LZ, en el que se realizan consultas sobre diversos temas y todos pueden aportar o también se llaman por teléfono para alguna consulta personal de trabajo. Como referencia el LZ 5 dijo: “En el día a día usamos el WhatsApp grupal de LZ para compartir casuísticas, hacer consultas, comunicar problemas, sugerir soluciones. Nos apoyamos por ese medio o por llamadas telefónicas” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016). Esto también

se pudo comprobar, durante las entrevistas, debido a que los LZ recibían llamadas o mensajes de sus compañeros para realizar alguna consulta.

Finalmente, en las entrevistas se encontró, que los LZ organizan actividades de camaradería luego del horario de trabajo y en medio de las conversaciones comparten algunas dudas que entre compañeros resuelven. Con referencia a esto, el LZ 6 mencionó: “(...) por propia iniciativa se organizan reuniones de camaradería, obviamente cuando el tiempo nos lo permite, pasamos momentos agradables y nunca falta que un LZ comente su duda sobre algún problema en el trabajo (...)” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016); asimismo, el LZ 2 dijo: “(...) existen reuniones de camaradería que organizamos entre nosotros y en ellas surgen algunas consultas de los compañeros relacionadas a algún tema de trabajo que entre todos tratamos de responder y ayudarlo” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016).

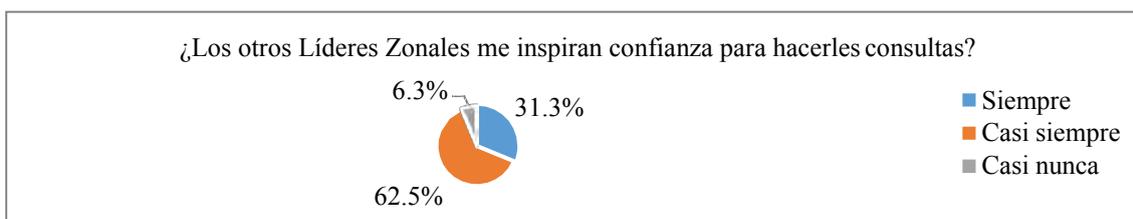
En conclusión, la transferencia de conocimiento entre los LZ se da principalmente por el componente personas, y sobre todo en espacios informales. La implementación de los celulares contribuye mucho en el día a día para que los LZ compartan conocimiento, pero aquellos momentos casuales en los que se da una comunicación cara a cara también son muy enriquecedores, pues permiten que se resuelvan consultas que tal vez no habrían sido expresadas en otros momentos.

4.3.4. Rol del emisor

a. Fiabilidad

El 93.8% de los LZ contestaron en la encuesta que los otros LZ “siempre” y “casi siempre” les inspiran confianza para hacerles preguntas (ver Figura 44). Esto se debe a que los LZ creen que la mayoría de sus compañeros conocen sobre los temas que necesitan en su trabajo. Como referencia, el LZ 8 dijo: “Mis compañeros son un buen apoyo” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016). Además, el LZ6 mencionó: “Cuando le haces una consulta a otro LZ te ayuda porque las cosas resultan bien” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016). Así también, el LZ 5 señaló: “Hay varios LZ con experiencia, conocen bien el trabajo y conocen los temas. Se pueden identificar a algunos que conocen más sobre temas puntuales, entonces cuando tenemos alguna duda recurrimos directamente a ellos” (comunicación personal, 27 de setiembre, 2016).

Figura 44: Encuestas proceso LZ → LZ (fiabilidad del emisor)



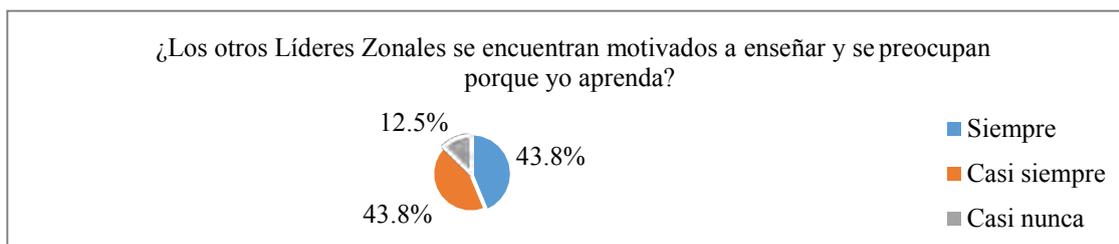
Los LZ tienen identificados a sus colegas poseedores de conocimientos en temas específicos, por lo que recurren a ellos ante una duda o consulta puntual. La seguridad que muestran los LZ al responder las preguntas de sus compañeros hace que estos crean y acepten los conocimientos que se les transfiere. No obstante, cuando es un problema crítico, los LZ también recurren a su SGO para comunicarle la situación y consultarle sobre la solución que se tiene que dar.

En resumen, los LZ inspiran confianza a sus compañeros para recibir consultas porque estos los consideran conocedores en los temas del puesto, lo cual demuestran también con la seguridad que imparten las enseñanzas.

b. Motivación

El 87.6% de los LZ afirmaron que los otros LZ “siempre” y “casi siempre” se encuentran motivados a enseñar y se preocupan porque ellos aprendan (ver Figura 45). Esto se debe, a la buena disposición de los LZ para enseñar y compartir sus conocimientos a sus colegas cuando les consultan sobre algún tema relacionado a su trabajo con el fin de llegar a una solución correcta. Con referencia a esto, el LZ 8 dijo: “(...) es parte de la Cultura Liderman (...) si un zonal sabe sobre un tema lo comparte con su compañero” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016). Asimismo, el LZ 5 mencionó: “Los LZ que tienen tiempo en el puesto saben que cuando uno llega (al puesto de LZ) se tiene muchas dudas, todos pasamos por lo mismo, entonces siempre están dispuestos a enseñar. Además, les gusta el trabajo y eso hace que no sean egoístas para compartir lo que saben (...), de esa manera también siguen aprendiendo ellos mismos” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016). Por su parte, el LZ 4 mencionó: “Los otros LZ siempre están dispuestos a ayudar y a compartir lo que saben. Cuando no conocen mucho del tema, te indican que LZ podría ayudarte. Los antiguos tienen muy arraigada la cultura y eso hace que (...) se sientan bien ayudando a los demás” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016).

Figura 45: Encuestas proceso LZ → LZ (motivación del emisor)



Los LZ se preocupan porque sus compañeros aprendan y están dispuestos a compartir sus experiencias y que estas sirvan de ejemplo para que sus colegas puedan realizar su trabajo. Esta motivación también se da porque el LZ percibe que su conocimiento es valorado y bien recibido por sus compañeros; asimismo, considera que el tiempo invertido para transferir conocimiento no es en vano, dada su disposición a compartir, donde cualquier egoísmo queda de lado. Así también, la consulta de sus colegas le permite enriquecer sus conocimientos y si es que no llegan a responderlas buscan a otro LZ, generándose un trabajo en conjunto, en donde, cuanto más se comparte más se enriquecen los conocimientos.

En resumen, los LZ se encuentran motivados en su rol de emisores de conocimiento, debido a que consideran que todo conocimiento y tiempo invertido para transmitirlo es bien valorado por los demás, por lo que suelen mostrar disposición en enseñar a sus colegas.

Los factores “contenido”, “contexto”, “formato” y “rol del emisor” en el proceso LZ → LZ se presentan de manera favorable en cada uno de sus componentes, generando consecuencias positivas para la transferencia de conocimiento operativo. Esto demuestra que la transferencia de conocimiento entre colegas resulta más efectiva para los LZ.

En cuanto al factor “contenido”, los LZ conocen bien sus funciones y todas las actividades que realizan en su puesto laboral, esto los ayuda a identificar los temas que sus compañeros necesitan para realizar mejor su trabajo y los temas que pueden compartir a sus pares. Por tanto, este factor se cumple de manera favorable para la transferencia de conocimiento operativo.

Respecto al factor “contexto”, su componente “contexto organizacional” tiene característica de un contexto fértil, debido a los LZ propician un clima de intercambio de conocimiento entre sus pares momentos previos a la reunión de los lunes y en sus grupos en WhatsApp; asimismo, cuentan con una política de fácil acceso y coordinación entre ellos, de manera personal y a través de los celulares. En cuanto al componente “relación entre las partes”, existe una buena relación, la cual se ve reflejada en el trato horizontal, la cercanía diaria en el trabajo y la confianza e intimidad por la amistad que mantienen, los cuales se ven reforzados por

la cultura de Liderman. Por tanto, este factor “contexto” en su conjunto se presenta de manera favorable para la transferencia de conocimiento operativo en este proceso.

En cuanto al factor “formato”, el componente “documentos” se ve reflejado de manera favorable para la transferencia, debido a que los LZ comparten conocimiento a sus compañeros a través de informes de riesgos y algunas anotaciones sobre temas de seguridad que elaboran respecto a las unidades. En cuanto al componente “personas”, los LZ comparten conocimiento cara a cara en las reuniones formales de los lunes y en la etapa de inducción (acompañamiento de un LZ). Así también, comparten conocimiento a través de prácticas informales en su día a día, ya sea antes de las reuniones, con el uso de los celulares y en reuniones de camaradería. Por tanto, al existir canales para transferir el conocimiento explícito como tácito entre los LZ, el factor “formato” resulta favorable para la transferencia de conocimiento operativo.

Respecto al factor “rol del emisor”, el componente “fiabilidad” se ve reflejado en que los LZ perciben a sus compañeros (emisores de conocimiento) como conocedores en su materia y tienen identificados a algunos de ellos como expertos en temas específicos, Esto y la seguridad con que los LZ explican, genera confianza para que sus compañeros recurran a ellos, siendo esto favorable para la transferencia de conocimiento operativo. En cuanto al componente “motivación”, los LZ se sienten motivados en su rol de emisores de conocimiento, presentando buena disposición para atender consultas y dudas de sus compañeros y se preocupan porque aprendan. Dicha motivación se debe a una satisfacción personal principalmente. Así pues, este factor en sus dos componentes también resulta favorable para la transferencia de conocimiento.

A continuación, la Tabla 21 muestra el resumen del proceso LZ → LZ a partir de los componentes analizados (contenido, contexto, formato, rol del emisor). Posteriormente, se analizarán los componentes “rol del receptor” y “competencias” desde el punto de vista de los emisores y receptores, puesto que se vio conveniente no replicar la información propia de las características de los emisores en cada uno de los procesos estudiados y, hacer más enriquecedor el análisis desde ambas perspectivas en conjunto.

Tabla 21: Resumen proceso LZ → LZ (contenido, contexto, formato y rol del emisor)

PROCESO LZ → LZ						
Factor	Componente		%	Estado	Comentario	Estado
Contenido	El conocimiento brindado contribuye al trabajo que realiza el LZ		90.7% Mucho y suficiente		*Los conocimientos que el LZ recibe de sus colegas es significativo para su trabajo porque los temas están relacionados con su quehacer diario. Los LZ reconocen las funciones y actividades de su puesto laboral y por eso pueden identificar los temas que necesitan y los que pueden compartir con sus compañeros. Hace falta reforzar algunos temas, ya que no necesariamente los LZ son conocedores en todo.	
Contexto	Contexto organizacional	Clima de intercambio de conocimiento	96.9% Siempre y Casi siempre		*Los LZ propician un clima de intercambio de conocimiento entre sus compañeros antes de las reuniones de los lunes cuando se sientan en grupos para avanzar sus informes o revisar sus correos mientras discuten en voz alta sus consultas y cuando interactúan por el WhatsApp de LZ, compartiendo sus experiencias y consultas.	
		Políticas de acceso y coordinación	93.7% Siempre y Casi siempre		*Los LZ acceden unos a otros de manera presencial, principalmente, cuando están en la Base y luego, en el día a día lo hacen a través de WhatsApp y llamadas telefónicas.	
	Relación entre las partes	Existe una buena relación	96.9% Siempre y Casi siempre		*El trato entre los LZ es horizontal. *Los LZ se mantienen cercanos a través de las reuniones de Comité y el uso de los celulares. *La relación entre LZ va más allá del ámbito laboral. Esto se da por las reuniones de integración y camaradería que realizan, creando una relación más íntima que también ayuda a que se sientan más a gusto y comprometidos con el trabajo y la cual se ve reforzada por la cultura de la empresa.	
Formato	Documentos		90.6% Siempre y Casi siempre		*Los LZ comparten informes de análisis de riesgos con sus compañeros, ya que algunos no conocen todos los riesgos y peligros que se deben considerar o las medidas que se pueden implementar en una unidad de un rubro específico. *Para acceder a los informes, los LZ los deben solicitar personalmente a sus compañeros.	
	Personas	Formal	84.4% Siempre y Casi siempre		*Los LZ comparte conocimiento cara a cara cuando un LZ acompaña a otro en la etapa de inducción. *Los LZ comparten enseñanzas a otro LZ en las reuniones de los lunes, las cuales son propiciadas por el GO y los SGO.	

Tabla 21: Resumen proceso LZ → LZ (contenido, contexto, formato y rol del emisor (continuación)

PROCESO LZ → LZ						
Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
Formato	Personas	Informal	87.5% Siempre y Casi siempre		*Los LZ se reúnen antes de las reuniones de Comité para avanzar su trabajo administrativo y en ese momento surgen consultas sobre diversos temas y comparten experiencias personales de su día a día en el trabajo. *Los LZ usan los celulares cotidianamente para realizarse consultas mediante llamadas telefónicas o el grupo para LZ que tienen en WhatsApp. *Los LZ realizan actividades de camaradería fuera del horario de trabajo y en ellas surgen dudas o consultas que resuelven entre compañeros.	
Rol del emisor	Fiabilidad del emisor		93.8% Siempre y Casi siempre		* Los LZ tienen identificados a sus colegas expertos en algún tema específico, por lo que no dudan en recurrir a ellos cuando tienen alguna duda o consulta. *Los LZ muestran seguridad al responder las preguntas de sus compañeros, lo que hace que estos creen y acepten los conocimientos que se les transfieren.	
	Motivación del emisor		87.6% Siempre y Casi siempre		*Los LZ muestran buena disposición para compartir sus conocimientos con sus colegas y se preocupan porque aprendan, comunicándose con ellos para saber si pudieron solucionar los problemas o necesitan de más ayuda. *Los LZ están motivados porque sus compañeros ponen en práctica sus enseñanzas, lo que hace que sientan que sus conocimientos y tiempo son bien valorados. *Los LZ están motivados porque las consultas de sus colegas les permiten enriquecer sus propios conocimientos. Cuando no son conocedores en el tema consultado, buscan a otro LZ que pueda apoyar a su compañero y esto los motiva a investigar más.	

4.3.5. Rol del receptor

El rol del receptor se refiere al papel que cumple el agente receptor al momento de recibir el conocimiento operativo por parte de los agentes emisores. Este comprende su motivación, capacidad de absorción y capacidad de retención.

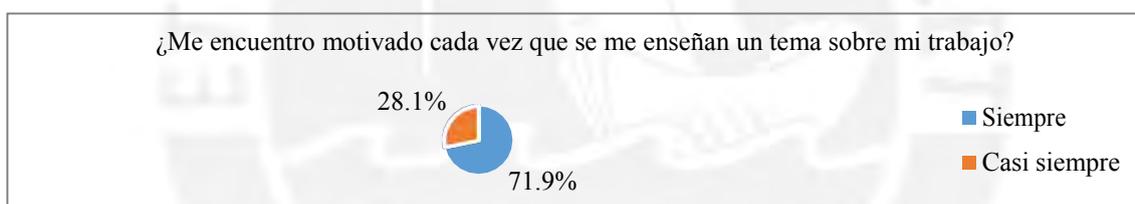
a. Motivación

La motivación se refiere al deseo o disposición del receptor de involucrarse y apoyar el proceso de transferencia de conocimiento.

Desde el punto de vista de los receptores

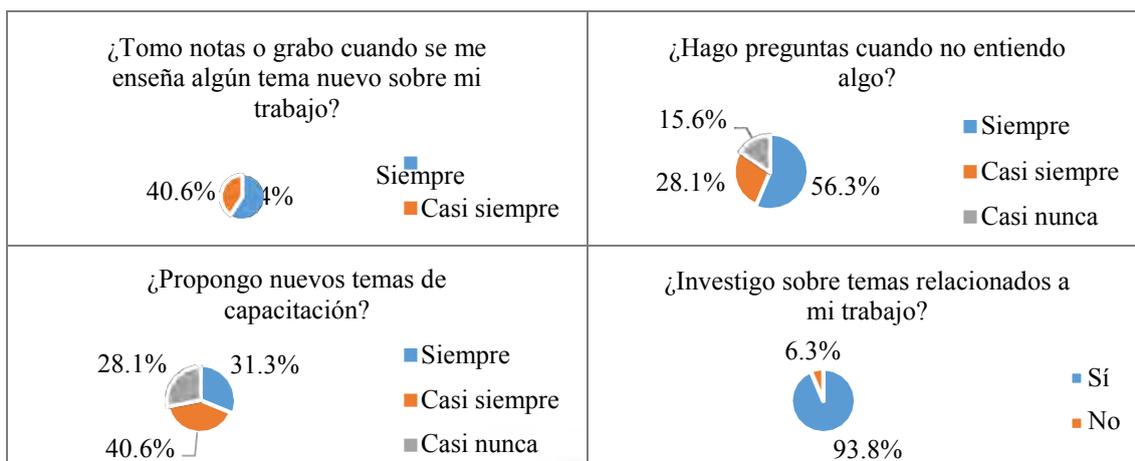
El 100% de LZ dice estar motivado “siempre” y “casi siempre” cada vez que se le enseña un tema sobre su trabajo (ver Figura 46). Como supervisores, saben que el conocimiento es una herramienta importante que necesitan para realizar las diversas actividades de su trabajo. El desconocimiento de alguna temática para resolver de manera inmediata algún problema podría llevarlos a cometer errores que terminarían perjudicando directamente al cliente, por lo que deben mantenerse actualizados siempre.

Figura 46: Encuesta receptores (motivación)



La motivación de los LZ por aprender se comprueba en sus acciones cuando reciben enseñanzas de los emisores. El 100% de LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” toma nota o graba cuando se le enseña un tema nuevo sobre su trabajo, el 84.4% indicó que “siempre” y “casi siempre” hace preguntas durante las reuniones de los lunes cuando no entiende algo, el 71.9% de LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” propone nuevos temas de capacitación y, finalmente, el 93.8% indicó que investiga sobre temas relacionados a su trabajo, entre los que destacan temas de seguridad y riesgos, normas de seguridad y algunos temas operativos en los que suelen tener dificultades (ver Figura 47).

Figura 47: Encuesta receptores (acciones que demuestran la motivación)



En las observaciones realizadas a dos de las reuniones de Comité de los lunes, se logró apreciar que los LZ suelen prestar atención al GO y a los SGO. Sin embargo, cuando la parte informativa de la reunión se extendía, se notó cierta desmotivación en varios de ellos, lo que causó que participen poco en la parte instructiva de la reunión donde se debaten casuísticas. Lo contrario pasó cuando la parte informativa fue breve, en ese caso se notó que todos estaban más animados y predispuestos a participar, presentando sus opiniones, haciendo preguntas o compartiendo sus experiencias.

Cabe mencionar que los LZ consideran que todo aporte es útil para su puesto laboral; sin embargo, cuando sienten que el actor emisor no tiene el conocimiento suficiente o no coincide con su punto de vista, lo escuchan, pero no necesariamente le creen. Cuando el actor emisor es otro LZ, suelen refutarlo manteniendo el respeto, mientras que cuando es un SGO o el GO, suelen hacerlo solo cuando lo creen necesario.

Ahora bien, la Tabla 22 muestra la posición de las razones de motivación de los LZ. Se obtuvo en primer lugar: satisfacción intrínseca; en segundo lugar: oportunidad de desarrollo; en tercer lugar: reconocimiento de logros; y, en cuarto lugar: recompensas.

Como referencia de lo que mencionaron los LZ entrevistados, el LZ 2 indicó: “Esto es una pasión, nos gusta este trabajo, eso nos motiva a aprender y ser mejores en lo que hacemos” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). Así mismo, el LZ 9 respondió: “Yo siempre estoy motivado. Para tener este trabajo te tiene que gustar (...) existe cariño y es lo que me gusta” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016). Además, LZ 5 mencionó: “Me siento contento de trabajar en Liderman, nunca me ha defraudado y nunca los voy a defraudar (...) eso me motiva a aprender algo nuevo siempre para hacer mi trabajo y los clientes se sientan satisfechos. El trabajo es duro y sacrificado, pero nos apasiona y por eso estamos aquí” (comunicación personal,

9 de noviembre, 2016). Por otro lado, el LZ 6 mencionó: “(...) veo que he ascendido en conocimientos, me costó, pero lo hice y esa es una gran motivación para hacer mi trabajo mejor cada día, seguir aprendiendo y tener metas más grandes” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016).

Tabla 22: Razones de motivación de los receptores

RAZONES	ORDEN DE IMPORTANCIA				TOTAL DE ENCUESTADOS	PROMEDIO PONDERADO
	1°	2°	3°	4°		
Satisfacción personal	17	7	3	5	32	3.13
Oportunidad de desarrollo	8	17	3	4	32	2.91
Reconocimiento de logros	4	5	18	5	32	2.25
Recompensas económicas	3	3	8	18	32	1.72

Nota: Se asignó un puntaje a cada orden de importancia (1° = 4 puntos, 2° = 3 puntos, 3° = 2 puntos, 4° = 1 punto) y se multiplicó por el número de LZ que eligió cada una de las razones. Finalmente, los promedios ponderados más altos indican inclinación hacia los primeros lugares.

Desde el punto de vista de los emisores

Según el GO, la mayoría de LZ se encuentra motivado para adquirir conocimiento: “Los LZ están interesados en conocer nuevos temas, cuando no saben algo recurren a su SGO o a sus compañeros y si ellos no pueden ayudarlo, recurren a mí (...) siempre muestran interés para aprender y que las cosas salgan bien. En las reuniones algunos también participan exponiendo sus dudas (...) para que se les enseñe cómo solucionar los problemas que se presentan” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016).

Con respecto a los SGO, el SGO 1 afirmó que “la mayoría de LZ se encuentra motivado porque saben que todo lo que se les enseña los ayuda a mejorar su trabajo. Si algo no les parece correcto pueden decirlo, pero con argumentos, se conversa y si está bien, se les da la razón, no hay problema con eso” (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016). Asimismo, el SGO 2 afirmó que en general los LZ están motivados porque les gusta su trabajo y eso hace que cada día quieran aprender más. “Ellos me escriben o me llaman para hacerme consultas, en las reuniones, también participan porque esa es la manera para que ellos aprendan de todo lo que nosotros podemos recoger de campo y de nuestra experiencia. Entonces en las reuniones ellos aportan y aprenden a la vez” (comunicación personal, 5 de noviembre, 2016). Por otro lado, el SGO 3 y el SGO 4 señalan que no todos los LZ se encuentran motivados, debido a que algunos creen saberlo todo, por lo que toman como informativo el conocimiento que ellos les pueden compartir. Así pues, el SGO 3 indicó: “Solo algunos están motivados y muestran interés por aprender (...), pero los otros LZ no lo están, no les gusta o no están de acuerdo con que alguien nuevo les enseñe, por lo que escuchan las enseñanzas, pero no las aplican (...)” (comunicación personal, 7 de

noviembre, 2016). A su vez, el SGO 4 mencionó: “No todos están motivados, algunos si escuchan, preguntan y toman nota, pero otros solo escuchan por cumplir y no prestan real atención a lo que como SGO pueda recomendar a mi equipo” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016).

En cuanto a los LZ como emisores y receptores de conocimiento, estos están motivados cada vez que aprenden nuevos temas, lo cual se verifica cuando un LZ recurre a su compañero para realizarle preguntas o enseñarle lo que sabe. Esto se comprobó durante las entrevistas que se realizaron, puesto que se observó que los LZ recibían consultas de otro LZ de manera presencial o por medio de llamadas en más de una ocasión.

Así pues, los emisores de conocimiento, en general, consideran que los LZ están motivados principalmente por una satisfacción intrínseca, les gusta su trabajo y eso es lo que los anima a enriquecer su conocimiento. Esto hace que en el día a día los LZ se encuentren interesados en adquirir los conocimientos que sean útiles para su trabajo, de manera que puedan dar soluciones correctas a los problemas que se les presentan en las unidades.

Por otro lado, las oportunidades de desarrollo para los LZ se presentan como facilidades para seguir un diplomado o una carrera universitaria, que les permita crecer profesionalmente y, una vez concluidos sus estudios, si lo desean, ocupar un cargo de Sub Gerencia de Operaciones o desempeñarse en alguna otra área de la empresa. En relación a esto el GO mencionó: “Aquí (en Liderman) siempre hay una oportunidad para crecer y desarrollarse (...)” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016). Los LZ que pueden acceder a este tipo de oportunidad son aquellos que cuentan con un récord de buen desempeño, el cual es evaluado por la Gerencia de Operaciones y la Gerencia General.

En cuanto a las recompensas económicas, los LZ ganan un sueldo muy por encima de lo que ganan en otras empresas del sector, y no ganan comisiones por ser considerado personal administrativo. Sin embargo, su motivación a aprender se ve influenciada por algunos “premios económicos” que da la Gerencia de Operaciones. Así pues, el GO indicó: “Para el LZ también hay premios, siempre y cuando responda correctamente a alguna pregunta sobre el tema tratado en la reunión de Comité. Es un premio monetario de 50 a 100 soles” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016).

En cuanto a los reconocimientos de logros, se premia a todos los LZ por el trabajo que realizan. En primer lugar, como sostiene el SGO 2, se reconoce al LZ que resuelve bien un problema crítico mediante “(...) mensaje de felicitaciones en el grupo de WhatsApp y/o de manera presencial en la reunión de Comité. Además, se premia trimestralmente con un compartir a todos los LZ por el cumplimiento de las metas alcanzadas, las cuales se basan en una lista de indicadores que mide su rendimiento” (comunicación personal, 5 de noviembre, 2016).

En resumen, la mayoría de emisores concuerda con los receptores en que los LZ están interesados en adquirir conocimiento, dado que su disposición es buena. Sin embargo, el SGO 3 y el SGO 4 consideran que algunos de sus LZ no muestran actitudes de disposición para aprender de ellos. Esto tiene que ver con que los LZ coinciden con el conocimiento transferido por la mayoría de sus emisores, pero no con los que no están de acuerdo, tomando ese conocimiento solo como algo informativo. Asimismo, tanto emisores como receptores mencionaron que la principal fuente de motivación de los LZ es la satisfacción intrínseca. Esto se sustenta en el gusto que ellos tienen por lo que hacen, lo cual repercute en sus ganas de aprender y de hacer bien las cosas.

b. Absorción

La absorción se refiere a la capacidad para comprender o asimilar el nuevo conocimiento y poder aplicarlo a situaciones que se presentan en el campo laboral.

Desde el punto de vista de los receptores

El grupo de receptores está conformado por personas con características propias, por lo que la capacidad de absorción puede ser distinta en cada uno de ellos.

En las encuestas, 96.9% de LZ dijo que “siempre” y “casi siempre” les es fácil asimilar el conocimiento que se les enseña en su trabajo, en una proporción de 46.9% y 50% respectivamente (ver Figura 48).

El lenguaje y los términos que los emisores emplean en este campo laboral contribuyen a que los LZ puedan situar en un contexto específico el conocimiento que se les transfiere. En las entrevistas se encontró que la capacidad de asimilación de los LZ en algunos temas es buena, sin embargo, existen temas que no todos los LZ pueden asimilar con rapidez. Los LZ con más experiencia en el rubro de seguridad, ya sea dentro o fuera de Liderman, se les hace más fácil adquirir conocimiento nuevo, debido a que lo vinculan con temas afines.

Figura 48: Encuesta a receptores (asimilación de nuevo conocimiento)

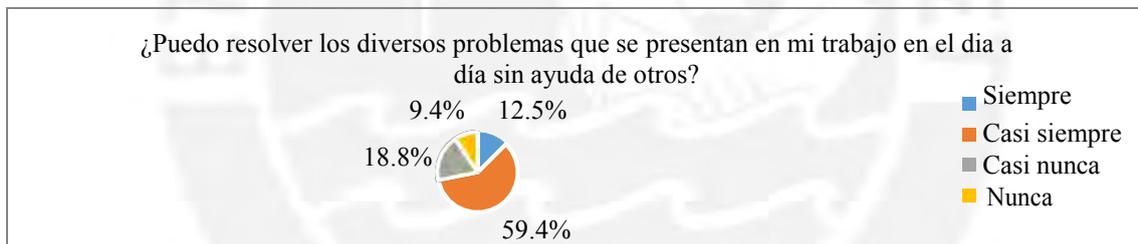


Así pues, en cuanto a los temas que se requieren de mayor asesoría, los LZ indicaron que son los siguientes: a) normas de seguridad, el LZ 7 indicó: “Se necesita más capacitación en temas de normas de seguridad y leyes del trabajador porque solemos tener fallas cuando lo tenemos que

aplicar a un caso” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016); b) trato y manejo de personal, como referencia el LZ 8 mencionó: “Me preocupa cómo llegar a ellos (los Liderman)”. Así el LZ 9 dijo: “(...) lo más complicado es saber qué hacer para que los Liderman no dejen de cumplir sus funciones, que no falten y cometan faltas disciplinarias” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016); c) atención al cliente, el LZ 5 indicó: “Se necesitan más asesorías porque tenemos complicaciones para saber llegar a los clientes difíciles, escuchar sus necesidades y quejas y poder brindarles soluciones efectivas” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016), y el LZ 2 añadió: “ (...) a mí me resulta difícil todo eso, así que a veces pido el apoyo de mi SGO” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016); y d) análisis y evaluación de riesgos, el LZ 6 mencionó: “Algunos LZ tienen complicaciones para realizar buenos análisis de riesgo, por lo que piden ayuda de los compañeros que tienen experiencia. Hace falta mayor capacitación en ese tema porque es el valor añadido que se le entrega al cliente” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016).

Así también, en las encuestas, el 71.9% de los LZ dijo que “siempre” y “casi siempre” puede resolver los diversos problemas que se presentan en su trabajo sin el apoyo de otros, en una proporción de 12.5% y 59.4%, respectivamente (ver Figura 49).

Figura 49 : Encuesta a receptores (resolución de problemas sin requerir de apoyo)



En las entrevistas, se encontró que los LZ pueden resolver problemas por sí mismos, especialmente los que tienen un poco más de experiencia; sin embargo, esto no siempre sucede, debido a que en el día a día se presentan algunas situaciones relacionadas a los temas que los LZ dominan menos, por lo que necesitan recurrir a un compañero con más experiencia o a su SGO para pedir apoyo. A veces los jefes tienen que acudir al lugar del problema para ayudar a los LZ a solucionar el caso.

Con referencia a lo anterior, el LZ 2 indicó: “(...) resuelvo algunos problemas por mi cuenta (...), pero a veces hay cosas que no domino bien, por lo que tengo que llamar a mi SGO o en caso extremo, al GO. También recurro a un LZ con experiencia para que me ayude si es que sé que tuvo un problema similar al mío” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). En contraste, el LZ 7 indicó: “Yo suelo manejar las situaciones y resolver los problemas por mi

cuenta, pero si se presenta un problema crítico que no puedo resolver, pido apoyo (...) ya he ganado cierta experiencia, así que suelo resolver la mayoría de situaciones por mi cuenta” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016).

Desde el punto de vista de los emisores

Comenzando por la opinión del GO, este dijo: “Lo que buscamos es que los LZ asimilen rápidamente todo para que lo apliquen en sus rutinas diarias de trabajo, nadie se puede quedar atrás, lo están logrando poco a poco y estamos viendo la forma de que los nuevos también lo hagan” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016). Esto quiere decir que la Gerencia de Operaciones espera que todos los LZ asimilen rápidamente todos los conocimientos que se les enseña y que tengan la capacidad de resolver los problemas que se presentan en su trabajo en el día a día, lo cual consiguen conforme pasa el tiempo y ganan más experiencia. Los LZ con más experiencia dentro o fuera de Liderman, según el GO, son los que asimilan con más facilidad la mayoría de conocimientos nuevos, en cambio los LZ que tienen menos tiempo en el puesto y que no cuentan con mucha experiencia presentan un poco más de dificultades para hacerlo.

Por el lado de los SGO, las opiniones están divididas. El SGO 1 y el SGO 2 concuerdan con que la mayoría de LZ, asimila fácilmente los conocimientos que se les enseña, pero todavía existen unos cuantos que presentan dificultades para hacerlo, por lo que recurren a otro emisor para que los ayuden. Con relación a esto, el SGO 1 dijo: “Ellos (los LZ) van captando todo y se nota que lo entienden porque hay cosas que ellos no sabían resolver, pero poco a poco lo van haciendo con más facilidad (...)” (comunicación personal, 26 de setiembre, 2016). El SGO 2 dijo: “Los LZ en general asimilan los nuevos conocimientos, pero hay unos cuantos que se demoran un poco más; no todos son iguales. Hay LZ que tienen poco tiempo en sus puestos, tienen complicaciones, pero se los está apoyando” (comunicación personal, 5 de noviembre, 2016).

En cuanto al SGO 3 y el SGO 4, aseguraron que a los LZ les cuesta asimilar los conocimientos nuevos que se les transfieren, lo que se refleja en algunas deficiencias en su trabajo. Como referencia, el SGO 4 dijo: “Algunos LZ no saben qué hacer cuando se presenta una situación o problema” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016) y el SGO 3 dijo: “Los LZ pueden solucionar por sí mismos temas operativos como cobertura de puestos y eso, pero problemas relacionados con la gestión del personal y la atención al cliente no pueden solucionarlos por sí mismos; se presentan muchos problemas en esos campos” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016).

Por el lado de los LZ, estos aseguraron que sus compañeros asimilan la mayoría de temas que se les enseña, pero todavía algunos de ellos presentan dificultades para resolver ciertos

problemas, por lo que tratan de apoyarse, sobre todo con los que más experiencia tienen o son más conocedores en algún tema.

En resumen, la mayoría de emisores concuerda con los receptores en que la capacidad de asimilación de los LZ es buena en la mayoría de temas, pero presentan dificultades en algunos otros, esto se ve reflejado cuando se presentan situaciones que tienen que resolver, puesto que no todos resuelven los problemas por sí mismos, sino que requieren el apoyo de un compañero con experiencia, su SGO o del GO.

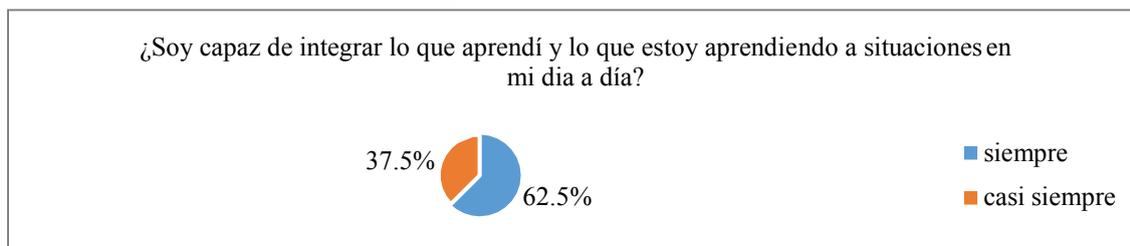
c. Retención

La capacidad de retención se refiere a que receptor haga suyo el conocimiento, es decir, institucionalizarlo en su rutina diaria, de manera de que pueda identificar problemas que son repetitivos, resolverlos fácilmente e incluso anticiparse a ellos; así también, tener la capacidad para crear nuevo conocimiento.

Desde el punto de vista de los receptores

La Figura 50 muestra que el 100% de LZ indicó que “siempre” y “casi siempre” es capaz de aplicar lo que aprendió y lo que está aprendiendo a situaciones específicas en su rutina diaria de trabajo, en una proporción de 62.5% y 37.5%, respectivamente. Esto se debe a que los LZ consideran que saben qué conocimientos están aplicando a determinadas situaciones de su día a día, por lo que comienzan a dominar algunos temas que se aplican con más frecuencia. Con referencia a esto, el LZ 5 indicó: “Hay situaciones recurrentes (tienen que ver con temas de control de acceso y manejo de personal) y logro anticiparme a ellos; sin embargo, no todas las situaciones son similares en el día a día, estas pueden variar” (comunicación personal, 27 de setiembre, 2016). Además, el LZ 8 mencionó: “Los que tenemos experiencia en el puesto sabemos reconocer qué temas se necesitan más, por ejemplo, temas en cobertura de puesto y control de acceso”. A pesar de eso, las situaciones varían en este trabajo y vas viendo otros temas que hacen falta y que no conocemos bien” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2016).

Figura 50: Encuesta receptores (institucionalización del conocimiento)

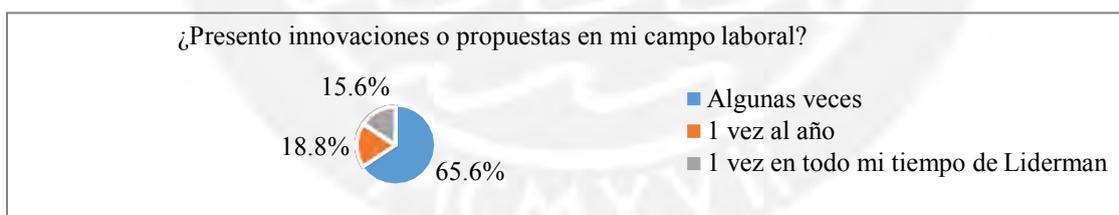


Asimismo, el 84.4% que presentan propuestas de mejora o innovaciones en su campo laboral, esto en una proporción de 65.6% “algunas veces en el año” y 18.8% “una vez en el año”,

mientras que el 15.6% indicó que “una vez en todo su tiempo en Liderman” lo ha hecho (ver Figura 51).

En las entrevistas se encontró que los LZ presentan más propuestas de mejora que innovaciones, y estas en su mayoría se dan en torno a los procedimientos operativos y logísticos que conlleva la supervisión. Los LZ entrevistados mencionaron que están todos los días en campo, por lo que conocen más de cerca las deficiencias a las que se deberían prestar mayor atención. Las propuestas han sido expuestas al GO y a los SGO de manera personal o pública en las reuniones de Comité, pero solo algunas fueron aplicadas, causando la pérdida de intención de presentar nuevas propuestas, sobre todo en los LZ que llevan tiempo en el puesto. Ante esto, el LZ 7 dijo: “Mis compañeros y yo hemos presentado propuestas de mejora en temas operativos y logísticos, las cuales fueron escuchadas por el GO y los SGO, pero solo algunas fueron aplicadas con ciertas modificaciones” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016). Así mismo, el LZ 6 dijo: “Realicé una propuesta de mejora en temas operativos, pero no fue aplicada” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2016). Por el lado de los LZ relativamente nuevos, existen casos de personas que están tratando de elaborar propuestas para presentarlas por medio de un informe a la Gerencia de Operaciones. Como referencia, el LZ 4 indicó: “Creo que es necesario renovar algunos procesos operativos, pero aún estoy elaborando la propuesta para poder presentarla por escrito” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016). De igual manera, el LZ 1 mencionó: “(...) tengo una propuesta que he estado elaborando, voy a exponerla y presentarla por escrito en una de las reuniones de Comité” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2016).

Figura 51: Encuesta receptores (creación de nuevo conocimiento)



Desde el punto de vista de los emisores

Con respecto al GO, indicó que los LZ que llevan tiempo en el puesto “hay problemas repetitivos que ya reconocen, es parte de su día a día” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016). En cuanto a los LZ nuevos con o sin experiencia en otras empresas de seguridad, comentó que “les cuesta un poco más, pero poco a poco lo están logrando” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016). Asimismo, el GO indicó que los LZ “(...) tienen la facultad de presentar propuestas de mejora e innovaciones. En mi tiempo como GO he recibido propuestas de mejora, pero

innovaciones muy pocas; todas las propuestas pasan por una evaluación, si son viables no hay problema en aplicarlas” (comunicación personal, 18 de agosto, 2016).

En cuanto a los SGO, el SGO 1 y el SGO 2 aseguraron que “la retención de los LZ es buena, sobre todo en temas operativos, los conocen” (SGO 1, comunicación personal, 26 de setiembre, 2016). Sin embargo, “(...) les cuesta familiarizarse con otras situaciones que se presentan como parte de sus rutinas de trabajo” (SGO 2, comunicación personal, 05 de noviembre, 2016). En cuanto al SGO 3 y el SGO 4, señalaron que la capacidad de retención de los LZ no es tan buena, debido a que “(...) no siempre saben identificar qué conocimientos aplicar a ciertas situaciones que son repetitivas” (SGO 3, comunicación personal, 07 de noviembre, 2016). Por otro lado, el SGO 1 y el SGO 2 mencionaron que existen propuestas de mejora por parte de los LZ, pero solo algunas son viables. Ellos han evaluado las propuestas y han hecho ciertas modificaciones a las que parecían dentro de todo ser buenas ideas para que puedan ser aplicables. El SGO 3 y el SGO 4 indicaron que todas las propuestas de mejoras son bien recibidas por ellos, pero hasta la fecha las que han recibido son mínimas y no se han podido aplicar por no ser viables.

Los LZ como emisores de conocimiento tienen casi las mismas rutinas de trabajo, pero cada uno maneja su propio estilo y orden. Los conocimientos que aplican se van volviendo parte de su rutina, pero aún consultan entre ellos respecto a las dudas que se les presentan en diversas situaciones. En cuanto a las propuestas de mejoras, los LZ entrevistados indicaron que entre ellos reciben y comparten sus ideas, lo cual les permite sentirse motivados para presentarlas a los emisores formales, el GO y los SGO. Como referencia, el LZ 3 indicó: “(...) Los LZ compartimos nuestras ideas. Eso nos ayuda a mejorar nuestras propuestas y sentimos más motivados para presentarlas a la Gerencia” (comunicación personal, 07 de noviembre, 2016).

En resumen, los LZ saben qué conocimientos aplicar en su rutina diaria, sobre todo en problemas operativos que suelen ser más repetitivos; sin embargo, es necesario que refuercen algunos temas que son poco recurrentes, puesto que se presentan diversos casos que podrían ocurrir de manera similar cada cierto tiempo. Asimismo, las propuestas de mejora suelen darse, pero no todas son consideradas como buenas ideas por los emisores formales de conocimiento.

4.3.6. Competencias

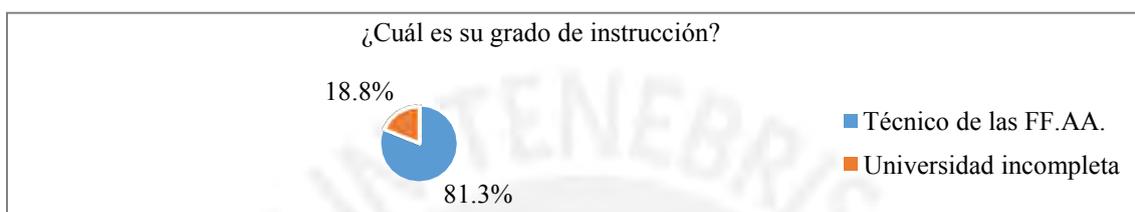
En este factor se van a analizar las habilidades duras y blandas del LZ que contribuyen a la transferencia de conocimiento operativo y al buen desempeño en el puesto laboral. Las primeras se refieren a los estudios realizados, la experiencia laboral y la formación para el puesto; mientras que las segundas se refieren a las habilidades o destrezas para relacionarse en el trabajo.

a. Habilidades duras

Desde el punto de vista de los receptores

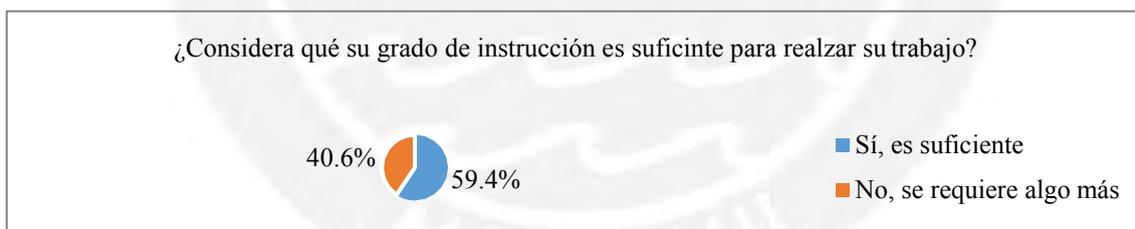
En cuanto al grado de instrucción, la Figura 52 muestra que el 81.3% de LZ indicó que cuenta con estudios técnicos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA), el cual es el grado de instrucción de preferencia que pide la empresa para el puesto de LZ. Sin embargo, existe un 18.8% de LZ que cuenta con estudios universitarios incompletos, que por su experiencia en el rubro de seguridad también fueron aceptados en el puesto de LZ.

Figura 52: Encuesta receptores (habilidades duras – grado de instrucción de los LZ)



En base a esto, se preguntó a los LZ si consideran que su grado de instrucción es suficiente para realizar el trabajo en el puesto que ocupan. Así pues, el 59.4% dijo “sí, es suficiente”, mientras que el 40.6% dijo “no, se requiere algo más” (ver Figura 53).

Figura 53: Encuesta receptores (habilidades duras – grado de instrucción suficiente para el puesto)

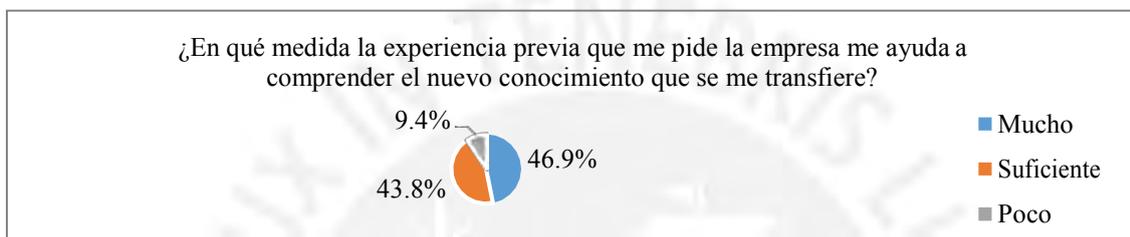


Por un lado, los LZ consideran que el grado de instrucción les permite contar con suficientes conocimientos y habilidades para poder desempeñarse en su puesto laboral, ya que la experiencia les permitirá familiarizarse más con el trabajo. Lo mencionado por el LZ 4 corrobora lo anterior sobre el grado de instrucción: “(...) es suficiente. Eso me ha ayudado en el trabajo no solo en temas de seguridad sino también (...) en todo lo que tiene que ver con los procesos (...); lo demás se gana en el día a día” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016). Sin embargo, cerca de la mitad de LZ considera que su grado de instrucción no es suficiente y que su trabajo demanda de más conocimientos para poder desempeñarse eficientemente en él. Como referencia,

el LZ 9 mencionó: “(...) es una base para poder estar en el trabajo de seguridad, pero siempre se necesita algo más” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2016).

En cuanto a la experiencia laboral previa, la empresa pide que la persona que postula al puesto de LZ sea personal en retiro de las Fuerzas Armadas o que sea persona civil con dos años de experiencia en puestos similares. Por lo que se les preguntó a los LZ sobre cuánto consideran que contribuye la experiencia previa que pide la empresa para comprender el nuevo conocimiento que se les transfiere en su trabajo. La Figura 54 muestra que el 90.7% respondió que la experiencia previa contribuye “mucho” y “suficiente”, mientras que el 9.4% respondió que contribuye “poco”.

Figura 54: Encuesta a receptores (habilidades duras – experiencia previa en el rubro de seguridad)

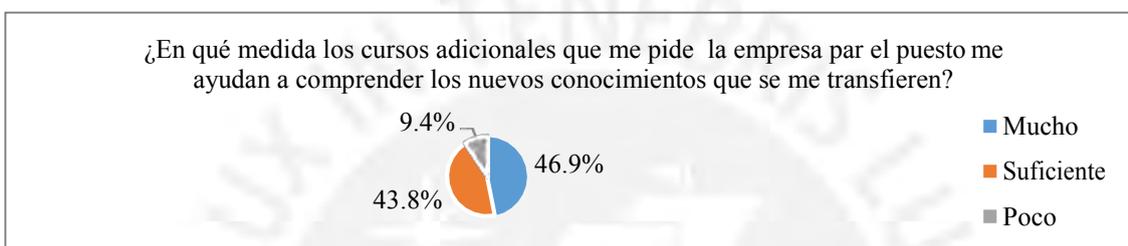


Los LZ aseguraron que el hecho de pertenecer a las Fuerzas Armadas les da un plus para comprender con facilidad principalmente temas de seguridad en general y si se cuenta con experiencia en puestos similares mucho mejor, sin embargo, comentaron que se requiere estar en constante actualización, debido a que el mercado de seguridad privada está renovándose continuamente. Ante esto, el LZ 1 indicó:” (...). El haber pertenecido a las Fuerzas Armadas da las bases en temas de seguridad y si cuentas con experiencia en el rubro, mejor todavía” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016). Asimismo, aseguraron que el hecho de ser personal civil y contar con experiencia previa contribuye al trabajo del LZ, dependiendo de la empresa para la que se haya laborado. La persona con experiencia como agente de seguridad o supervisor en una empresa formal y de prestigio en el rubro de seguridad privada tiene mayor posibilidad de comprender el conocimiento que se requiere para el puesto de LZ, sobre todo el conocimiento operativo y tener un desempeño eficiente. Sin embargo, la persona con experiencia como agente de seguridad o jefe de seguridad en una empresa pequeña y/o poco formal, que no exige un nivel alto de conocimientos en temas de seguridad, requiere un poco más de esfuerzo y tiempo para poder asimilar todos los conocimientos que demanda el puesto de LZ y desempeñarse eficientemente en él. Como referencia el LZ 6 mencionó: “Antes de ingresar a Liderman trabajé en una empresa pequeña de seguridad, pero los conocimientos en seguridad que pude adquirir fueron cero. Tiempo después tuve la oportunidad de seguir trabajando en seguridad, pero en una

empresa reconocida y fue allí donde adquirí muchos conocimientos que fueron los que más me ayudaron cuando ingresé a Liderman” (comunicación personal, 09 de noviembre, 2016).

En cuanto a la formación adicional de los LZ, la empresa pide de manera opcional haber recibido cursos de capacitación en temas de Sistemas de Seguridad Integral, Técnicas de Atención al Cliente, así como en Sistemas de Gestión ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, BASC. En la encuesta, se le preguntó a los LZ sobre cuánto consideran que los cursos adicionales que pide la empresa para el puesto le ayudan a comprender los nuevos conocimientos que se le transfieren. La Figura 55 muestra que el 90.7% de los LZ respondió que los cursos adicionales contribuyen “mucho” y “suficiente”, mientras que el 9.4% respondió que contribuyen “poco”.

Figura 55: Encuesta a receptores (habilidades duras – formación adicional)



Esto se debe a que los LZ consideran que es muy necesario contar con estos cursos, puesto que facilitan la comprensión del sistema en que se basa su trabajo y de nuevos temas relacionados a sus actividades en el puesto, por lo que si no cuentan con ellos se ven en la obligación de tener que asistir a las capacitaciones que brinda la empresa o buscar capacitación de manera externa para poder comprender mejor el nuevo conocimiento que los emisores formales les transfieren. Ante esto, el LZ 7 mencionó: “(...) Los cursos adicionales dan muchos conocimientos para realizar el trabajo de LZ. Los que no cuentan con esos cursos los pueden llevar en Liderman o fuera, ya que son muy necesarios (...)” (comunicación personal, 08 de noviembre, 2016).

Desde el punto de vista de los emisores

En cuanto al grado de instrucción de los LZ, en las entrevistas realizadas, el GO sostuvo que se requieren estudios a nivel técnico como mínimo para realizar el trabajo, puesto que, si bien muchas de las actividades se aprenden con la práctica en el día a día, existen algunas operaciones y procesos que demandan de cierto nivel de conocimientos y habilidades ganados para su comprensión y realización. En cuanto a la experiencia laboral previa de los LZ, en la entrevista realizada, el GO sostuvo que la experiencia en empresas del rubro, ya sea Liderman u otras, contribuye a que los LZ estén más familiarizados con el trabajo y puedan desempeñarse con más facilidad en sus puestos. Finalmente, en cuanto a la formación adicional, el GO sostuvo que los cursos adicionales permiten a los LZ entender con más rapidez algunos temas que necesitan saber;

sin embargo, al no ser requisitos para el puesto, muchos de los LZ no cuentan con estos, por lo que se ven en la necesidad de tener que capacitarlos de manera interna o externa.

Por otra parte, los SGO sostuvieron que el grado de instrucción con el que cuenta la mayoría de LZ contribuye de manera parcial al trabajo que realizan, debido a que presentan deficiencias para comprender algunas cosas básicas como la interpretación y elaboración de una matriz o la realización de un análisis concienzudo sobre la seguridad de una unidad. En cuanto a la experiencia previa, sostuvieron que es un factor importante para que los LZ se adapten fácilmente al trabajo que tienen que realizar. Consideran que el pertenecer a las fuerzas armadas proporciona las bases en temas de seguridad, pero que la experiencia previa en puestos similares contribuye a que los LZ ganen más conocimientos relacionados al puesto, en especial los operativos. Finalmente, en cuanto a la formación adicional, sostuvieron que los cursos adicionales son necesarios para el trabajo diario de los LZ, puesto que en este se basa en el Sistema de Gestión Integrado que maneja la empresa, por lo que el LZ debe ser capacitado si es que no cuenta con ese curso.

En resumen, el grado de instrucción con el que cuenta la mayoría de LZ es Técnico Superior, sin embargo, algunos consideraron que se requieren más conocimientos para el puesto. Asimismo, la experiencia en las fuerzas armadas facilita la comprensión de los LZ en temas de seguridad en general, mas no tanto en temas operativos que la experiencia en puestos similares proporciona. Finalmente, la formación adicional no es indispensable para ocupar el puesto, pero en el día a día resulta necesaria para poder realizar el trabajo y tener una mejor comprensión de los conocimientos que los emisores les transfieren.

b. Habilidades blandas

Desde el punto de vista de los receptores

Respecto a las habilidades blandas, los LZ se autoevaluaron (Ver Tabla 23), de manera que calificaron el nivel de desarrollo de las mismas para realizar sus actividades diarias. El procedimiento que se siguió para hacer un ranking del nivel de desarrollo de las habilidades en todos los LZ se encuentra descrito en el Anexo Ñ.

Tabla 23: Ranking del nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los LZ

Habilidades blandas	Puntaje	Puesto
Interés por el cliente: me preocupó porque el contrato del servicio se cumpla y el cliente esté satisfecho.	90	Primero
Capacidad para dirigir y motivar al grupo: tengo habilidad de dirigir y motivar al grupo que lidero.	85	Segundo
Iniciativa: resuelvo los problemas por mí mismo día a día.	84	Tercero

Tabla 23: Ranking del nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los LZ

Habilidades blandas	Puntaje	Puesto
Capacidad para trabajar en equipo: participo activamente con el equipo de trabajo.	84	Tercero
Capacidad para comunicarse: tengo facilidad para comunicarme con diferentes actores.	83	Cuarto
Planificación: selecciono de ante mano mis acciones para cumplir mis tareas y metas.	79	Quinto
Toma de decisiones: elijo la mejor opción entre varias, siguiendo un criterio, para actuar y cumplir mi objetivo.	79	Quinto
Responsabilidad: cumplo mis tareas con dedicación, cuidado, cumpliendo los plazos de calidad requerida.	78	Sexto
Visión de conjunto: realizo mi trabajo teniendo en cuenta los objetivos y visión de la empresa, como uno más del equipo.	76	Séptimo

Así también, en las encuestas se les preguntó a los LZ respecto a las habilidades que consideraban necesarias desarrollar para aprender de los actores emisores de conocimiento. A continuación, la Figura 56 muestra el orden de las habilidades blandas elegidas por los LZ, según el número de veces que fueron nombradas.

Figura 56: Encuesta a receptor (habilidades blandas necesarias para aprender de los emisores)



De lo anterior, se puede apreciar que las habilidades blandas que ocupan los tres primeros lugares son las siguientes:

- 1° Capacidad para comunicarse
- 2° Capacidad para trabajar en equipo y Toma de decisiones

3° Visión en conjunto

La capacidad para comunicarse ocupa el primer lugar entre las habilidades que los LZ consideran más importantes para poder aprender de los emisores, debido a que esta habilidad les permite expresar con claridad y de manera oportuna sus dudas y consultas. En cuanto a su nivel de desarrollo ocupa el tercer lugar, lo que indica que el LZ considera que ha desarrollado esta competencia, pero podría mejorar, buscando el desarrollo óptimo de esta en todos los LZ.

La capacidad para trabajar en equipo es la segunda habilidad que los LZ consideran más importante para que los emisores les transfieran conocimiento, debido a que la participación activa de los LZ motiva a que quieran aprender cada vez más de sus emisores, transmitiéndoles sus dudas y consultas, repreguntando y retroalimentando. Al igual que la capacidad para comunicarse, ocupa el tercer lugar en cuanto a nivel de desarrollo, lo cual indica que es una habilidad que los LZ han desarrollado, pero no a su totalidad, por lo que podría mejorarse.

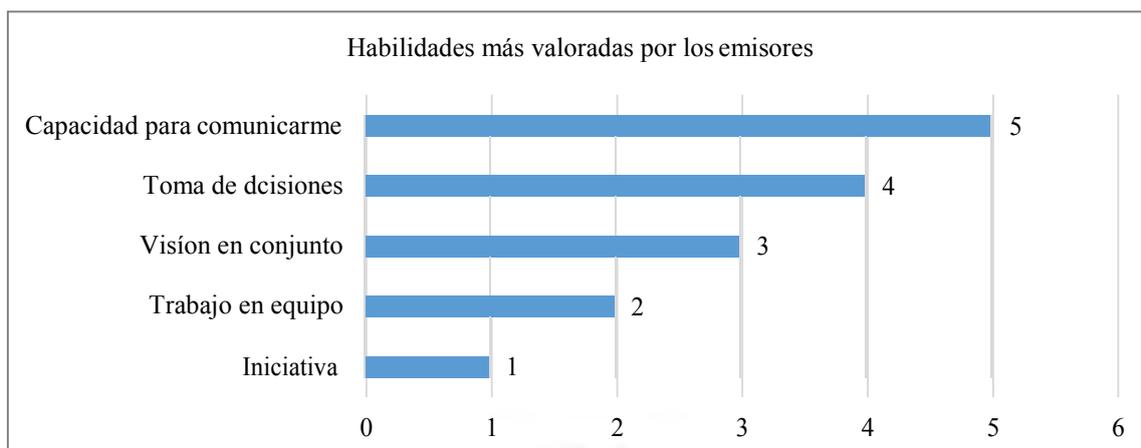
La toma de decisiones también ocupa el segundo lugar dentro de las habilidades que los LZ creen necesarias desarrollar para facilitar la transferencia de conocimiento. Esta habilidad fue elegida, debido a que los LZ consideran que los emisores valoran que ellos den soluciones acertadas a los problemas que se presentan en sus rutinas de trabajo, sabiendo discernir entre los conocimientos que se deben aplicar o no a determinadas situaciones. Esto hará que los emisores les compartan nuevos conocimientos que los ayuden a cumplir sus objetivos. La toma de decisiones se encuentra en el quinto lugar del ranking del nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los LZ, por lo que se requiere mucho más énfasis en que los LZ la desarrollen en un nivel más alto.

La visión en conjunto es la tercera habilidad que los LZ consideran más importante tener desarrollada para que los emisores les transfieran conocimiento, debido a que el hecho de compartir la misma visión que sus emisores hace que le atribuyan mayor valor al conocimiento que estos les puedan transferir. Sin embargo, esta habilidad ocupa el último lugar en el ranking de nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los LZ, por lo que es importante que se promueva su desarrollo en la totalidad de ellos.

Desde el punto de vista de los emisores

En las entrevistas, se les preguntó al GO y a los SGO sobre las habilidades que ellos valoran más en los LZ, en base a las 9 habilidades blandas presentadas. En la Figura 57 se puede apreciar las 5 habilidades que los emisores valoran más en orden de veces en que fueron mencionadas:

Figura 57: Entrevista a emisores (habilidades blandas más valoradas)



La capacidad para comunicarse es la habilidad más valorada por los emisores formales, puesto que consideran que los LZ necesitan tener comunicación efectiva con sus gerentes, con los Líderes y con los clientes para coordinar la supervisión de seguridad en las unidades. La segunda habilidad más valorada es la toma de decisiones, pues para los emisores formales es fundamental que los LZ tengan la capacidad para resolver los problemas que se les presenten y hacerlo bien. La tercera habilidad más valorada es la visión en conjunto, pues permite que tanto emisores como LZ trabajen encaminados a las mismas metas y objetivos. La cuarta habilidad más valorada es el trabajo en equipo; esta va de la mano con la visión en conjunto y permite que los LZ realicen su trabajo y muestren su apoyo a los miembros del equipo de operaciones. Finalmente, la quinta habilidad más valorada por los emisores es la iniciativa, puesto que para ellos es importante que los LZ tengan la capacidad de resolver por sí mismos los problemas que se les presentan en el día a día.

De estas cinco habilidades más valoradas por los emisores formales, dos de ellas ocupan el tercer lugar y cuarto lugar del nivel de desarrollo en los LZ (de acuerdo a la Tabla 23 realizada en base a la percepción de los LZ): la capacidad para comunicarse y el trabajo en equipo. Estas dos habilidades coinciden con las dos primeras habilidades que los LZ consideran que son necesarias para aprender de los emisores. Por eso es importante potenciar un poco más su desarrollo en la totalidad de LZ.

La toma de decisiones es la segunda habilidad más valorada por los emisores de conocimiento formales y también es la segunda habilidad que los LZ consideran necesaria desarrollar para facilitar la transferencia de conocimiento de sus emisores; sin embargo esta no está muy desarrollada en la totalidad de LZ (quinto lugar del ranking de desarrollo de habilidades

construido), por lo que se necesita poner especial apoyo para que esta habilidad sea desarrollada en un nivel óptimo en la totalidad de LZ.

Respecto a la visión en conjunto, que es otra de las habilidades que los emisores valoran más, ocupa el tercer lugar de importancia dentro de las habilidades que los LZ consideran necesarias para aprender de sus emisores; sin embargo, es la habilidad menos desarrollada dentro de los LZ, por lo que deberían ponerse todos los esfuerzos para potenciar su desarrollo en la totalidad de LZ para favorecer la transferencia de conocimiento.

Cabe mencionar que la iniciativa es otra habilidad valorada por los emisores, la cual ocupa el tercer puesto del ranking del nivel de desarrollo de habilidades blandas en los LZ, por lo que se podría mejorar un poco más.

En resumen, la capacidad para comunicarse y el trabajo en equipo son habilidades bien desarrolladas en la mayoría de LZ, pero debería hacerse un poco más de esfuerzo para que todos las desarrollen en un nivel alto. Por otro lado, la toma de decisiones y la visión en conjunto sí requieren de una gran motivación por parte de los emisores para que los LZ las apliquen en la realización de sus actividades diarias. De esta manera, el especial desarrollo de estas habilidades en la totalidad de LZ facilitaría mejor transferencia de conocimiento operativo hacia los mismos.

Los factores “rol del receptor” y “competencias” que acabamos de analizar se presentan favorables para la transferencia de conocimiento, pero con aspectos por mejorar en sus componentes.

Respecto al factor “rol del receptor”, se analizaron tres componentes: 1) motivación, 2) absorción y 3) retención. En cuanto al componente “motivación”, los LZ se encuentran motivados a aprender de la mayoría de sus emisores, debido a una satisfacción personal principalmente, lo cual se ve reflejado cuando toman notas, hacen consultas e investigan los temas que se les enseña de manera conjunta. Sin embargo, algunos LZ que pertenecen a las zonas de los SGO 3 y el SGO 4 no se sienten motivados a aprender de ellos, debido a que no los consideran conocedores en temas operativos, no coinciden con algunas de sus propuestas y porque perciben que no tienen disposición a ayudar. Esto hace que la motivación de los receptores se vea afectada, por lo que sería un aspecto por mejorar. En cuanto al componente “absorción”, los LZ muestran capacidad para asimilar ciertos temas, como los relacionados a temas operativos y de seguridad, mientras que muestran dificultades para asimilar temas como los relacionados a las normas, análisis y evaluación de riesgos y trato y manejo de personal, los cuales son importantes para el valor añadido del servicio que brindan al cliente, esto también se ve reflejado al momento de resolver problemas, debido a que algunas veces requieren el apoyo de sus emisores. En cuanto al componente “retención”, los LZ detectan algunas situaciones que se vuelven recurrentes y saben

cómo solucionarlas o evitarlas; sin embargo, existen temas que aún les falta reforzar para que los puedan hacer parte de su rutina diaria. Asimismo, los LZ suelen presentar propuestas de mejora que son aplicadas con algunas modificaciones o, por lo general, no son consideradas viables. Por tanto, el factor “rol del receptor” es favorable para la transferencia de conocimiento, pero aún presenta ciertos aspectos por mejorar en sus tres componentes.

Respecto al factor “competencias”, el componente “habilidades duras” se traduce en que la mayoría de LZ cuenta con experiencia previa, lo cual les ayuda a comprender mejor el trabajo operativo que realizan; así también, cuentan con formación adicional que, a pesar de no ser indispensable para el puesto, los LZ consideran que es muy necesario, por lo que asisten a las capacitaciones que dicta la empresa o buscan los cursos externamente y, en cuanto a su grado de instrucción, estas no son suficientes, pues no les permite contar con todos los conocimientos y habilidades para el puesto, como, por ejemplo, la elaboración e interpretación de matrices de análisis de riesgo. En relación al componente “habilidades blandas”, los LZ necesitan mejorar la toma de decisiones y la visión en conjunto, principalmente, por ser habilidades que están menos desarrolladas que las demás y porque son muy valoradas por los emisores formales. Por tanto, el factor “competencias” se muestra favorable para la transferencia de conocimiento, pero con aspectos aún por mejorar en sus dos componentes.

A continuación, se mostrará en la Tabla 24, el resumen del análisis de los factores “rol del emisor” y “competencias” y el estado en que se presentan para la transferencia de conocimiento. Se realiza desde ambas perspectivas, porque evitar replicar las características diferenciales del LZ en cada proceso y segundo, la perspectiva de los emisores porque permite enriquecer el análisis.

Tabla 24: Resumen de los factores “rol del receptor” y “competencias” desde el punto de vista de los receptores y emisores

PROCESO EMISORES → LZ						
Factor	Componente		%	Estado	Comentario	Estado
Rol del receptor	Motivación		100% Siempre y Casi siempre (receptores)		*Los LZ consideran que se encuentran motivados para aprender y la razón es por una satisfacción intrínseca.	
			emisores		*La mayoría de emisores concuerda con los receptores en que los LZ están motivados a adquirir conocimiento Sin embargo, los SGO 3 y SGO 4 consideran que sus LZ no están motivados cuando muestran desinterés por sus enseñanzas.	
	Absorción	Asimilación	96.9% Siempre y casi siempre (receptores)		*Por lo general, los LZ pueden asimilar con facilidad los nuevos conocimientos que se les transfieren, pero existen algunos temas en los que tienen un poco más de dificultad, por lo que requieren asesoría.	
		Resolución de problemas	71.9% Siempre y casi siempre (receptores)		*Los LZ pueden resolver algunos problemas por sí mismos, sobre todo los problemas operativos; sin embargo, algunos todavía presentan dificultades, y recurren a sus compañeros o SGO para que los apoyen.	
		Emisores				
	Retención	Institucionalización del conocimiento	100% Siempre y casi siempre (receptores)		*La mayoría de LZ tiene la capacidad de integrar el nuevo conocimiento al ya aprendido e identificar qué conocimiento necesitan aplicar a una situación específica en su rutina diaria. Las situaciones pueden ser variadas, por lo que no siempre es fácil para todos los LZ identificar situaciones repetitivas y anticiparse a ellas.	

Tabla 24: Resumen de los factores “rol del receptor” y “competencias” desde el punto de vista de los receptores y emisores (continuación)

PROCESO EMISORES → LZ						
Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	Retención	Creación de nuevo conocimiento	84.4% Una vez y Algunas veces en el año (receptores)		*Los LZ, sobre todo los que tienen experiencia en el puesto, alguna vez han presentado propuestas de mejora respecto a temas operativos y logísticos. Todas fueron escuchadas, pero solo algunas aplicadas.	
		emisores			*La mayoría de emisores concuerda en que los LZ con mayor experiencia tienen buena capacidad de retención, mientras que los nuevos aún muestran dificultades en ese aspecto. Además, concuerdan en que los LZ presentan propuestas de mejoras, pero solo algunas son buenas ideas. Sin embargo, para el SGO 3 y el SGO 4, los LZ no tienen buena capacidad de retención y presentan muy pocas propuestas de mejoras que no se aplican por no ser buenas ideas.	
Competencias	Habilidades duras	Grado de instrucción suficiente para el puesto	59.4% Es suficiente (receptores)		*Un poco más de la mitad de LZ considera que su grado de instrucción les permite contar con suficientes conocimientos y habilidades para desempeñarse en su puesto laboral, sin embargo, el resto considera que no es suficiente y que se requiere de más conocimientos.	
		Experiencia previa en el rubro de seguridad	90.7% Mucho Suficiente (receptores)		*La mayoría de LZ considera que la experiencia previa en seguridad en las Fuerzas Armadas y en empresas de seguridad de prestigio les da un plus para comprender el conocimiento que requiere su puesto laboral.	
		Formación adicional	90.7% Mucho Suficiente (receptores)		*La mayoría de LZ está de acuerdo en que la formación adicional contribuye a comprender los nuevos conocimientos que se les transfiere. Los que ingresan al puesto sin esta formación tratan de buscarla en la empresa o en capacitaciones externas.	

Tabla 24: Resumen de los factores “rol del receptor” y “competencias” desde el punto de vista de los receptores y emisores (continuación)

PROCESO EMISORES → LZ					
Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	
		(emisores)		*Los emisores concuerdan con los LZ en que el grado de instrucción contribuye de manera parcial a comprender los nuevos conocimientos relacionados a su puesto laboral, mientras que la experiencia previa y la formación adicional contribuyen de una manera más significativa. Ante ello, aún existen algunos conocimientos y habilidades que los LZ deben reforzar como son la interpretación y elaboración de una matriz y la realización de un análisis de seguridad profundo.	
Competencias	Habilidades blandas	receptores		*Los LZ consideran que la capacidad para comunicarse, trabajo en equipo, toma de decisiones y la visión en conjunto son las habilidades blandas más importantes para aprender de los emisores. Las dos primeras están medianamente desarrolladas en los LZ (4° y 3° lugar en el ranking de desarrollo), mientras que las dos siguientes son unas de las habilidades menos desarrolladas (5° y 7° lugar en el ranking de desarrollo).	
		emisores		*Los emisores formales valoran en los LZ las mismas habilidades que estos mencionaron, pero en diferente orden, como son la capacidad para comunicarse, la toma de decisiones, la visión en conjunto, la capacidad para trabajar en equipo y añaden, la iniciativa. Estas se encuentran en el 4°, 5°, 3°, 7° y 3° lugar en el ranking de desarrollo, respectivamente.	

4.4. Principales hallazgos del análisis del desempeño de los factores de transferencia de conocimiento operativo

En este apartado se realizará un repaso de los principales hallazgos de los procesos de transferencia de conocimiento operativo hacia los LZ desde la aplicación de sus factores (contenido, contexto, formato, rol del emisor y del receptor y competencias), los cuales interaccionan de manera cíclica y continua.

Los factores que se presentan en cada uno de los tres procesos de transferencia de conocimiento operativo analizados han sido divididos como “no favorable para la transferencia de conocimiento, pues está generando consecuencias negativas”, “favorable para la transferencia de conocimiento, pero con aspectos por mejorar” y “favorable para la transferencia de conocimiento, pues está generando consecuencias positivas”. En caso de presentarse las dos primeras, se deberán tomar iniciativas pertinentes para enfrentar las deficiencias encontradas.

A continuación, la Tabla 25 presenta de manera resumida el estado de los factores en los tres procesos de transferencia de conocimiento operativo hacia los LZ, a partir de cada uno de sus componentes.

Tabla 25: Resumen del desempeño de los factores en los tres procesos de transferencia de conocimiento operativo a partir de cada uno de sus componentes

Factores	Contenido	Contexto		Formato		Rol del emisor		Rol del receptor			Competencias	
	Conoc. en sí mismo	Contexto organizacional	Relación entre las partes	Documentos	Personas	Fiabilidad	Motivación	Motivación	Absorción	Retención	Competencias duras	Competencias blandas
GO → LZ												
SGO → LZ												
LZ → LZ												

En primer lugar, no se encontró ningún factor en estado de “no favorable para transferencia de conocimiento operativo pues está generando consecuencias negativas” en ninguno de los tres procesos analizados. Sin embargo, sí se encontraron factores “favorable para la transferencia de conocimiento, pero con aspectos por mejorar” y “favorable para la transferencia de conocimiento pues está generando consecuencias positivas”.

En segundo lugar, los factores “favorable para la transferencia de conocimiento, pero con aspectos por mejorar” que se encontraron son los siguientes:

1) Factor “contenido” en el proceso SGO → LZ, el SGO 3 y el SGO 4 no conocen muy bien las actividades que los LZ realizan en su rutina diaria, por lo que no tienen identificados todos los conocimientos que estos necesitan y los que ellos podrían transmitirles, generándose así un vacío de conocimiento que necesita ser cubierto.

2) Factor “formato” en el componente “documentos”. Primero, en el proceso GO → LZ, el GO es autor de dos registros que usan los LZ como guía para su trabajo operativo, pero al estar poco actualizado pierde su novedad, sobre todo porque son temas que los LZ conocen por su constante uso. Segundo, en el proceso de SGO → LZ, el SGO 1 y el SGO 2 son autores de los registros y hacen uso de ellos en la inducción a los LZ para hacer una breve explicación del trabajo operativo sin registrar actualización al documento; mientras que el SGO 3 y el SGO 4 no son autores y mantienen cierta distancia con los materiales.

3) Factor “rol del emisor” en su componente “motivación” en el proceso de SGO → LZ, se debe a que no todos los SGO se encuentran motivados en su rol como emisores formales de conocimiento. El SGO 3 atribuye la causa de su desmotivación a que la mayoría de sus LZ no concuerdan con su opinión y sugerencias, por lo que toman su conocimiento como algo informativo y no los aplican en sus rutinas de trabajo. Por ello, él prefiere esperar a que los LZ se acerquen o lo llamen por teléfono para solicitar su apoyo, mas no comparte enseñanzas por iniciativa propia porque no está dispuesto a invertir tiempo y conocimiento que considera serán poco valorados. En cuanto al SGO 4, a pesar de que persiste y se preocupa porque los LZ aprendan, algunas veces su motivación se ve disminuida por las mismas razones que mencionó el SGO 3.

4) Factor “rol del receptor”. Primero, en su componente “motivación”, se debe a que por lo general los LZ se encuentran motivados a aprender, sin embargo, muestran cierto rechazo por aprender de los SGO 3 y SGO 4 porque no coinciden con los puntos de vista de estos emisores. Segundo, en su componente “absorción”, los LZ presentan problemas para asimilar temas respecto a normas, análisis y evaluación de riesgo y trato y manejo de personal, los cuales son importantes para el valor añadido del servicio que brindan al cliente. Asimismo, los LZ resuelven por sí solos

la mayoría de problemas operativos, pero acuden a sus emisores de conocimiento para solucionar problemas críticos relacionados a los temas que no asimilan con facilidad. Tercero, en su componente “retención”, los LZ integran el nuevo conocimiento al ya aprendido y saben identificar que conocimiento aplicar a situaciones de su rutina diaria; sin embargo, esto no sucede siempre porque las situaciones son variadas, por lo que se requiere reforzar algunos conocimientos. Además, los LZ suelen presentar propuestas de mejora, pero en su mayoría resultan no ser viables, a menos que el GO o los SGO realicen modificaciones para poder aplicarlas.

5) Factor “competencias”. Primero, en su componente “habilidades duras”, los LZ cuentan con las habilidades duras que requiere el puesto (grado de instrucción, experiencia previa al puesto y formación adicional); no obstante, el grado de instrucción no es suficiente, por lo que tratan de complementar la falta de algunos conocimientos y habilidades básicas con las otras dos habilidades duras. Segundo, en su componente “habilidades blandas”, los LZ han desarrollado bien la mayoría de habilidades, pero requieren potenciar la toma de decisiones y la visión en conjunto por ser las menos desarrolladas y unas de las más valoradas por los emisores formales para el mejor desempeño en su puesto laboral.

En cuarto lugar, el proceso LZ → LZ es el que presenta la mayoría de factores en estado “favorable para la transferencia de conocimiento, pues está generando consecuencias positivas” (contenido, contexto, formato y rol del emisor) en cada uno de sus componentes, lo cual significa que la transferencia de conocimiento entre pares es la más viable entre los tres procesos de transferencia analizados. Luego sigue el proceso GO → LZ con el factor contenido, contexto, formato en su componente “personas” y rol del emisor en su componente “motivación”. Y, finalmente, proceso SGO → LZ en los factores contexto, formato en su componente “personas” y rol del emisor en su componente “fiabilidad”.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se realizará una propuesta de mejora que buscará cubrir las necesidades identificadas para favorecer la transferencia de conocimiento hacia los LZ, en base a los hallazgos obtenidos en la investigación.

1. Fases y alcance de la propuesta

Los factores de transferencia de conocimiento se clasificaron en “favorables”, “favorables con aspectos por mejorar” y “no favorables”. Los aspectos por mejorar se encontraron en factores de los procesos de transferencia de conocimiento operativo $GO \rightarrow LZ$ y $SGO \rightarrow LZ$, como también en el “rol del receptor” y “competencias”, factores relacionados con las características propias de los LZ.

En primer lugar, la propuesta buscará enfocarse en las necesidades encontradas en los procesos de transferencia de conocimiento entre emisor y receptor, desarrollando iniciativas para cubrir las necesidades presentes, específicamente, en los procesos $GO \rightarrow LZ$ y $SGO \rightarrow LZ$. Se buscará que los aspectos por mejorar en el factor “contenido”, “formato” en su componente “documentos” y “rol del emisor” en su componente “motivación” se cubran en un corto plazo, por ser factores prioritarios y por ser aspectos que la empresa debe garantizar para que se transfiera el conocimiento al LZ. En segundo lugar, se buscará cubrir las necesidades o aspectos por mejorar presentes en los factores relacionados con el receptor, como son “rol del receptor” y “competencias”, en un mediano plazo, ya que se considera que, al generar las condiciones para la transferencia de conocimiento, la empresa puede enfocarse en cubrir las necesidades de los receptores. Por tanto, el desarrollo de la propuesta abarcará dos fases: 1) mejoras en los procesos de transferencia de conocimiento operativo entre emisor y receptor ($GO \rightarrow LZ$ y $SGO \rightarrow LZ$), 2) mejoras en los factores relacionados al receptor.

Las iniciativas en base a las necesidades encontradas se describirán a través de una línea de tiempo que comprende cada uno de los plazos establecidos. Así pues, el corto plazo comprenderá el periodo máximo de 1 año y el mediano plazo, un periodo de 2 a 3 años. Estos han sido establecidos, considerando la necesidad de la empresa de preparar a sus LZ para ir generando resultados positivos para la misma.

La elaboración de la propuesta de mejora resulta de fundamental motivación para las investigadoras, pues permitirá contribuir de manera práctica con la empresa que gentilmente abrió sus puertas para el desarrollo de esta tesis de investigación.

2. Objetivo de la propuesta de mejora:

Definir los roles que deben tener los emisores formales e informales en sus respectivos procesos de transferencia de conocimiento operativo hacia los LZ, perfilando iniciativas pertinentes de mediano y corto plazo para cubrir las necesidades identificadas en cada uno de los factores estudiados.

3. Sustento estratégico y de políticas corporativas de la propuesta

Liderman cuenta con una cultura organizacional moderna y flexible que, apuesta por el reconocimiento de sus colaboradores, lo cual genera en ellos responsabilidad y orgullo por la empresa, así como compromiso con los objetivos de la misma. Existen ciertos pilares de la política corporativa de Liderman que permiten sacar adelante esta estrategia: cultura – personas – tecnología.

Cultura: En el caso de Liderman, se busca “mantener una cultura basada en el respeto, la confianza, el desarrollo personal como profesional con una actitud flexible y el compromiso para lograr la satisfacción de los clientes” (Liderman, 2016).

Esto se da a través de los siguientes principios:

- Reforzar la cultura Liderman a través de una comunicación rica y fluida, haciendo uso de los diferentes canales como el diálogo permanente y el uso de las redes sociales para sesiones y foros abiertos.
- Contribuir a la cultura Liderman, mediante el desarrollo del talento, cambiando comportamientos y hábitos, impulsando el aprendizaje y el crecimiento, a través de los valores que han sido designados por la organización.

Personas: Liderman sustenta su misión y estrategia en su capital humano, en ese sentido su política está enfocada en “atraer, incorporar y potenciar el desarrollo de su talento humano con la finalidad de cubrir las necesidades que el sector requiere para mantener un alto nivel competitivo” (Liderman, 2016).

Esto se da a través de los siguientes principios:

- Promover el entrenamiento y la capacitación permanente, priorizando la utilización de herramientas de aprendizaje y creando ambientes que favorezcan el mismo.
- Promover la creatividad y la innovación, generando espacios para adquirir, aplicar, compartir y transferir experiencias y conocimientos, mediante la resolución de problemas de manera colaborativa.

Tecnología: Liderman busca promover el uso de las tecnologías de la información para brindar oportunidades de crecimiento, educación permanente, motivación, reconocimientos y conectividad a sus colaboradores (Liderman, 2016).

Esto se da a través de los siguientes principios:

- Implementar herramientas tecnológicas y estrategias, como herramientas que permitan almacenar el conocimiento y hacerlo accesible a los miembros de la organización.
- Utilizar las redes sociales, como espacios digitales para reconocer, motivar y promover el intercambio de conocimiento y experiencias entre los colaboradores de la empresa.
- Optimizar el uso de recursos tecnológicos para facilitar la conectividad entre los colaboradores.

Se tomarán en cuenta estos pilares como soporte a las iniciativas de la propuesta de mejora para que se transfiera el conocimiento que los LZ necesitan para desempeñarse correctamente en su puesto laboral.

4. Roles de los emisores formales e informales de conocimiento operativo

La Tabla 26 muestra los roles que deberán tener los emisores de conocimiento operativo para cubrir el proceso de aprendizaje de los LZ desde que ingresan a su puesto hasta el día a día en su rutina de trabajo.

Tabla 26: Roles de los emisores de conocimiento operativo

Emisor	Tipo de emisor	Rol en la transferencia de conocimiento
GO	Emisor formal	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización y transferencia de nuevo conocimiento a los LZ. • Organización de sesiones de transferencia de conocimiento para los LZ. • Orientación y guía a los LZ en situaciones poco eventuales de su rutina de trabajo. • Gestión del desempeño de los LZ.
SGO	Emisor formal	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización y transferencia de nuevo conocimiento a los LZ • Inducción de los nuevos LZ al puesto. • Organización de sesiones de transferencia de conocimiento para los LZ. • Acompañamiento a los LZ en sus necesidades de conocimiento. • Gestión del desempeño de los LZ.
LZ	Emisor informal	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización y transferencia de nuevo conocimiento a los LZ. • Orientación en las dudas y consultas de los LZ en sus rutinas de trabajo. • Acompañamiento de los nuevos LZ en el trabajo de campo.

5. Diseño de la propuesta de mejora

Para el diseño de la propuesta de mejora se ha optado por usar un método que expone de manera gráfica las iniciativas estratégicas en una línea de tiempo (ver Figura 58), las cuales se sustentan en los 3 pilares mencionados (cultura, personas y tecnología).

Figura 58: Línea de tiempo de iniciativas



Fuente: Elaboración propia

6. Iniciativas

Las iniciativas propuestas se han dividido en dos bloques: las de corto plazo y las de mediano plazo.

6.1. Corto plazo

A continuación, se desarrollarán las iniciativas a corto plazo.

Iniciativa 1: Temario

Se propone crear un temario que sirva para identificar los temas que los LZ necesitan para realizar su trabajo, el cual estará a cargo de los SGO. En la Tabla 27 se muestra el factor y componente de transferencia a mejorar con la iniciativa 1, así como el objetivo, indicador y meta de la misma.

Tabla 27: Factor a mejorar, objetivo, indicador y meta de la iniciativa 1

Iniciativa 1: Temario			
Factor a mejorar	Objetivo	Indicador	Meta
Contenido	Incentivar que los SGO transfieran los temas que los LZ necesitan para su puesto laboral	% de LZ que cuentan con el conocimiento necesario para su puesto laboral	60%

Explicación del objetivo: el objetivo de esta iniciativa implica que los SGO identifique los temas que son necesarios en las actividades que realizan los LZ y la forma en que estos contribuyen en su trabajo diario.

Explicación del indicador: se recomienda identificar el porcentaje de LZ que cuentan con los conocimientos que necesitan para realizar sus actividades. Para conocer este porcentaje los SGO realizarán evaluaciones periódicas a los LZ para determinar el progreso de sus conocimientos.

Justificación de la meta: se espera que el 60% de los LZ haya alcanzado progresos en los conocimientos necesarios para su desempeño en el puesto, en un corto plazo. No se espera una meta más alta debido a que los LZ no son expertos en todos los temas, pero sí deben mostrar progresos en su nivel de conocimiento.

Responsables: los SGO, como jefes inmediatos de los LZ, manejarán sus propios temarios y los compartirán entre ellos para luego transferir conocimientos a sus LZ.

Participantes: los SGO serán los únicos participantes, pero estos podrán tomar las propuestas de temas que los LZ necesitan por parte del GO y de sus LZ.

Temas: los SGO deberán identificar en el temario todos los temas que los LZ necesitan para su puesto. En el temario no deberán faltar los temas que los LZ consideran que requieren con mayor urgencia, los cuales se muestran en la Tabla 28.

Tabla 28: Temas que los LZ necesitan con mayor urgencia

Temas que los LZ necesitan con mayor urgencia	
Temas que el SGO puede transferir	Temas que el SGO puede gestionar para que los transfiera un especialista
Casuística Análisis y evaluación de riesgos Atención al cliente Trato y manejo de personal	Normas de seguridad (medio ambiente y laborales) Seguridad electrónica (nuevas tecnologías)

Etapas: esta iniciativa comprende tres etapas, las cuales serán descritas en la Tabla 29.

Tabla 29: Etapas de la iniciativa 1

Etapa	Explicación	Duración
Creación del temario en Google Drive	Los SGO llevarán su temario en Google Drive, debido a que esta herramienta cuenta con beneficios como guardar automáticamente la información que se agrega, compartir documentos y que estos sean editados por varios usuarios a la vez, de manera que puedan ver los cambios que los demás realizan mientras tienen abierto el documento (Jarrín, Rodríguez, & Rodríguez, 2015). El área de Sistema deberá liberar los accesos para que los SGO puedan comenzar a usar el Google Drive en la empresa para la creación del temario en un documento en Excel, que contenga un formato en el que se clasifique los temas en urgentes y poco urgentes. A medida que los SGO vayan identificando los temas que los LZ necesitan, durante los primeros cinco meses, podrán ir agregándolos en el documento en Excel en Google Drive. Cada vez que un SGO entre a editar el documento podrá ver los últimos registros de sus colegas. Así, al quinto mes, se contará con una lista de temas con las especificaciones que los SGO hayan hecho de cada uno de ellos.	5 meses
Coordinación y planificación para transferir el conocimiento	Luego del quinto mes, en las reuniones de Gerencia de Operaciones, los SGO coordinarán la revisión del temario, en el que verán cuáles son los temas a transferir a los LZ durante el corto plazo, dentro de ellos, los de mayor urgencia, y qué emisores los transferirán.	1 mes
Aplicación	A partir del séptimo mes, se comenzarán a transferir los conocimientos a los LZ por parte de los emisores, a través de las reuniones de los lunes o enseñanzas diarias. Posteriormente, el temario seguirá actualizándose y en un mediano plazo será usado para programar cursos y talleres de capacitación para los LZ.	6 meses
Evaluación	Los SGO realizarán evaluaciones periódicas progresivas a los LZ, lo que permitirá tener resultados en el plazo establecido para la iniciativa. Además, las evaluaciones también permitirán conocer qué temas son necesarios reforzarse más.	periódica

Iniciativa 2: Repositorio de casuística

Se propone crear un repositorio de casuística que los LZ usen como herramienta de consulta. A continuación, la Tabla 30 muestra el factor y el componente de transferencia de conocimiento operativo a mejorar con la iniciativa, así como el objetivo, el indicador y la meta.

Tabla 30: Factor y componente a mejorar, objetivo, indicador y meta de la iniciativa 2

Iniciativa 2: Repositorio de casuística				
Factor a mejorar	Componente a mejorar	Objetivo	Indicador	Meta
Formato	Documentos	Contar con un repositorio de casuística en la intranet de la empresa, donde se documenten las experiencias y este sea alimentado periódicamente, transfiriendo conocimiento significativo para los LZ	% de LZ que usa el repositorio de casuística	65%

Explicación del objetivo: el objetivo implica sistematizar las experiencias que tienen los LZ en el día a día para que estos puedan reconocer los casos que se van volviendo repetitivos e identificar otros que son poco frecuentes, contribuyendo a su aprendizaje para la correcta solución de situaciones en sus rutinas de trabajo. Con esta iniciativa, además de crear un documento virtual con conocimiento necesario para los LZ, también se dará continuidad al conocimiento, ya que el repositorio será alimentado periódicamente mediante un administrador, haciendo que el conocimiento quede para la posteridad y los nuevos LZ que ingresen a Liderman puedan hacer uso de él.

Explicación del indicador: se requiere identificar el porcentaje de LZ que usa el repositorio de casuística, puesto que de esa manera se podrá comprobar su utilidad para el aprendizaje de los LZ.

Justificación de la meta: se espera que los LZ comiencen a usar el repositorio puesto que es un medio de fácil uso, acceso y con conocimiento importante que requieren en su rutina diaria de trabajo. Sin embargo, no se espera que se de en un porcentaje muy alto para el primer año por ser el periodo de prueba de esta iniciativa en el que tomará varios meses la creación del repositorio con los casos, quedando uno cuantos meses para su uso. Por tanto, se espera tener unos primeros resultados para finales del primer año y que estos se incrementen para los años subsiguientes (mediano plazo).

Responsables: el Equipo Especial⁹ (el GO, los SGO y un LZ representante de cada zona) como impulsador de la iniciativa y responsable de la recolección, revisión, selección de los casos y aporte, el área de Comunicaciones como responsable de la digitalización de los casos y el área de Sistemas como responsable de la sistematización de los mismos en el repositorio.

Participantes: los LZ (32), el GO (1) y los SGO (4). Los LZ serán los usuarios principales del repositorio, pero también participarán aportando sus propias experiencias por medio de los informes que presenten al Equipo Especial, lo que significa que podrán alimentar, por un administrador, el repositorio de casuística periódicamente. El GO y los SGO como emisores formales de conocimiento y cabezas del área de Operaciones tendrán una especial participación, aportando los pasos para la solución correcta de los casos que los LZ presenten. De esta manera, también estarán transfiriendo conocimiento. Asimismo, podrán hacer uso de los casos del repositorio para complementar las enseñanzas a los LZ en las reuniones semanales sobre casuística.

Herramienta: Tecnológica. Un repositorio digital es una aplicación desarrollada por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's). Este tipo de recurso es aquel en el que la información se almacena y organiza en formatos electrónicos, los cuales se ponen a disposición de los usuarios. Por lo general, los repositorios se desarrollan a partir de un software libre, lo que significa que no se necesita una gran inversión de dinero; además son muy flexibles porque permiten hacer los cambios que se requieran (Rivera, 2009). En este caso, la sistematización de las experiencias de los LZ en un repositorio en la intranet de Liderman los beneficiará directamente, puesto que les permitirá descubrir errores o aciertos y formas correctas de solucionar situaciones específicas.

Etapas: la Tabla 31 describirá las etapas que comprende la iniciativa 2, teniendo en cuenta que esta será una prueba piloto de lo que se quiere lograr posteriormente.

Tabla 31: Etapas de la iniciativa 2

Etapa	Explicación	Duración
Recolección de informes de casos	Antes que todo, se deberá contar con un Equipo Especial de trabajo (el GO, los SGO y un LZ representante de cada zona). Este tendrá que nombrar a un coordinador, asignar funciones a cada participante del equipo, definir el cronograma del proceso y las fechas de reunión. Para la recolección de informes de casos, el Equipo Especial deberá comunicar a todos los LZ, en la reunión de Comité de Operaciones, la iniciativa de crear un repositorio de casuística con el aporte de	2 semanas

⁹ El Equipo Especial estará conformado por el GO, los cuatro SGO y un representante de los LZ de cada zona. Se eligió a los gerentes como parte del equipo por ser los que marcan la pauta a los LZ para la correcta solución de casos, lo que les permitirá dar aportes en los casos seleccionados para el repositorio. Asimismo, se eligió a representantes de los LZ para que den sus puntos de vista a los gerentes desde su experiencia en campo y contribuyan con la selección de los casos.

Tabla 201: Etapas de la iniciativa 2 (continuación)

Etapa	Explicación	Duración
	<p>todos y lo que se quiere lograr con ello. Las experiencias pueden estar consignadas en actas, notas, planes, informes, diarios de campo, fichas, guías de observación, etc. (Álvarez, 2007). En el caso de los LZ, estos elaboran informes para comunicar a sus SGO sobre las situaciones que se presentaron en sus unidades y las acciones que se tomaron para intentar solucionarlas. Por ello, el Equipo Especial solicitará a los LZ que organicen sus informes de los 3 últimos meses y les entreguen la copia de ellos en un plazo de dos semanas.</p>	
<p>Revisión y selección de casos</p>	<p>Una vez que se cuente con la copia física de los informes, el Equipo Especial deberá revisar detenidamente cada caso para conocer cuál fue la situación o el problema que específicamente se presentó, en qué tipo de unidad sucedió, y cómo se solucionó. Luego, se seleccionarán los casos que recibirán el aporte del Equipo Especial para ser incluidos en el repositorio y los que no.</p> <p>La condición para que el caso reciba el aporte del Equipo Especial y se incluya en el repositorio será que no se repita con otro caso en cuanto a cómo sucedieron los hechos y la forma de solución que dio el LZ. En caso se detecte que no se cumple esa condición, se procederá a su archivamiento para su eliminación.</p>	<p>3 meses</p>
<p>Aporte a los casos</p>	<p>Los casos que cumplan la condición recibirán el aporte del Equipo Especial. Este aporte consiste en incluir en cada caso que estará en el repositorio, los errores y aciertos que se tuvieron en la solución del problema, como también una lista de los pasos que un LZ debe seguir para la correcta solución del mismo. Esto se conseguirá a partir de una discusión entre los miembros del Equipo Especial, de modo que se puedan determinar procedimientos para resolución de problemas que se presentan en las rutinas de trabajo de los LZ, los cuales también quedarán registrados.</p>	<p>2 meses</p>
<p>Digitalización de los casos seleccionados</p>	<p>El Equipo Especial coordinará con el encargado del área de Comunicaciones para que se proceda a la redacción de los casos, siguiendo una misma estructura. Primero, cada caso tendrá un título (nombre del problema); segundo, se narrará brevemente y a modo de cuento la situación y se hará uso de imágenes para ejemplificarla mejor; tercero, se expondrán los errores y aciertos de las acciones tomadas, y cuarto, se describirán los pasos propuestos para solucionar correctamente la situación expuesta en el caso.</p> <p>Se deberá comprobar que la información sea correcta y entendible para el usuario. Luego, cada caso será guardado en Portable Document Format (PDF), puesto que es un formato para texto estándar, seguro y compatible con diferentes sistemas operativos y podrá ser visualizado por medio del Acrobat Reader.</p>	<p>1 mes</p>
<p>Creación del repositorio y sistematización de los casos</p>	<p>El área de Sistemas elegirá un programa informático para la creación y administración del repositorio de casuística. Entre la variedad de programas se recomienda el Dspace, debido a que es un programa amigable, gratuito, con acceso abierto, permite la interoperabilidad y tiene respaldo de instituciones reconocidas (Ortiz, 2012). Luego, Sistemas realizará la instalación del programa y de las aplicaciones necesarias. Además, diseñará la página principal del recurso (ver Anexo O), incluyendo aspectos estéticos como el nombre del repositorio (“Repositorio de casuística”), colores para el fondo,</p>	<p>1 semana</p>

Tabla 31: Etapas de la iniciativa 2 (continuación)

Etapa	Explicación	Duración
	<p>etiquetas y logo de la empresa. Asimismo, establecerá los siguientes metadatos¹⁰:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tipo de caso (nombre del problema) - recurrencia (casos recurrentes o poco recurrentes) - tipo de unidad (casos que se presentan según el tipo de unidad) - palabra clave <p>Con todo eso listo, se procederá a cargar todos los archivos al “Repositorio de casuística” para finalmente enlazarlo con la Intranet de Liderman, red con la que ya cuenta la empresa. Esto último, se hará con la finalidad de que el repositorio sea de uso exclusivo de los LZ como también del GO y los SGO, puesto que deberán ingresar con su respectivo usuario y contraseña.</p> <p>Cuando los casos se hayan cargado a la plataforma, Sistemas evaluará el desempeño del repositorio, haciendo búsquedas aleatorias que permitan verificar los resultados de la recuperación de la información.</p> <p>Sistemas será el administrador que se encargue de alimentar el repositorio con los casos seleccionados. El proceso de la alimentación del repositorio que se seguirá posteriormente para el uso de los LZ, luego de creada la herramienta, comprenderá las actividades descritas anteriormente (ver Anexo P).</p>	
Difusión del repositorio	<p>Cuando el repositorio esté listo, será necesario darlo a conocer y formar a los usuarios potenciales del mismo. Para esto, el Equipo Especial será el encargado de hacer la presentación del nuevo “Repositorio de casuística” frente a los LZ en la reunión de Comité y el área de Sistemas se encargará de hacer una demostración en vivo de cómo acceder al repositorio y realizar la búsqueda. Adicional a esa explicación presencial, los LZ recibirán un correo electrónico en el que se presente el repositorio en forma escrita y se detalle de manera gráfica los pasos a seguir para acceder a él y realizar la búsqueda de los casos. De este modo, se asegurará de que nadie quede con dudas respecto a cómo usar la herramienta.</p>	1 semana
Uso del repositorio	<p>Los LZ comenzarán a usar el “Repositorio de casuística”. La manera en que los LZ podrán acceder a este será ingresando a la Intranet de Liderman, ya sea desde sus <i>laptops</i>, <i>tablets</i> o <i>smartphones</i>, con su respectivo usuario y contraseña. Una vez ingresados estos, se dirigirán a la etiqueta “Repositorio de casuística”, la cual con un solo <i>click</i> los conducirá a la nueva plataforma. Allí, los LZ podrán realizar la búsqueda por medio de los campos disponibles como tipo de caso, casos recurrentes, casos por tipo de unidad y/o digitando alguna palabra clave. Los resultados saltarán a la vista y bastará otro <i>click</i> para descargarlos y visualizarlos. Cuando el usuario entre al repositorio a realizar una búsqueda también podrá ver una lista de los casos buscados con mayor frecuencia.</p>	4 meses
Evaluación del uso del repositorio	<p>Los proyectos necesitan ser evaluados para saber si se están cumpliendo con los objetivos propuestos, es decir, si se está teniendo éxito o no y porqué para realizar los ajustes necesarios. En ese</p>	Al final de los 4 meses de uso

¹⁰ Conjunto de datos que permite describir las características de un recurso y permite al usuario encontrar el recurso buscado. <http://metadatos.ign.es/#>

Tabla 21: Etapas de la iniciativa 2 (continuación)

Etapa	Explicación	Duración
	<p>sentido, es importante conocer que el programa del repositorio tiene la funcionalidad de proporcionar estadísticas como las siguientes: estadísticas diarias o mensuales de acceso, promedio diario de visitas, documentos más o menos visitados y periodos de máxima actividad por día y mes. Además de eso, el programa permite identificar a los diferentes visitantes y la cantidad de veces que ingresa cada uno al sitio (Domínguez , 2004).</p> <p>Para este caso, el indicador principal que se usará es el porcentaje de LZ que usa el repositorio, pues como se explicó anteriormente, lo que se espera es que sea una herramienta de aprendizaje útil para todos ellos. El resultado obtenido en la estadística del programa será comparado con la meta y objetivo de la iniciativa, de manera que se pueda dar un seguimiento y comprobar que se esté cumpliendo con lo propuesto. Las demás estadísticas que genera el repositorio podrán servir para complementar la evaluación.</p>	

Iniciativa 3: Reunión por zonas

Se propone formalizar una reunión entre cada SGO con sus respectivos LZ. En la Tabla 32 se muestra el factor y componente de transferencia de conocimiento a mejorar con la iniciativa 3, así como el objetivo, indicador y meta de la misma.

Tabla 3222: Factor y componente a mejorar, objetivo, indicador y meta de la iniciativa 3

Iniciativa 3: Reunión por zonas				
Factor a mejorar	Componente	Objetivo	Indicador	Meta
Rol del emisor	Motivación	Propiciar el contexto para que los SGO se encuentren motivados a transferir sus conocimientos a los LZ	% de SGO que se encuentran motivados a compartir conocimiento en las reuniones formales con los LZ	100%
Rol del receptor	Motivación	Propiciar el contexto para que los LZ se encuentren motivados a aprender de sus SGO	% de LZ que se encuentran motivados a aprender de sus SGO	75%

Explicación de los objetivos: el objetivo de esta iniciativa implica generar motivación en los SGO para transferir conocimiento, en especial de los SGO 3 y 4, así como generar motivación en los LZ a aprender de sus respectivos SGO cuando les transfieren conocimiento, teniendo un espacio en el que pueda haber mayor interacción entre emisor y receptor.

Explicación de los indicadores: se recomienda identificar el porcentaje de SGO que se encuentren motivados a transferir conocimientos a sus LZ, así como identificar el porcentaje de LZ motivados cuando sus SGO les transfieren conocimientos, dado que de esa manera se asegurará la participación de ambas partes para que se logre la transferencia de conocimiento.

Justificación de las metas: Se espera una meta del 100% para el primer indicador, debido a que el número de SGO es reducido (4) y a la necesidad de estos de estar al frente de sus LZ como jefes inmediatos para orientarlos y guiarlos para la consecución de los objetivos. Se espera una meta un poco menor para el segundo indicador, debido a que la cantidad de LZ es mayor (32) y estos pueden mostrarse un poco resistentes a coincidir con las enseñanzas de sus SGO con prontitud.

Responsable: los SGO serán los responsables de la iniciativa porque serán los que presidirán las reuniones como jefes de zona.

Participantes: los SGO como cabezas de zona y los LZ como miembros de sus equipos y, al mismo tiempo, como emisores y receptores de conocimiento, respectivamente.

Actividades de transferencia de conocimiento operativo de Liderman: en la Tabla 33 se muestran las actividades de transferencia de conocimiento operativo que maneja la empresa, en las que se incluye la reunión por zonas.

Tabla 33: Actividades de transferencia de conocimiento operativo hacia el LZ

Actividades de transferencia de conocimiento operativo	
Actividades de transferencia de conocimiento operativo de inducción del LZ	Inducción por el SGO (actividad formal)
	Acompañamiento de otros LZ (actividad formal no estructurada)
Actividades de transferencia de conocimiento operativo de rutina diaria del LZ	Reuniones de los lunes con el GO y los SGO - reunión de Comité (actividad formal)
	Reuniones de los lunes con el SGO – reunión por Zonas (actividad formal) *
	Capacitaciones con el SGO (actividad formal)
	Enseñanza del GO en el día a día (actividad informal)
	Enseñanza del SGO en el día a día (actividad informal)
	Enseñanza de otros LZ en el día a día (actividad informal)

*Actividad nueva

Etapas: esta iniciativa comprende tres etapas, las cuales serán descritas en la Tabla 34. Esta iniciativa deberá ser complementada con la participación del SGO en las capacitaciones de la Cultura Liderman que brinda la empresa a los LZ, con la finalidad de reforzar la motivación, sobre todo de los SGO 3 y SGO 4.

Tabla 34: Etapas de la iniciativa 3

Etapas de la iniciativa 3: Reunión por zonas		
Etapas	Explicación	Duración
Coordinación y anuncio de la reunión	De las 4 reuniones de Comité de cada mes, 2 de ellas serán reuniones por zonas, en las cuales cada SGO se reunirá con sus LZ el 2do y el 4to lunes del mes. Por tanto, los SGO deberán coordinar la estructura de la reunión y la metodología que se seguirá. Las reuniones de	1 mes

Tabla 34: Etapas de la iniciativa 3 (continuación)

Etapas de la iniciativa 3: Reunión por zonas		
Etapa	Etapa	Etapa
	<p>Comité continuarán realizándose el 1er y 3er lunes y a ellas solo se llevarán los puntos que no se hayan podido solucionar en las reuniones por zonas.</p> <p>Se enviará un correo electrónico a los LZ anunciando la restructuración de las reuniones de los lunes e incentivando su participación en las reuniones por zonas y deberá indicarse el día y el horario de las mismas. Luego, los SGO y el GO, realizarán el anuncio formal en la Reunión de Comité, de manera que todos estén enterados y dispuestos a participar activamente.</p>	
Desarrollo de la actividad	<p>En la 1ra sesión el SGO explicará los beneficios de la reunión para la realización de un mejor trabajo, esto con la finalidad de generar su interés y participación.</p> <p>Cada reunión se divide en dos partes: informativa e instructiva.</p> <p>La 1ra parte (1 hora): se realizará una mesa de trabajo, en donde se tratarán los temas más resaltantes y urgentes de la zona, así como las coordinaciones de trabajo. Además, los LZ tendrán la oportunidad de exponer los problemas en su día a día y los temas que necesitan conocer para poder enfrentarlos.</p> <p>La 2da parte (1 hora): los SGO enseñarán a los LZ como solucionar los problemas por medio del estudio casuístico, asimismo, se motivará al LZ para participar de esta dinámica, de modo que se forme un debate entre el SGO y los LZ, en el que se incentive el compartir conocimientos y experiencias por parte de ambos. Se utilizará herramientas de apoyo como documentación física o virtual y uso del proyector cuando sea necesario. Al final de cada sesión se llevará a la reflexión de los participantes sobre los casos expuestos y se dará una conclusión por parte del SGO.</p> <p>A través de estas actividades, se pretende motivar a los LZ a aprender de sus SGO, así como al SGO a compartir sus experiencias y conocimientos a los LZ, como parte de la cultura de aprendizaje que promueve Liderman.</p>	11 meses (2do y 4to lunes de cada mes)
Evaluación	Se coordinará con el área de GTH la evaluación anual de los LZ a través de encuestas de evaluación, respecto al progreso de su motivación por aprender del SGO, así como el progreso de la motivación de los SGO por compartir y enseñar sus conocimientos y experiencias con los LZ.	Anual

6.2. Mediano plazo

A continuación, se desarrollarán las iniciativas a mediano plazo.

Iniciativa 4: Cursos y talleres de capacitación

Se propone brindar cursos y talleres de capacitación para los LZ. A continuación, la Tabla 35 muestra los factores y componentes de transferencia de conocimiento operativo, el objetivo, el indicador y la meta de la iniciativa.

Tabla 35: Factor y componente a mejorar, objetivo, indicador y meta de la iniciativa 4

Iniciativa 4: Cursos y talleres de capacitación				
Factor a mejorar	Componentes a mejorar	objetivo	Indicador	Meta
Rol del receptor	Absorción y retención	Contar con cursos y talleres de capacitación que permitan a los LZ desarrollar mejor las competencias para su puesto laboral, contribuyendo a reforzar sus capacidades de absorción y retención	% de LZ que han mejorado el desarrollo de sus competencias	80%
Competencias	Habilidades blandas y duras			

Explicación del objetivo: el objetivo implica capacitar continuamente a los LZ en temas que les permitan desarrollar sus *soft y hard skills*, y que, de esa manera, puedan aplicar los conocimientos en las sesiones prácticas como en sus rutinas de trabajo, reforzando sus capacidades de absorción y retención.

Justificación del indicador: se recomienda identificar el porcentaje de LZ que han mejorado el desarrollo de las habilidades duras y blandas necesarias para su puesto laboral, dado que permitirá conocer qué habilidades necesitarán reforzarse más. Para esto, se realizarán evaluaciones periódicas que midan el progreso de los LZ.

Justificación de la meta: se espera un porcentaje alto, dado el interés de los LZ de capacitarse para realizar mejor su trabajo.

Responsables: los SGO son los responsables de la iniciativa, puesto que como jefes inmediatos de los LZ se preocuparán porque estos se encuentren capacitados y desarrollen sus competencias de manera óptima. Coordinarán con el área de SGI para programar las capacitaciones y estas se puedan llevar a cabo.

Participantes: los LZ, quienes recibirán los cursos y talleres de capacitación

Temas de capacitación: Las capacitaciones se darán en los temas que los LZ necesitan para realizar sus funciones. La tabla 36 muestra los temas que se deben de priorizar, puesto que son los temas en los que los LZ requieren mayor apoyo, según lo estudiado.

Tabla 23: Temas de capacitación

Cursos (habilidades duras)	Talleres (habilidades blandas)
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de peligros y evaluación de riesgos (IPER – IPERC) Normas de seguridad (medio ambiente y laborales) Seguridad electrónica (nuevas tecnologías) 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones Visión en conjunto Trabajo en equipo Comunicación

Etapas: la capacitación es la transmisión de habilidades y conocimientos y, por tanto requiere ser organizada, planificada y evaluada (Alles, 2000). La capacitación debe darse en todos los niveles de la empresa; sin embargo, algunas solo las enfocan en los trabajadores de los puestos más bajos, descuidando a los directivos (personal administrativo). En ese sentido, se deben reforzar las capacitaciones al LZ, dado que es personal administrativo importante quien da la cara ante los Liderman y los clientes y, por tanto, también requiere un especial apoyo por parte de la empresa para reforzar sus competencias duras y blandas, las que les permitan desempeñarse mejor en su puesto laboral. Se considerará la disposición de Liderman de invertir en capacitaciones para contar con personal altamente calificado. La Tabla 37 muestra las etapas que tendrá la iniciativa.

Tabla 37: Etapas de la iniciativa 4

Etapa	Explicación	Duración
Organización	Los SGO, como jefes inmediatos de los LZ, coordinarán con SGI para programar las capacitaciones en los temas que los LZ necesitan y que además fueron identificados y clasificados en el temario que se creó; así como definirán quiénes se encargarán de brindar las capacitaciones, sea personal interno o especialistas externos. Se determinará el lugar, el horario y los materiales para las capacitaciones. Lugar sugerido: Sala Multiusos. Horario sugerido: tarde (en las mañanas los LZ tienen más actividades). Materiales de apoyo: diapositivas, videos, material impreso y otros que se requieran.	Tres meses
Ejecución	Las capacitaciones serán distribuidas cada tres meses y se realizarán durante dos semanas, fraccionando las horas que amerite cada curso o taller. Los cursos tendrán una parte teórica más extensa, por lo que deberán hacerse de una manera dinámica, en la que el instructor interactúe constantemente con los LZ mediante el diálogo. Las presentaciones se harán con diapositivas. Además, será necesario usar casos o ejemplos de las rutinas de los LZ para aterrizar la parte teórica del tema expuesto, en la práctica. Los talleres tendrán una parte práctica más marcada, por lo que se sugiere distribuir las sesiones en tres fases: en la primera fase se dará la bienvenida a los participantes y se presentarán de manera breve los objetivos de la sesión, en la segunda se presentará el contenido con uso de diapositiva, videos, etc. y, en la tercera se realizarán dinámicas o trabajos prácticos referentes a la temática de la sesión y luego, una plenaria y darán conclusiones.	Cada tres meses durante el segundo y tercer año
Evaluación	Curso de capacitación (habilidades duras): evaluaciones continuas, fomentando la retroalimentación de los LZ y una evaluación escrita al final de todo el taller. Taller de capacitación (habilidades blandas): evaluaciones continuas de participación con hojas de ruta y una final con plantillas o rúbricas de autoevaluación. Los resultados se harán conocer a los emisores. Los SGO y el GO podrán comparar los resultados con las evaluaciones de desempeño de los LZ y en el día a día, en las propias rutinas de trabajo.	Cada tres meses durante y al final de la capacitación

Cabe mencionar que, con el fin de contar con una forma de hacer una evaluación general a los LZ, luego de las iniciativas planteadas y que esta no resulte un factor de tensión sino de motivación, se propone realizar un Concurso de Conocimientos entre los LZ. Este comprenderá tres etapas:

La primera será una evaluación de 100 preguntas con alternativas para marcar, sobre los diferentes temas que los LZ deben conocer para su puesto laboral, lo cuales además habrán sido reforzados en las enseñanzas diarias, reuniones y capacitaciones. La nota aprobatoria será 16, por tanto, los LZ que aprueben seguirán concursando.

La segunda etapa consistirá en una ronda de preguntas en la que los LZ que pasaron el primer filtro tendrán que responder ante un jurado calificador, preguntas previamente seleccionadas al azar sobre las temáticas que fueron evaluadas en el examen escrito. Las tres personas con mayor puntaje pasarán a la última etapa.

La tercera etapa tendrá la misma modalidad que la anterior, pero las preguntas serán respecto a casuística, las cuales serán tomadas del repositorio. El jurado calificador será conformado por el GO y los cuatro SGO, el cual realizará y evaluará las respuestas de los LZ concursantes, aquel con mayores aciertos será el ganador absoluto del concurso.

El premio para el LZ ganador será un premio económico del 20% adicional a su sueldo del mes. Además, recibirá las felicitaciones públicas del Gerente y Sub Gerente de Operaciones, como un reconocimiento público por *facebook* y la página web de Liderman. Este concurso podrá repetirse cada año.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La transferencia de conocimiento operativo tiene cinco factores. A través del estudio de sus respectivos componentes se puede determinar si los procesos de transferencia de conocimiento operativo que existen en una organización están siendo o no efectivos. Los cinco factores propuestos por Beazley et al. (2003) son el factor contenido, el factor contexto (contexto organizacional y relación entre las partes), el factor formato (documentos y personas), el factor rol del emisor (fiabilidad y motivación) y rol del receptor (motivación, absorción y retención), y el factor competencias (habilidades duras y blandas):
 - i. El factor contenido tiene que ver con que se asegure que el conocimiento que será transferido por el emisor sea el que necesita el receptor para desempeñarse en su puesto laboral, lo cual dependerá de que se identifiquen o no los temas que el receptor debe conocer para realizar sus funciones.
 - ii. El factor contexto tiene que ver con el contexto organizacional y la relación entre las partes. El primero debe ser fértil, es decir contar con normas, políticas y una cultura que favorezcan la transferencia de conocimiento, en caso contrario, será un contexto organizacional estéril. El segundo debe caracterizarse por que exista una buena relación entre emisor y receptor basada en la confianza, intimidad y cercanía entre ellos. Si esto no se cumple, habrá dificultades para que se cumpla la transferencia de conocimiento.
 - iii. El factor formato tiene que ver con los canales que se usan para transferir el conocimiento operativo. Estos pueden ser documentos (registros, manuales, etc.), por los que el conocimiento se transfiere de manera escrita y se requiere que sea de fácil acceso, así como entendible en cuanto a estructura y forma para que se logre la transferencia; asimismo, pueden ser personas, canal por el que el conocimiento se transfiere de manera verbal y cara a cara. Ambos canales se pueden implementar con apoyo de las TIC's.
 - iv. El factor rol del emisor tiene que ver con dos características de este actor. El emisor estará motivado si percibe que el receptor valora el conocimiento que le comparte y el tiempo que invierte en hacerlo; así mismo, será fiable cuando demuestre credibilidad y pericia de experto. Por su parte, el rol del receptor tiene que ver con su motivación para aprender, su capacidad de absorber el conocimiento, es decir, comprenderlo y aplicarlo, así como por su capacidad de retención que consiste en institucionalizar el conocimiento y hacerlo parte de su la rutina de trabajo, lo cual también permite que el receptor cree nuevo conocimiento.

- v. El factor competencias tiene que ver con las habilidades con las que cuenta el receptor sujeto a la transferencia de conocimiento. Al respecto debe distinguirse entre las habilidades duras, que son los conocimientos vinculados directamente a las tareas que realiza el receptor en su puesto, y las habilidades blandas, que son las competencias del receptor para relacionarse con los demás.
- El fenómeno de transferencia de conocimiento en el contexto de las empresas de seguridad privada en el Perú ha cobrado mayor importancia, debido a que el mercado se ha vuelto más exigente en los últimos años y demanda de empresas de seguridad que cuenten con personal más capacitado y entrenado que permitan brindar un mejor servicio. Frente a esto, se requiere que estas empresas tomen mayor conciencia sobre la gestión de conocimiento, lo cual podría permitirles lograr mayor ventaja competitiva frente a otras. En el caso específico de Liderman, empresa dedicada al rubro de seguridad y vigilancia privada en el Perú, se identificó que el Área de Operaciones es el área medular de la empresa, pues en ella se realizan las actividades principales de su cadena de valor. Dentro de esta área, se vio la importancia de asegurar que el Líder Zonal cuente con el conocimiento que requiere para desempeñarse en su puesto laboral, dado que cumple un papel importante como supervisor del servicio, teniendo contacto directo con los Lidermans (Agentes de Seguridad) y los clientes. La transferencia de conocimiento operativo hacia los Líderes Zonales de Lima en Liderman se da a partir de dos emisores formales, el Gerente de Operaciones y los Sub Gerentes de Operaciones, y un emisor informal, que viene dado por los otros Líderes Zonales. Por lo tanto, se determinaron tres procesos de transferencia de conocimiento para estudiar la transferencia de conocimiento hacia los Líderes Zonales: GO → LZ, SGO → LZ y LZ → LZ.
 - Para abordar la transferencia de conocimiento operativo a la luz de los factores que la influyen, se usó la metodología de estudio de caso que permite estudiar un fenómeno empírico organizacional específico. Según el tipo de caso, se estudió un único caso, el cual permitió poner a prueba la teoría y atender una oportunidad de mejora. Además, este fue de tipo incrustado, debido a que el interés de la investigación estuvo puesto en los Líderes Zonales de Liderman. La investigación fue exploratoria y descriptiva, lo que permitió conocer todo el panorama de estudio bajo el enfoque de las preguntas de investigación. Para ello, se tuvo presente usar técnicas de recolección de información como: revisión documentaria, encuesta censal a los Líderes Zonales; entrevistas a todos los actores, salvo en el caso de los Líderes Zonales, para los cuales se usó una muestra planteada por ciertos criterios no probabilísticos; y observaciones de campo.

- En el análisis del caso, se obtuvieron hallazgos respecto a la deficiencia de los factores en los procesos de transferencia de conocimiento de GO → LZ y de SGO → LZ. En el primer proceso, las deficiencias encontradas fueron en el factor formato en su componente “documentos”, debido a que el GO cuenta con un documento poco actualizado para transferir conocimiento a los LZ, el cual pierde su novedad frente a ellos porque están familiarizados con su contenido. En el segundo proceso, las deficiencias encontradas fueron en el factor contenido, debido a que dos de los SGO no identifican bien los temas que los LZ necesitan para cumplir sus funciones y, por tanto, no están contribuyendo mucho en su trabajo; así también se encontró deficiencias en el factor formato en su componente “documentos”, debido a que, dos de los SGO no participaron en la creación de un registro de conocimiento para los LZ y, por tanto, al no ser autores, mantienen cierta distancia con los materiales compartidos con los LZ; además; se encontraron deficiencias en el factor rol del emisor en su componente “motivación”, puesto que se encontró que no todos los LZ están motivados a compartir conocimiento. Por otro lado, se encontraron deficiencias en los factores rol del receptor en sus componentes “motivación”, dado que no todos los LZ están motivados a que los SGO les transfieran conocimiento, principalmente, los LZ pertenecientes a las zonas del SGO 3 y del SGO 4; en el componente “absorción”, debido a que los LZ aún tienen dificultades para asimilar algunos conocimientos y solucionar por sí solos algunos problemas que se presentan en su campo laboral; y en el componente “retención”, debido a que los LZ todavía tienen dificultades para anticiparse a ciertas situaciones de su rutina diaria y para presentar propuestas de mejora consideradas como tales para los emisores. Así también se encontraron deficiencias en el factor competencias en sus componentes “habilidades duras” y habilidades blandas”, dado que los LZ requieren reforzar algunas habilidades duras, como también habilidades blandas que son valoradas por los emisores de conocimiento.
- En relación con la cuarta hipótesis inicial, se confirmó que existen factores que muestran dificultades de desempeño en los tres procesos de transferencia de conocimiento hacia los Líderes Zonales de Liderman. En cuanto a los factores que se señalaban con un desempeño más destacado en la hipótesis, se encontraban el factor contexto, el factor rol del emisor y receptor, y el factor competencias. Con el análisis se identificó que en el caso del factor contexto, el “contexto organizacional” cumple un desempeño favorable para la transferencia de conocimiento basada en la Cultura de Liderman, la cual fomenta una comunicación fluida y una cultura de aprendizaje entre los miembros de la organización; así mismo, esta Cultura también fomenta “una buena relación entre las

partes”, basada en la confianza entre los colaboradores. Por el contrario, se identificó que los factores rol del emisor y receptor y competencias mostraron dificultades respecto a la “motivación del emisor”, los roles de “absorción” y “retención”, así como también, el desarrollo de “habilidades blandas” y “habilidades duras” en el receptor. Además, en cuanto a los factores que se consideraron con menor desempeño en la hipótesis, se encontraban el factor contenido y el factor formato. En el análisis se identificó que el primero muestra dificultades en el caso de los SGO, debido al poco reconocimiento de los temas que deben ser transferidos al LZ; mientras que el segundo muestra dificultades en el componente “formato”, debido a la poca actualización de los registros de conocimiento, siendo más bien favorable en el componente “persona”. Por tanto, el factor contenido, el factor formato, el factor rol del emisor y receptor como también el factor competencias necesitan ser tomados en cuenta por Liderman mediante un plan de acción que permita el mejor desempeño de estos factores.

- A partir de nuestro estudio, el esquema Beazley et al. sirve como estructura para conocer de qué manera la empresa, sin importar el tipo de industria, puede estar gestionando su conocimiento, a pesar de no ser consciente de ello. En esa línea, sirve también para conocer el desempeño de los factores de transferencia de conocimiento operativo en una relación de transferencia horizontal como vertical. Sin embargo, el método de Beazley et al. al darle un mismo peso de importancia a cada factor de transferencia, no permite, tener un criterio específico para dar prioridad a la mejora de algunos factores que podrían ser más importantes para la organización. En ese sentido, creemos que también podría considerarse una ponderación especial de los factores por parte de la Gerencia, puesto que ellos son los principales responsables de la gestión del conocimiento dentro de una organización. En el caso de Liderman, la propia Gerencia de Operaciones fue consultada durante las entrevistas por ser parte de los actores analizados y opinaron que todos los factores eran igual de importantes en los procesos de transferencia estudiados en torno al Líder Zonal, pero podría ser que en otra organización no fuese de la misma manera, por lo que se tendría que abordar la ponderación de cada factor según el valor de importancia que le atribuya la Gerencia. Todo ello, nos permite pensar en futuras investigaciones que incluyan esta consideración en su evaluación en otras organizaciones en nuestro país. En el caso de Liderman, por ejemplo, sería interesante estudiar la transferencia de conocimiento en otro nivel de la organización como el de Líderes Zonales a Lidermans (Agentes de Seguridad) y entre Lidermans para, de alguna forma, ver los resultados de la transferencia de conocimiento estudiada en torno a los Líderes Zonales. Asimismo, sería interesante estudiar un tema muy relacionado a la transferencia entre pares o personas del

mismo puesto laboral (transferencia horizontal), que es la continuidad del conocimiento que busca que el conocimiento no se pierda en la organización cuando un colaborador se va de la organización, puesto que podrían ser aplicados los mismos factores.

- A partir de los hallazgos encontrados, hemos concluido una propuesta de mejora respecto a los procesos de transferencia de conocimiento operativo en torno al LZ, la cual abarca dos fases: 1) mejoras en los procesos de transferencia de conocimiento operativo entre emisor y receptor (GO → LZ y SGO → LZ) y 2) mejoras en los factores relacionados al receptor. La primera comprenderá iniciativas de corto plazo y la segunda de mediano plazo. La propuesta de mejora busca definir los roles que deben tener los emisores formales e informales en sus respectivos procesos de transferencia de conocimiento operativo hacia los LZ, perfilando iniciativas pertinentes de mediano y corto plazo para cubrir las necesidades identificadas en cada uno de los factores estudiados. Esta propuesta tiene como sustento los tres pilares que definen la política corporativa que guía la estrategia de Liderman: cultura, personas y tecnología. Asimismo, ellos son el soporte de la propuesta de mejora que tiene tres iniciativas a corto plazo y una a mediano plazo: a corto plazo i) Temario, que busca cubrir necesidades en el factor “contenido”, ii) Repositorio de casuística, que busca cubrir necesidades en el factor “formato” en su componente “documentos”, iii) Reunión por Zonas, que busca cubrir necesidades en los factores “rol del emisor” y “rol del receptor” en su componente “motivación”, y en el mediano plazo iv) Cursos y Talleres de Capacitación, que busca cubrir necesidades en el factor “rol del receptor” en sus componentes “motivación”, “absorción” y “retención”, así como, en el factor “competencias” en su componente “habilidades duras” y “habilidades blandas”.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- (2003). *Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias: las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, J. (2007). "Transferencia de conocimientos en conglomerados productivos". En A. Mujika, *Regiones Iberoamericanas del conocimiento: experiencias de desarrollo regional*. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Álvarez, M. (2007). Sistematizar las prácticas, experiencias y proyectos educativos ¿Tarea del gestor educativo? Obtenido de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/sistematizaciondelaspracticass.pdf>
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). "La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje". *Economía Industrial*. (326).
- Antúnez, V. (4 de setiembre de 2011). Las empresas de seguridad privada se especializan. *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/empresas-seguridad-privada-se-especializan-noticia-1265552>
- Arrow, K. (1974). *The Limits of Organization*. New York: Norton. Obtenido de <http://wtf.tw/ref/arrow.pdf>
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). *La continuidad del conocimiento en las empresas. Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van*. Bogotá: Norma S.A.
- Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España: Editorial Club Universitario. Obtenido de <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/2545.pdf>
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.
- Canals, A. (2003). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- Canals, A. (s/f). *Know-org*. Obtenido de <http://www.infonomia.com/img/pdf/know-org.pdf>
- Caparini, M., & Bryden, A. (2006). *Private actors and security governance*. Obtenido de http://www.dcaf.ch/content/download/35317/525851/file/bm_yb_2006.pdf
- Castro, E. (2010). "El estudio de caso como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas". *Revista Nacional de Administración de la Escuela de Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica*, 1(2), pp. 31-54. Obtenido de <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/332>
- Castro, J., Rocca, L., & Ibarra, A. (2008). Transferencia de conocimiento en las empresas de la comunidad autónoma del país vasco: capacidad de absorción y espacios de interacción

de conocimien. *Arbor Ciencia, Pensamiento y Culura*, 184(7732), 653-675. Obtenido de <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/213/214>

Castro, K., Guillén, J., & Romaní, P. (2015). Calidad en las empresas del sector de seguridad y vigilancia en el Perú. (Tesis de maestría en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, Lima, Perú).

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*. 35(1), 128-152. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2393553>

Davara, F. (2007). "Transferencia del conocimiento (I)". *Tendencias21*. Obtenido de http://www.tendencias21.net/conocimiento/Transferencia-del-Conocimiento-I_a5.html

Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Buenos Aires: Pearson Education.

Decreto Legislativo N.º 1213. (s.f.). Decreto Legislativo que regula los servicios de seguridad privada. Congreso de la República del Perú (2015). Obtenido de https://www.sucamec.gob.pe/web/images/PDFs_Seguridad_Privada/decreto_ley_1213_cuadro_comparativo.pdf

Dixon, N. (2001). *El conocimiento común: Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. México D.F.: Oxford University Press.

Domínguez, J. (2004). Planeación y desarrollo del proyecto de servicio de información electrónica en la biblioteca del Instituto de Biología de la UNAM. *Biblioteca Universitaria*, 7(2), 120 - 133. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28570205&iCveNum=1891>

Drucker, P. (1999). "Knowledge-Worker Productivity: The biggest Challenge". *California Management Review*, 41(2), 79 - 94. Obtenido de http://forschungsnetzwerk.at/downloadpub/knowledge_workers_the_biggest_challenge.pdf

----- (2000). *"Llega una nueva organización a la empresa"*. Bilbao: Deustro S.A.

Empresa de Seguridad Vigilancia y Control [ESVICSAC]. (2012). *Planeamiento estratégico*. Recuperado el 01 de septiembre de 2016, de <http://intranet.esvicsac.com.pe/intranet/fonafe/GEN006.pdf>

----- (2014). *Certificaciones Internacionales*. Obtenido de <http://www.esvicsac.com.pe/certificaciones.html>

Esan. (2015). *Competencias Laborales: diferencias entre habilidades blandas y duras*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/06/competencias-laborales-diferencias-entre-habilidades-blandas-duras/>

Figuro, E. (2015). La transferencia del conocimiento una visión estratégica para la disminución de costos en las empresas de vigilancia y seguridad privada. Obtenido de (Tesis de grado

con especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá, Colombia): <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13908/2/trabajo%20de%20Grado%20Final%20ERIK%20FIGUEROA%20OK.pdf>

Flores, J. (2010). La Gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en instituciones de educación superior. *Revista de Investigación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. Caracas, N° 71, pp. 11-31. (71), 11-31. Recuperado el 20 de marzo de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/3761/376140386001.pdf>

Gestión. (12 de marzo de 2015). Mercado de seguridad para empresas en Perú crecerá en 10%. *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/mercados/mercado-seguridad-empresas-peru-crecera-10-2015-2125965>

Gibson, D., & Mahdjoubi, D. (2010). Diferentes aspectos de la transferencia de tecnología: Construyendo una red de transferencia de tecnología competitiva a nivel global. *Revista Galega de Economía*, 19, 1-11. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/265349579_Different_levels_of_knowledge_transfer_in_building_a_globally_competitive_technology_transfer_network

Gouza, A. (2015). Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las Spin-offs Universitarias. (Tesis de doctorado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Cataluña, Departamento de Organizaciones de la Empresarial, Cataluña, España). Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/387117/TAG1de1.pdf;jsessionid=AF9A9B662AE52FE97C70A94DD6E01A95?sequence=1>

Great Place to Work. (2015). *Fondo Nacional de Garantías S.A.* Obtenido de <https://www.fng.gov.co/ES/Documentos%20%20Encuestas/Encuesta%20Clima%20Organizacional%202015.pdf#search=great%20place%20to%20work>

Hernández, H. (2007). *Cómo gestionar el conocimiento basado en la experiencia de las personas*. Obtenido de <http://docplayer.es/11374910-Como-gestionar-el-conocimiento-basado-en-la-experiencia-de-las-personas-por-hernan-hernandez-mejia-fecha-agosto-de-2007.html>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ta. ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 17 de Junio de 2016, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20Edici%C3%B3n%202015.pdf

Hernández, V. (2007). *Mapas conceptuales: la gestión del conocimiento en la didáctica*. México D.F.: Alfaomega.

Instituto de Defensa Legal [IDL]. (2015). *Seguridad Ciudadana. Informe Anual 2015. Balance del gobierno de Ollanta Humala: un quinquenio sin cambios sustanciales*. Lima. Obtenido de http://www.idl.org.pe/sites/default/files/publicaciones/pdfs/INFORME%20ANUAL%202015_%20IDL-SC.pdf

Instituto Nacional de Informática y Estadística (INEI). (2015). *Encuesta Nacional de Programas Estratégicos 2011 - 2014*. Lima. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1291/

- Izquierdo, F. (2015). *Javier Calvo: "La cultura Liderman es una cultura humana"*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.cl/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/880-javier-calvo-perez-badiola>
- J&V Resguardo. (2015). *Manual del Sistema de Gestión Integrado. J&V Resguardo SGI-M-01-01*. Obtenido de <http://www.liderman.com.pe/webanterior/images/liderman/sgi/sgi/pdfs/010108.pdf>
- Jarrín, E., Rodríguez, R., & Rodríguez, R. (2015). *Programa de capacitación para los guardias de vigilancia y seguridad privada*. Obtenido de file:///D:/TESIS%202017/CAPÍTULO%205-FEBRERO2017/FUENTES2/Programa-de-Capacitacion-para-los-Guardias-de-Vigilancia-y-Seguridad-Privada_1.pdf
- Leturia, C., Lagos, J., & Ruidias, M. (2016). *Calidad en las empresas del sector seguridad privada en la ciudad de Lima (Tesis de maestría en Dirección de Operaciones Productivas, Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM, Lima, Perú)*.
- Liderman. (2011a). *Los valores Liderman*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=y33T6ScrP8A>
- (2011b). *Liderman*. Obtenido de <http://www.liderman.com.pe/webanterior/images/liderman/sgi/sgi/pdfs/020701.pdf>
- (2013). *Javier Calvo en entrevista Mundo Empresarial - Canal N*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=wJ5GqXYqeXk>
- (2016). *Liderman valemos tanto como lo que cuidamos*. Obtenido de <http://www.liderman.com.pe/>
- Lira, J. (12 de marzo de 2015). *Mercado de seguridad para empresas en Perú crecerá en 10%*. *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/mercados/mercado-seguridad-empresas-peru-crecera-10-2015-2125965>
- López, E. (2009). *Gestión del conocimiento. Petrotecnia. Revista del instituto Argentino del petroleo y del gas, L(3), 1-124*. Obtenido de http://www.petrotecnia.com.ar/junio09/Petrotecnia_3_09.pdf
- López, J., & Carretero, L. (2000). *Dirección de la producción y los sistemas basados en el conocimiento. Áreas de aplicación. Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de <http://www.aloj.us.es/gideao/pomsevilla2000/papers/2027e.pdf>
- Marsden, P. (1990). "Network Data and Measurement". *Annual Review of Sociology, 16*, 435-463. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2083277>
- Mejía, M. (2008). *Modelo de gestión del conocimiento para las empresas de la industria del software (Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería industrial, Lima, Perú)*. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2135/1/Mejia_pm.pdf
- Montalva, L., Jurado, R., & Condori, S. (2015). *Calidad en las empresas del sector seguridad privada en Lima Metropolitana (Tesis de maestría en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM, Lima, Perú)*.

- Morales, A. (2014). La transferencia de conocimiento basado en el modelo operativo de competencia: personal operativo de seguridad Oncor Ltda.". En Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12152/1/LA%20TRANSFERENCIA%20DE%20CONOCIMIENTO%20BASADO%20EN%20EL%20MODELO%20DE%20COMPETENCIA%20PERSONAL%20OPERATIVO%20DE%20SEGURIDAD%20ONCOR%20LTDA..pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las empresas japonesas crean la diámica de la innovación*. México D.F.: Oxford University Press. Obtenido de file:///D:/TESIS/FUENTES/NONAKA_La%20organización%20creadora%20de%20conocimiento.pdf
- Ordoñez De Pablos, P. (2001). Gestión del conocimiento como base para el logro de la ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), 91-108. Obtenido de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v07/073091.pdf>
- Ortiz, D. (2012). Taller para la construcción de repositorios digitales con Dspace. México: Universidad Autónoma de México. Dirección General de Bibliotecas. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/18104/1/TallerRepositorios.pdf>
- Osterloh, M., & Frey, B. (2000). Motivation, knowledge transfer and organizational forms . *Organization Science*, 11(5), 538-550. Obtenido de <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:25531/eth-25531-01.pdf>
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2004). *Dirección y gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereda, S., Berrocal , F., & Alonso, M. (2008). *Psicología del trabajo: teoría y práctica*. Madrid: Síntesis.
- Pereira, H. (2011). Implementación de la Gestión del conocimiento en la empresa. *CEGESTI. Exito empresarial*(135). Obtenido de CEGESTI. Exito empresarial: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf
- Perona, M., López, P., & Navas, J. (2009). La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integral de análisis. *Cuaderno de Estudios Empresariales*, 19, 43-73. Obtenido de <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0909110043A>
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension* . New York: Routledge & Kegan Paul Ltd . Obtenido de <http://www.strongwind.com.hk/pdfs/TuiJian/PersonalKnowledge.pdf>
- Puell, J. (2008). La gestión del conocimiento como disciplina empresarial. Gestión en el tercer milenio . *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 11(21), 29-34. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v11_n21/pdf/a04v11n21.pdf
- Rincón de Parra, H. (2005). *La conservación y transferencia del conocimiento: una visión estratégica para la disminución de costos en las organizaciones*. IX Congreso

Internacional de Costos. Obtenido de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/2029/2029>

- Ríos , M. (11 de agosto de 2016). Seguridad ciudadana: Tres de cada 10 peruanos son víctimas de un hecho delictivo. *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/seguridad-ciudadana-tres-cada-10-peruanos-son-victimas-hecho-delictivo-2167558>
- Rivera, A. (2009). *Creación de un repositorio digital con la producción intelectual de la Dra. María Eugenia Bozzoli Vargas, en el Laboratorio de Etnología de la Universidad de Costa Rica.* Obtenido de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/261/1/30231.pdf>
- Sánchez , G., & Flores, J. (2013). *La gestión del conocimiento en las Bibliotecas Universitarias ¿El qué, cómo y para qué?. Memoria Académica UNLP-FaCE.* Obtenido de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.5648/pr.5648.pdf
- Saputelli, L. (2010). *Gerenciar el conocimiento para crear ventaja competitiva.* Obtenido de <http://sva99.tripod.com/Sva99/d17/Saputelli.html>
- Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Sociedad Nacional de Seguridad del Perú [SNS]. (2016). Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/instit/pe/sns.htm>
- Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC). (2016). Obtenido de <https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/organizacion-ini>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the Transfer of Best Practice. *Within the Firm Strategic Management Journal*, 17(K), 27-43. Obtenido de http://gul.gu.se/public/pp/public_courses/course40530/published/1291620354679/resourceId/15964758/content/Szulanski1996%20-%20Theme%203.pdf
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. (2004). When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Casual Ambiguity. *Organization Science*, 15, 600-613. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/30034760?seq=1#page_scan_tab_contents
- Tsai, W. (2000). Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9), 925-939. Obtenido de <http://links.jstor.org/sici?sici=01432095%28200009%2921%3A9%3C925%3ASCSRAT%3E2.0.CO%3B2-A>
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento. Del mito a la realidad.* Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A. Obtenido de <http://es.slideshare.net/JLPD1/165775318-gestiondelconocimientovalhondosolanodomingo>
- Webber, A. (1993). *What's so new about the new economy?* Obtenido de <https://hbr.org/1993/01/whats-so-new-about-the-new-economy>
- Yañez, C. (2013). La transferencia del conocimiento operativo. Estudio de caso integrado de transferencia horizontal con operarios de dos empresas del sector textil y confecciones

peruano . (Tesis de licenciatura en Gestión Empresarial, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima, Perú. Obtenido de file:///C:/Users/Administrador/Downloads/YANEZ_OSPINA_CLAUDIA_CONOCIMIENTO.pdf

Yturralde, E. (s.f.). Desarrolla las competencias de tu equipo humano. Obtenido de <http://www.habilidadesduras.com/>

Zapata, L. (2004). Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información en Barcelona. Tesis de doctorado en Creación estrategia y gestión de empresas. (Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de ciencias económicas y empresariales, Barcelona). Recuperado el 28 de junio de 2016, de www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3955/lezc1de1.pdf?sequence=1

Zozaya, V. (2006). Las redes y la transferencia de conocimiento. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*(14), 2-9. Obtenido de http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316758988_bgc14-VZozaya.pdf



ANEXO A: Estudios relacionados con la transferencia de conocimiento

Tabla A1: Principales estudios relacionados con la transferencia de conocimiento

Autor y año	Objetivo	Muestra/fuente de datos/metodología	Resultados
Szulanski (1996)	Determinar cuáles son las barreras de la TC dentro de la empresa.	Entrevistas iniciales en 3 empresas, cuestionario a 122 transferencias de 38 mejores prácticas en 8 multinacionales.	Los factores basados en el conocimiento son barreras más importantes de la TC que los factores basados en la motivación
Davenport, Jarvenpara y Brees (1996)	Determinar cómo se debe aplicar la gestión del conocimiento en las empresas.	Examina proyectos de mejora del conocimiento en 30 empresas de Estados Unidos.	Hay diferencias en la forma en que se debe aplicar el conocimiento en una misma empresa. Eso depende del conocimiento tácito para la ejecución de determinada actividad.
Szulanski (2000)	Identificar cuáles son las dificultades de las etapas de la transferencia del conocimiento.	Los datos recogieron con un examen de 2 etapas de 122 transferencias de prácticas dentro de 8 firmas.	Los factores que afectan la TC son más probables predecir dificultad durante la fase de la iniciación, mientras que los factores que afectan la ejecución de la transferencia son más probables de predecir dificultad durante fases subsecuentes de la puesta en práctica.
Gupta y Govindarajan (2000)	Examinar los efectos de la motivación, la riqueza de los canales de transmisión, y la capacidad de absorción en proceso de la TC entre las subsidiarias.	Cuestionario sobre la transferencia del conocimiento dentro de 374 subsidiarias de 75 multinacionales estadounidenses, europeas, y japonesas. La metodología que han utilizado es el análisis de la regresión.	Los factores de motivación no son importantes al momento de compartir conocimiento dentro de las subsidiarias ni entre ellas. La riqueza de los canales de transmisión y la capacidad de absorción son los factores más importantes de la TC.
Tsai, W (2001)	Determina cómo una unidad organizativa puede obtener conocimiento desarrollado por otras unidades para mejorar la innovación y los resultados empresariales.	Cuestionario en 24 unidades organizativas en una empresa petroquímica y 36 empresas organizativas en una empresa alimentaria. La metodología utilizada es la regresión.	Las unidades organizativas que tienen una capacidad de absorción y una capacidad de replicar el nuevo conocimiento son las más innovadoras y obtienen mejores resultados empresariales.
Foos et al. (2006)	Determinar los factores que influyen en la TC tácito de una organización a otra.	Los datos utilizados son cualitativos y cuantitativos: los primeros se basan en 13 entrevistas en 3 empresas, en cambio los cuantitativos se basan en encuestas a través de Internet.	La confianza previa y la diligencia entre las dos partes influyen en las expectativas de la transferencia de tecnología en las reuniones y las expectativas de la transferencia de conocimiento tácito.

Tabla A1: Principales estudios relacionados con la transferencia de conocimiento (continuación)

Autor y año	Objetivo	Muestra/fuente de datos/metodología	Resultados
Zágarra y García Falcón(2003)	Identifica cuáles son los factores que potencian o dificultan la gestión del conocimiento en equipos de trabajo.	Muestra de 363 individuos de 12 grandes empresas, en su mayoría multinacionales. La técnica utilizada es el análisis de componentes principales.	La comunicación cara a cara es el principal factor que favorece la creación, la transferencia y la integración del conocimiento en los grupos de trabajo.
Van Den Hooff y de Ridder (2004)	Determinar los factores que facilitan e impiden la TC dentro de la empresa y determinar cómo influye el compromiso, la comunicación, y la TIC en el proceso de la TC.	Estudios de casos en 6 empresas holandesas.	La comunicación es la variable más importante en el proceso de la TC. El compromiso en la organización y la utilización de la TIC tienen una influencia positiva en la TC.
Levin y Cross (2004)	Investiga el papel de la confianza y las redes sociales como mecanismos críticos subyacentes en la TC.	El cuestionario se ha hecho con 127 empleados en tres divisiones: 42 de una compañía farmacéutica, 41 de un banco y 44 de una compañía de gas y aceite. La metodología utilizada es la regresión.	Una buena relación entre los empleados es muy importante para crear y transferir el conocimiento tácito y explícito. Esta relación está basada en la confianza.
Tsai y Tsai (2005)	Utiliza la profesión de a enfermera para explorar la TC a un nivel individual.	Entrevista en profundidad con 17 clínicos para descubrir los métodos de la TC.	Contexto, instrucción directa, interacción, experiencia, imaginación son las cinco maneras de TC a nivel individual.
Cabrera et al (2006)	Investigar un subconjunto de variables relacionadas con el comportamiento de los individuos para TC intraorganizacional.	Los datos fueron recogidos de 372 cuestionarios de una empresa española multinacional en el servicio de la TIC.	La TIC se desarrolla para soportar la TC, pero necesita otras variables muy importante para este proceso: la cultura y otras variables humanas constituyen el éxito de la TC, tales como: la eficacia de la persona, la experiencia, el Compromiso.
Mateo et al. (2011)	Explorar cómo el mecanismo de transferencia del conocimiento “el intranet” mejora la transferencia del conocimiento a través los ingenieros residentes de una empresa multinacional de automóvil	Una empresa multinacional automotriz fue seleccionada para el estudio. Se analizaron seis años de datos que contienen todas las modificaciones de productos	El intranet puede mejorar considerablemente la transferencia de conocimiento electrónica cuando los ingenieros residentes interactuar físicamente con el Centro de Ingeniería Avanzada. transferencia de conocimiento intranet por sí sola no puede superar la desventaja considerable que participan en la asimilación de conocimientos

Tabla A1: Principales estudios relacionados con la transferencia de conocimiento (continuación)

Autor y año	Objetivo	Muestra/fuente de datos/metodología	Resultados
Sheng, M.L et al. (2013)	El objetivo de este trabajo es examinar el papel moderador de las competencias de la información y la comunicación tecnológicos (TIC) en la mejora de la transferencia del conocimiento y la moderación de los dos barreras del conocimiento, a saber, la rigidez del conocimiento y la ambigüedad del conocimiento, lo que aumenta la ventaja competitiva.	El estudio se ha llevado a cabo en el contexto de la industria de la salud en Taiwán. Un total de 160 cuestionarios distribuidos a los hospitales fueron y 112 respuestas recibidas, una tasa de respuesta del 70 por ciento Representando. El análisis de regresión jerárquica utilizado para analizar los datos.	Los resultados muestran que las competencias de las TIC hacen mejorar la transferencia de conocimientos dentro de los hospitales. Aunque la rigidez y la ambigüedad del conocimiento tienen efectos negativos sobre la transferencia del conocimiento. Los efectos negativos pueden ser moderados por las Competencias TIC.
Sroka, W. et al. (2014)	Analizar el proceso de la transferencia del conocimiento en una red intra-organizacional.	La metodología utilizada es la metodología de estudio de caso, para analizar en profundidad la TC en una red intraorganizacional de la corporación Arcelor Metal.	El grupo Arcelor Mittal se reúne casi todos los criterios de gestión del conocimiento efectiva en su red dentro de la organización, con algunas excepciones, que son el resultado de una circunstancias históricas , es decir, el proceso de crecimiento a través la adquisición, y la adquisición de empresas en diferentes etapas de desarrollo de la organización, así como la cultura organizacional
Li, J.H et al.(2014)	Este artículo ofrece una evaluación exhaustiva de los factores que influyen en la transferencia del conocimiento a través una meta-análisis, con énfasis en la influencia de los contextos culturales	Este trabajo consistió en la evaluación y el análisis de las 69 publicaciones, estudios empíricos y la categorización de estos estudios en dos grupos en función de diferentes contextos culturales, contextos tal como se describe por Hofstede.	Los resultados muestran que la ambigüedad del conocimiento, la relación fuerte, la confianza y el conocimiento común tienen un impacto sobre la transferencia de conocimientos en diferentes contextos culturales, en particular con respecto a una distancia de poder baja y una distancia jerárquica alta definidas por Hofstede.

Fuente: Gouza, Assia (2015)

ANEXO B: Matriz de consistência

Tabla B1: Matriz de consistencia

Capítulos	Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variables	Unidades de análisis	Unidades de observación	Indicadores	Fuentes de información	Actores proveedores de información	Estructura de los capítulos
General	¿Cuáles son los factores de transferencia de conocimiento operativo, de acuerdo con la propuesta de Beazley, Boenisch y Harden, que dificultan la transferencia de conocimiento hacia los Líderes Zonales de Liderman en Lima en cada uno de los procesos de transferencia identificados, y qué propuestas podrían ayudar a mejorar el desempeño en estos factores?	Analizar los cinco factores de transferencia de conocimiento operativo propuestos por Beazley, Boenisch y Harden en los procesos de transferencia de conocimiento hacia los Líderes Zonales de Liderman en Lima, puesto que a partir de dichos factores se pueden detectar problemas en los procesos de transferencia conocimiento operativo, y, en base a ello, elaborar propuestas de mejora.	Los cinco factores de transferencia de conocimiento operativo propuestos por Beazley, Boenisch y Harden ofrecen alguna dificultad, en alguno de sus componentes específicos y en todos los procesos identificados, para hacer efectiva la transferencia de conocimiento operativo hacia los Líderes Zonales de Liderman en Lima.	1. Factores de transferencia de conocimiento operativo 2. Estructura organizacional de Liderman 3. Procesos de transferencia de conocimiento operativo en Liderman. 4. Factores en los procesos de transferencia de conocimiento operativo en relación a los Líderes Zonales.						1. Capítulo 1: Marco Teórico 2. Capítulo 2: Descripción del Caso de Estudio 3. Capítulo 4: Análisis del caso
Capítulo 1: Marco Teórico	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de transferencia de conocimiento operativo en las empresas? ¿Cuáles son los factores que influyen en la transferencia de conocimiento operativo?	Estudiar conceptualmente la transferencia de conocimiento operativo en el marco de la gestión del conocimiento.	La transferencia de conocimiento se lleva a cabo a través de procesos que garantizan la conservación de la base del conocimiento operativo y su perfeccionamiento en el tiempo. Según Beazley, Boenisch y Harden, existen cinco factores que hacen posible la transferencia de conocimiento operativo (contenido, contexto, formato, rol del emisor y receptor y competencias).	1. Gestión del Conocimiento 2. Proceso de transferencia de conocimiento 3. Conocimiento Operativo 4. Factores de la transferencia del conocimiento operativo.				Beazley, Benish & Harden (2003) Cauals (2003) Nonaka & Takeuchi (1999) Polanyi (1966) Dixon (2001) Szulanski (1996, 2000) Andreu & Sieber (1999) Cohen & Levinthal (1990) Perona, López & Navas (2009) Davavenport & Prusak (2001) Drucker (2000) Tsai (2010) Chiavenato (2011) Osterloh & Frey (2000)		1. Gestión del conocimiento 2. Transferencia de conocimiento 2.1. Definición de transferencia de conocimiento 2.3. Conocimiento operativo 2.4. Etapas de la transferencia de conocimiento operativo 3. La transferencia de conocimiento operativo y la gestión de la continuidad 4. La transferencia del conocimiento operativo y la ventaja competitiva 5. Factores de la transferencia de conocimiento operativo 5.1. Contenido 5.2. Contexto 5.3. Formato 5.4. Rol del emisor y receptor 5.5. Competencias

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

Capítulos	Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variables	Unidades de análisis	Unidades de observación	Indicadores	Fuentes de información	Actores proveedores de información	Estructura de los capítulos
Capítulo 2: Descripción del caso de estudio	¿Cómo se encuentra organizada el Área de Operaciones de Liderman en Lima, considerando especialmente la importancia del puesto del Líder Zonal dentro de ella?	Comprender cómo se encuentra organizada el Área de Operaciones de Liderman y la importancia de los Líderes Zonales dentro de ella.	El Área de Operaciones de Liderman es el área medular de la empresa y está conformada por la Gerencia de Operaciones, las Sub Gerencias de Operaciones para zona, los Líderes Zonales, los Liderman y las oficinas de apoyo. El Líder Zonal cumple un rol importante, pues es quien tiene contacto directo con los Liderman y con los clientes para realizar la supervisión del servicio de seguridad y vigilancia privada que brinda la empresa, por lo que debe poseer el perfil que demanda el puesto para el fiel cumplimiento de sus funciones.	-	"	"	"	Leturia, Lagos & Ruidias (2016) Castro, Guillén y Román (2015) Montalva, Jurado y Condori (2015)	"	1. Análisis del sector de seguridad privada en el Perú 2. La empresa de estudio: J & V Resguardo S.A.C. 2.1. Descripción general 2.2. Aspectos generales 3. Organigrama y Procesos 4. Área de Operaciones (Lima) 5. Líder zonal 5.1. Funciones 5.2. Perfil del puesto de Líder Zonal 6. Proceso de transferencia de conocimiento operativo y actores involucrados
	¿Cuáles son los procesos de transferencia de conocimiento operativo para los Líderes Zonales en Liderman y quiénes son los actores involucrados?	Identificar los procesos de transferencia de conocimiento operativo para los Líderes Zonales en Liderman y qué actores se encuentran involucrados.	Existen tres procesos de transferencia de conocimiento operativo hacia los Líderes Zonales, determinados por los actores emisores en base a sus funciones y su relación con los Líderes Zonales: - Gerente de Operaciones → Líder Zonal - Sub Gerente de Operaciones → Líder Zonal - Líder Zonal → Líder Zonal	-	"	"	"	Entrevistas exploratorias Encuesta exploratoria	Gerente de Operaciones Gerente de Gestión del Talento Humano Asistente de SGI/SSOMA Líderes Zonales	6.1. Determinación de los procesos de transferencia de conocimiento operativo 6.2. Determinación de los actores emisores 6.3. Relación entre integrantes del mismo grupo de actores 6.4. Relación entre los diferentes actores

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

Capítulo	Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variables	Unidades de análisis	Unidades de observación	Indicadores	Fuentes de información	Actores provisorios de información	Estructura de los capítulos
Capítulo 4: Análisis de caso	¿Cuál es el desempeño de los cinco factores de transferencia de conocimiento operativo en cada uno de los procesos de transferencia de conocimiento hacia los Líderes Zonales de Liderman en Lima?	Describir el desempeño de cada uno de los factores de transferencia de conocimiento operativo en cada uno de los procesos de transferencia hacia los Líderes Zonales.	A través de los tres procesos de transferencia de conocimiento operativo, se puede identificar que, de los cinco factores, el factor contexto, el factor rol del emisor y receptor y el factor competencias tienen un desempeño más positivo que el factor contenido y el factor formato: - Factor contenido: existe poco reconocimiento de los temas que deben ser transferidos a los Líderes Zonales. - Factor formato: existe poca sistematización del conocimiento que debe ser transferido a los Líderes Zonales. - Factor contexto: existen indicios de una cultura de intercambio de conocimiento y de una buena relación entre las partes. - Factor rol del emisor y receptor: los actores cuentan con las características necesarias para ser emisores y receptores de conocimiento. - Factor competencias: existe un buen desarrollo de las habilidades blandas y duras por parte de los Líderes Zonales.	1. Factor contenido	1. Temas transferidos	GO → LZ SGO → LZ LZ → LZ	1.1. Nivel de conocimiento de las funciones y actividades 1.2. Nivel de identificación de temas necesarios para el puesto	Encuesta censal Entrevistas Observaciones	Líderes Zonales Gerente de Operaciones, Sub Gerentes de Operaciones y Líderes Zonales (9) Gerente de Operaciones, Sub Gerente de Operaciones y Líderes Zonales	1. Actividades de transferencia de conocimiento operativo 1.1. Actividades de transferencia de conocimiento operativo de Inducción del LZ 1.2. Actividades de transferencia de conocimiento operativo de rutinas diarias 2. Influencia de otros emisores en un proceso de transferencia de conocimiento 3. El conocimiento objeto de transferencia 4. Desempeño de los cinco factores en los procesos de transferencia de conocimiento operativo
				2. Factor contexto	2.1. Contexto organizacional	GO → LZ SGO → LZ LZ → LZ	2.1.1. Existencia de cultura de intercambio de conocimiento 2.1.2. Existencia de políticas de comunicación	Encuesta censal Entrevistas Observaciones	Líderes Zonales Gerente de Operaciones, Sub Gerentes de Operaciones y Líderes Zonales (9) Gerente de Operaciones, Sub Gerente de Operaciones y Líderes Zonales	4.1. Proceso GO-LZ 4.1.1. Factor contenido 4.1.2. Factor contexto 4.1.3. Factor formato 4.1.4. Rol del emisor 4.2. Proceso SGO-LZ 4.2.1. Factor contenido 4.2.2. Factor contexto 4.2.3. Factor formato 4.2.4. Rol del emisor 4.3. Proceso LZ-LZ 4.3.1. Factor contenido 4.3.2. Factor contexto 4.3.3. Factor formato 4.3.4. Rol del emisor 4.3.5. Rol del receptor (desde el punto de vista de los receptores y emisores) 4.3.6. Competencias 4.4. Principales hallazgos del análisis del desempeño de los factores de transferencia de conocimiento operativo
				3. Factor formato	3.1. Documentos	GO → LZ SGO → LZ LZ → LZ	3.1.1. Existencia de documentos o materiales de conocimiento 3.1.2. Frecuencia de uso del documento o material 3.1.3. Documento o material de conocimiento entendible 3.1.4. Acceso a los documentos	Encuesta censal Entrevistas Observaciones	Líderes Zonales Gerente de Operaciones, Sub Gerentes de Operaciones y Líderes Zonales (9) Gerente de Operaciones, Sub Gerente de Operaciones y Líderes Zonales	
				3.2. Personas	GO → LZ SGO → LZ LZ → LZ	3.2.1. Existencia de transferencia formal de conocimiento por medio de personas 3.2.2. Lenguaje entendible 3.2.3. Uso de herramientas de apoyo para transferir conocimiento 3.2.4. Tiempo de duración en que se imparte conocimiento 3.2.5. Existencia de transferencia informal de conocimiento por medio de personas 3.2.6. Frecuencia de uso o aplicación del conocimiento transferido por medio de personas	Encuesta censal Entrevistas Observaciones	Líderes Zonales Gerente de Operaciones, Sub Gerentes de Operaciones y Líderes Zonales (9) Gerente de Operaciones, Sub Gerente de Operaciones y Líderes Zonales		

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

Capítulos	Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variables	Unidades de análisis	Unidades de observación	Indicadores	Fuentes de información	Actores proveedores de información	Estructura de los capítulos
Capítulo 4: Análisis de caso	¿Cuál es el desempeño de los cinco factores de transferencia de conocimiento operativo en cada uno de los procesos de transferencia de conocimiento hacia los Líderes Zonales de Liderman en Lima?	Describir el desempeño de cada uno de los factores de transferencia de conocimiento operativo en cada uno de los procesos de transferencia de conocimiento hacia los Líderes Zonales.	A través de los tres procesos de transferencia de conocimiento operativo, se puede identificar que, de los cinco factores, el factor contexto, el factor rol del emisor y receptor y el factor competencias tienen un desempeño más positivo que el factor contenido y el factor formato.	4. Rol del emisor / Rol del receptor	4.1.1. Fiabilidad	GO → LZ SGO → LZ LZ → LZ	4.1.1.1. Experiencia en el tema 4.1.1.2. Seguridad al momento de explicar el tema	Encuesta censal Entrevistas Observaciones	Líderes Zonales Gerente de Operaciones, Sub Gerentes de Operaciones y Líderes Zonales (9) Gerente de Operaciones, Sub Gerente de Operaciones y Líderes Zonales	1. Actividades de transferencia de conocimiento operativo 1.1. Actividades de transferencia de conocimiento operativo de inducción del LZ 1.2. Actividades de transferencia de conocimiento operativo de rutina diaria 2. Influencia de otros emisores en un proceso de transferencia de conocimiento 3. El conocimiento objeto de transferencia 4. Desempeño de los cinco factores en los procesos de transferencia de conocimiento operativo 4.1. Proceso GO-LZ 4.1.1. Factor contenido 4.1.2. Factor contexto 4.1.3. Factor formato 4.1.4. Rol del emisor 4.2. Proceso SGO-LZ 4.2.1. Factor contenido 4.2.2. Factor contexto 4.2.3. Factor formato 4.2.4. Rol del emisor 4.3. Proceso LZ-LZ 4.3.1. Factor contenido 4.3.2. Factor contexto 4.3.3. Factor formato 4.3.4. Rol del emisor 4.3.5. Rol del receptor (desde el punto de vista de los receptores y emisores) 4.3.6. Competencias 4.4. Principales hallazgos del análisis del desempeño de los factores de transferencia de conocimiento operativo
				4.1. Rol del emisor	4.1.2. Motivación	GO → LZ SGO → LZ LZ → LZ	4.1.2.1. Interés y disposición para explicar los temas que hacen falta	Encuesta censal Entrevistas Observaciones	Líderes Zonales Gerente de Operaciones, Sub Gerentes de Operaciones y Líderes Zonales (9) Gerente de Operaciones, Sub Gerente de Operaciones y Líderes Zonales	
				4. Rol del emisor / Rol del receptor	4.2.1. Motivación	GO → LZ SGO → LZ LZ → LZ	4.2.1.1. Actitud cuando recibe enseñanzas	Encuesta censal Entrevistas Observaciones	Líderes Zonales Gerente de Operaciones, Sub Gerentes de Operaciones y Líderes Zonales (9) Gerente de Operaciones, Sub Gerente de Operaciones y Líderes Zonales	
					4.3. Rol del receptor	4.2.2. Absorción	GO → LZ SGO → LZ LZ → LZ	4.2.2.1. Capacidad para asimilar los nuevos temas 4.2.2.2. Capacidad para resolver problemas	Encuesta censal Entrevistas Observaciones	
				4.2.5. Retención		GO → LZ SGO → LZ LZ → LZ	4.2.3.1. Capacidad para aplicar el conocimiento a la rutina de trabajo (institucionalización del conocimiento)	Encuesta censal Entrevistas Observaciones	Líderes Zonales Gerente de Operaciones, Sub Gerentes de Operaciones y Líderes Zonales (9) Gerente de Operaciones, Sub Gerente de Operaciones y Líderes Zonales	
					4.2.3.2. Capacidad para crear nuevo conocimiento					
				5. Factor Competencias	5.1. Habilidades duras	GO → LZ SGO → LZ LZ → LZ	5.1.1. Nivel de influencia del grado de instrucción en el cumplimiento de las funciones	Encuesta censal Entrevistas Observaciones	Líderes Zonales Gerente de Operaciones, Sub Gerentes de Operaciones y Líderes Zonales (9) Gerente de Operaciones, Sub Gerente de Operaciones y Líderes Zonales	
							5.1.2. Nivel de influencia de la experiencia previa en el cumplimiento de las funciones			
							5.1.3. Nivel de influencia de los cursos adicionales previos en el cumplimiento de las funciones			
							5.2.1. Nivel de desarrollo de las habilidades blandas requeridas para el puesto			
				5.2. Habilidades blandas	GO → LZ SGO → LZ LZ → LZ	5.2.2. Nivel de valoración de habilidades blandas por la Gerencia	Encuesta censal Entrevistas Observaciones	Líderes Zonales Gerente de Operaciones, Sub Gerentes de Operaciones y Líderes Zonales (9) Gerente de Operaciones, Sub Gerente de Operaciones y Líderes Zonales		

ANEXO C: Matriz de variables

Tabla C1: Matriz de variables

VARIABLES	UNIDAD DE ANÁLISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN						
			ENCUESTA CENSAL			ENTREVISTAS		OBSERVACIONES	
			VALORACION POR ACTOR EMISOR - GO	VALORACION POR ACTOR EMISOR - SGO	VALORACION POR ACTOR EMISOR - LZ	ENTREVISTA AL GO Y SGO	ENTREVISTA AL LZ		
CONTENIDO	Temas transferidos	Nivel de conocimiento de las funciones y actividades	¿Mi GO conoce mis funciones?	¿Mi SGO conoce mis funciones?	¿Los otros LZ conocen mis funciones?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1= nada, 2=poco, 3=suficiente y 4=mucho)	¿Cuáles son las funciones del LZ?	¿Cuáles son las funciones de su puesto?	Guía de observación en base a criterios (Hernández et al., 2010): I. Ambiente 1. Tamaño 2. Distribución 3. Distracciones del ambiente 4. Percepciones del ambiente de los participantes 5. Percepciones del ambiente por el observador
		Nivel de identificación de temas necesarios para el puesto	¿El conocimiento brindado por mi GO contribuye a mi trabajo diario?	¿El conocimiento brindado por mi SGO contribuye a mi trabajo diario?	¿El conocimiento brindado por los otros LZ contribuye a mi trabajo diario?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1= nada, 2=poco, 3=suficiente y 4=mucho)	¿Que temas deberían saber el LZ para cumplir sus funciones? ¿Que temas imparte usted? En general, ¿Considera que las enseñanzas brindadas por Ud. son suficiente para que el LZ pueda desempeñarse en sus labores? ¿Que temas le faltaria reforzar o aprender?	¿Que temas debería saber para cumplir sus funciones? ¿Que temas comparten con usted cada uno de los actores que contribuyen a sus funciones? ¿Considera que las enseñanzas brindadas por los actores son suficiente para que pueda desempeñarse en sus labores? ¿Que temas le faltaria reforzar o aprender?	
CONTEXTO	Contexto organizacional	Existencia de cultura de intercambio de conocimiento	¿Mi GO propicia un clima de intercambio de conocimiento entre los mismos LZ y/o LZ y GO?	¿Mi SGO propicia un clima de intercambio de conocimiento entre los mismos LZ y/o LZ y SGO?	¿Los otros LZ propician un clima de intercambio de conocimiento entre los mismos LZ?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1= nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Se fomenta el aprendizaje en equipo entre los mismos LZ, y/o entre Ud. y el LZ? ¿Existe algún tipo de recompensa o reconocimiento? ¿Los LZ suelen hacer preguntas y/o retroalimentar el conocimiento que usted le transmite? ¿En qué temas? ¿Proponen nuevos temas de capacitación?	¿Existe una cultura de intercambio conocimiento en el que se fomente el aprendizaje en equipo (entre los mismos LZ, y/o entre Ud. y los actores? ¿De qué manera? ¿Existe algún tipo de recompensa o reconocimiento? ¿Suele corregir y retroalimentar los conocimientos que los actores le transmiten?	III. Actividades (acciones) individuales y colectivas 1. ¿Qué hacen durante la reunión? 2. ¿Los participantes emplean un lenguaje cotidiano? 3. ¿Se presentan dudas? ¿Con qué frecuencia? ¿De quiénes y de quiénes no? 4. ¿Los receptores hacen mención de temas expuestos en reuniones anteriores? 5. ¿Los receptores presentan ideas innovadoras? 6. ¿Se presentan interrupciones (desviaciones del tema)? 7. ¿Se realizan un feedback de los temas tratados? ¿Por parte de quiénes? 8. ¿Cómo es la relación entre emisores y receptores? 9. ¿Hay dudas o consultas al final de la reunión?
		Existencia de políticas de comunicación	¿Puedo acceder a mi GO cada vez que lo necesito?	¿Puedo acceder a mi SGO cada vez que lo necesito?	¿Puedo acceder a los otros LZ cada vez que lo necesito?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1= nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Qué dificultades tienen los LZ para hacerle llegar sus inquietudes? ¿Qué dificultades presenta el lugar donde enseña a los LZ que afecta su atención?	¿De qué manera puede acceder a los actores para hacer algún tipo de consulta o pregunta? ¿Los lugares donde los actores le imparten conocimiento son los adecuados? ¿Por qué?	

Tabla C1: Matriz de variables (continuación)

VARIABLES	UNIDAD DE ANÁLISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACION						
			ENCUESTA CENSAL			ENTREVISTAS		OBSERVACIONES	
			VALORACIÓN POR ACTOR EMISOR - GO	VALORACIÓN POR ACTOR EMISOR - SGO	VALORACIÓN POR ACTOR EMISOR - LZ	ENTREVISTA AL GO Y SGO	ENTREVISTA AL LZ		
CONTEXTO	Relación entre las partes	Frecuencia de la relación	¿Mi GO y yo nos mantenemos en contacto?	¿Mi SGO y yo nos mantenemos en contacto?	¿Los otros LZ y yo nos mantenemos en contacto?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Ud. se mantiene en contacto en el día a día con el LZ? ¿De qué manera?	¿Los actores se mantienen en contacto con usted en el día a día? ¿De qué manera?	Guía de observación en base a criterios (Hernández et al., 2010):
			¿Existe confianza mutua entre mi GO y yo?	¿Existe confianza mutua entre mi SGO y yo?	¿Existe confianza mutua entre los otros LZ y yo?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)			1. Ambiente 1. Temática 2. Distribución 3. Distracciones del ambiente 4. Percepciones del ambiente de los participantes 5. Percepciones del ambiente por el observador
			¿Mi GO y yo mantenemos una buena comunicación?	¿Mi SGO y yo mantenemos una buena comunicación?	¿Los otros LZ y yo mantenemos buena comunicación?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)			II. Ambiente social 1. Número de asistentes 2. Cargos de asistentes 3. Edades 4. Géneros 5. Vestimenta 6. Líderes o tomadores de decisiones 7. Formas de relaciones
			¿Mi GO y yo mantenemos un trato horizontal?	¿Mi SGO y yo mantenemos un trato horizontal?	¿Los otros LZ y yo mantenemos un trato horizontal?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Se puede mantener relaciones horizontales en este tipo de trabajo con los LZ? ¿Por qué? ¿Cómo es en su caso?	¿Se puede mantener una relación horizontal entre usted y los actores? ¿Los actores tienen preferencias entre un zonal y otro? ¿En qué casos?	III. Actividades (acciones) individuales y colectivas 1. ¿Qué hacen durante la reunión? 2. ¿Los participantes emplean un lenguaje cotidiano? 3. ¿Se presentan dudas? ¿Con qué frecuencia? ¿De quiénes y de quiénes no? 4. ¿Los receptores hacen mención de temas expuestos en reuniones anteriores? 5. ¿Los receptores presentan ideas innovadoras? 6. ¿Se presentan interrupciones (desviaciones del tema)? 7. ¿Se realizan un feedback de los temas tratados? ¿Por parte de quiénes? 8. ¿Cómo es la relación entre emisores y receptores? 9. ¿Hay dudas o consultas al final de la reunión?
			¿Mi GO y yo nos apoyamos cada vez que es necesario?	¿Mi SGO y yo nos apoyamos cada vez que es necesario?	¿Los otros LZ y yo nos apoyamos cada vez que es necesario?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)			IV. Artefactos 1. Herramientas de apoyo utilizadas por el expositor (PPT, folletos, etc.) 2. Entrega de materiales de apoyo a los participantes
			¿Mi GO no guarda preferencias entre un LZ y otro?	¿Mi SGO no guarda preferencias entre un LZ y otro?	¿Los otros LZ no guardan preferencias entre un LZ y otro?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Mantiene una relación con el LZ más allá de la vida laboral? ¿De qué manera?	¿Mantiene una relación con los actores más allá de la vida laboral? Comente. ¿En qué aspectos podría mejorar su relación entre usted y los actores?	V. Hechos relevantes 1. Temas que se tratan 2. Cronología de los sucesos
			¿Mi GO y yo mantenemos una relación más allá de la vida laboral (reuniones de integración, celebraciones, etc.)?	¿Mi SGO y yo mantenemos una relación más allá de la vida laboral (reuniones de integración, celebraciones, etc.)?	¿Los otros LZ y yo mantenemos una relación más allá de la vida laboral (reuniones de integración, celebraciones, etc.)?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)			

Tabla C1: Matriz de variables (continuación)

VARIABLES	UNIDAD DE ANALISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACION								
			ENCUESTA CENSAL			ENTREVISTAS		OBSERVACIONES			
			VALORACION POR ACTOR EMISOR- GO	VALORACION POR ACTOR EMISOR- SGO	VALORACION POR ACTOR EMISOR- LZ	ENTREVISTA AL GO Y SGO	ENTREVISTA AL LZ				
FORMATO	Documentos	Existencia de documentos o materiales de conocimiento	¿Mi GO cuenta con documentos o materiales físicos y/o virtuales sobre los temas que debo saber para mi trabajo?	¿Mi SGO cuenta con documentos o materiales físicos y/o virtuales sobre los temas que debo saber para mi trabajo?	¿Los otros LZ cuentan con documentos o registros de conocimientos físicos y/o virtuales (informes o anotaciones personales, etc.) sobre los temas que debo saber para mi trabajo?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Se elaboran documentos (manuales o registros) que contribuyen a las funciones del LZ? ¿Cuáles son? ¿Que contienen?	¿Los actores elaboran documentos (manuales, registros, anotaciones, informes físicos o virtuales) que usted debería conocer para cumplir sus funciones? ¿Cuáles? ¿Qué contienen? ¿Con qué frecuencia los usa?	<p>Guía de observación en base a criterios (Hernandez et al., 2010):</p> <p>I. Ambiente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente 2. Distribución 3. Distracciones del ambiente 4. Percepciones del ambiente de los participantes 5. Percepciones del ambiente por el observador <p>II. Ambiente social</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de asistentes 2. Cargos de asistentes 3. Edades 4. Géneros 5. Vestimenta 6. Líderes o tomadores de decisiones 7. Formas de relaciones <p>III. Actividades (acciones) individuales y colectivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué hacen durante la reunión? 2. ¿Los participantes emplean un lenguaje cotidiano? 3. ¿Se presentan dudas? ¿Con qué frecuencia? ¿De quienes y de quienes no? 4. ¿Los receptores hacen mención de temas expuestos en reuniones anteriores? 5. ¿Los receptores presentan ideas innovadoras? 6. ¿Se presentan interrupciones (distracciones del tema)? 7. ¿Se realizan un feedback de los temas tratados? ¿Por parte de quienes? 8. ¿Como es la relación entre emisores y receptores? 9. ¿Hay dudas o consultas al final de la reunión? <p>IV. Artifacts</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas de apoyo utilizadas por el expositor (PPT, folletos, etc.) 2. Entrega de materiales de apoyo a los participantes <p>V. Hechos relevantes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temas que se tratan 2. Cronología de los sucesos 		
		Frecuencia de uso del documento o material	¿Con qué frecuencia uso en mi rutina diaria los documentos o materiales físicos y/o virtuales con los que cuenta mi GO?	¿Con qué frecuencia uso en mi rutina diaria los documentos o materiales físicos y/o virtuales con los que cuenta mi SGO?	¿Con qué frecuencia uso en mi rutina diaria los documentos o registros de conocimientos físicos y/o virtuales (informes o anotaciones personales) con los que cuentan los otros LZ?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Los LZ tienen dificultades para entender estos documentos? ¿Suelen hacer preguntas sobre el contenido de estos documentos? ¿Se actualizan?	¿Estos documentos son fáciles de entender? ¿Pasa por alguna asesoría para usarlos? ¿Se actualizan?			
		Documento o material de conocimiento entendible	¿Los documentos entregados por mi GO son entendibles en cuanto estructura y lenguaje usado?	¿Los documentos entregados por mi SGO son entendibles en cuanto estructura y lenguaje usado?	¿Los documentos o registros de conocimiento entregados por los otros LZ son entendibles en cuanto a estructura y lenguaje usado?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)					
		Acceso a los documentos	¿Los documentos que me brinda mi GO se actualizan?	¿Los documentos que me brinda mi SGO se actualizan?	¿Los otros LZ me brindan oportunamente los documentos o registros de conocimiento físicos y/o virtuales pertinentes para la realización de mi trabajo?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)				¿Como acceden los LZ a esos documentos (folder LAR S, folder SGI, otros) con los que usted cuenta?	¿Como accede a los materiales que los actores poseen y que usted debería conocer?
	Personas	Existencia de transferencia formal de conocimiento por medio de personas	¿Mi GO me transfiere conocimientos a través de las reuniones de los lunes?	¿Mi SGO me transfiere conocimientos a través de las reuniones de los lunes?	¿Los otros LZ me comparten sus conocimientos en las reuniones de los lunes?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)				¿Existen reuniones o capacitaciones donde transfiere conocimiento a los LZ? ¿Qué tipo de reuniones y capacitaciones son? ¿Cómo se llevan a cabo?	¿De qué manera los actores le transmiten conocimiento de manera presencial que le sirva a usted en su rutina diaria?
		¿Mi GO me transfiere conocimientos a través de capacitaciones?	¿Mi SGO me transfiere conocimientos a través de capacitaciones?	¿Los otros LZ me comparten sus conocimientos en la etapa de inducción (acompañamiento de otro LZ)?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Usted realiza todas las capacitaciones a los LZ? ¿Qué otros tipos de capacitaciones existen? ¿Usted las coordina?					
		Lenguaje entendible	¿El conocimiento que me transfiere mi GO es entendible (usa un lenguaje adecuado)?	¿El conocimiento que me transfiere mi SGO es entendible (usa un lenguaje adecuado)?		en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Qué otros tipos de capacitaciones existen? ¿Usted las coordina?				
		Uso de herramientas de apoyo para transferir conocimiento	¿Mi GO hace uso de herramientas de apoyo (pizarras, ppt, excel, documentos impresos, etc.) para explicarme sobre algún tema?	¿Mi SGO hace uso de herramientas de apoyo (pizarras, ppt, excel, documentos impresos, etc.) para explicarme sobre algún tema?		en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)		¿Qué actividades se realizan?			
		Tiempo de duración en que se imparte conocimiento	¿El tiempo en que mi GO me explica o enseña sobre algún tema es suficiente?	¿El tiempo en que mi SGO me explica o enseña sobre algún tema es suficiente?	¿El tiempo en que los otros LZ me comparten sus conocimientos en las reuniones de los lunes es suficiente?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)		¿Qué métodos y herramientas de apoyo usa para que el conocimiento que transfiere a los LZ sea entendible?		¿Qué métodos y herramientas de apoyo se usan?	

Tabla C1: Matriz de variables (continuación)

VARIABLES	UNIDAD DE ANALISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACION						
			ENCUESTA CENSAL			ENTREVISTAS		OBSERVACIONES	
			VALORACION POR ACTOR EMISOR - GO	VALORACION POR ACTOR EMISOR - SGO	VALORACION POR ACTOR EMISOR - LZ	ENTREVISTA AL GO Y SGO	ENTREVISTA AL LZ		
FORMATO	Personas	Existencia de transferencia informal de conocimiento por medio de personas	¿Mi GO atiende más dudas y consultas fuera de las reuniones y capacitaciones?	¿Mi SGO atiende más dudas y consultas fuera de las reuniones y capacitaciones?	¿Los otros Líderes Zonales comparten sus conocimientos y me ayudan a despejar mis dudas fuera de las reuniones de los lunes?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	Fuera del ámbito formal, ¿De qué otra manera transfiere conocimiento a los LZ de modo que les sirva en su rutina diaria? ¿Suele atender dudas o consultas después de las reuniones, las capacitaciones o en encuentros casuales?	Fuera del ámbito formal, ¿En que otros momentos los actores le transmiten conocimientos para aplicarlo a su rutina diaria? ¿En que consisten o como funcionan?	I. Ambiente 1. Tamaño 2. Distribución 3. Distracciones del ambiente 4. Percepciones del ambiente de los participantes 5. Percepciones del ambiente por el observador II. Ambiente social 1. Número de asistentes 2. Cargos de asistentes 3. Edades 4. Generos 5. Vestimenta 6. Líderes o tomadoras de decisiones 7. Formas de relaciones III. Actividades (acciones) individuales y colectivas 1. ¿Qué hacen durante la reunión? 2. ¿Los participantes emplean un lenguaje cotidiano? 3. ¿Se presentan dudas? ¿Con que frecuencia? ¿De quienes y de quienes an? 4. ¿Los receptores hacen mención de temas expuestos en reuniones anteriores? 5. ¿Los receptores presentan ideas innovadoras? 6. ¿Se presentan interrupciones (desviaciones del tema)? 7. ¿Se realizan un feedback de los temas tratados? ¿Por parte de quienes? 8. ¿Cómo es la relación entre emisores y receptores? 9. ¿Hay dudas o consultas al final de la reunión? IV. Artefactos 1. Herramientas de apoyo utilizadas por el expositor (PPT, folletos, etc.) 2. Entrega de materiales de apoyo a los participantes V. Hechos relevantes 1. Temas que se tratan 2. Cronología de los sucesos
			¿Mi GO atiende más dudas o consultas por medios tecnológicos?	¿Mi SGO atiende más dudas o consultas por medios tecnológicos?	¿Los otros LZ atienden mis dudas y consultas por medios tecnológicos?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Hace uso de la tecnología para compartir enseñanzas a los LZ? ¿Cuales?	¿Hacen uso de la tecnología?	
			¿Mi GO me brinda conocimientos sobre temas de trabajo o atiende mis dudas y consultas en las reuniones de camaradería?	¿Mi SGO me brinda conocimientos sobre temas de trabajo o atiende mis dudas y consultas en las reuniones de camaradería?	¿Los otros LZ comparten sus conocimientos y atienden mis dudas o consultas en reuniones de camaradería?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Con que frecuencia uso o aplico en mi rutina de trabajo el conocimiento que me brinda mi GO?	¿Con que frecuencia uso o aplico en mi rutina de trabajo el conocimiento que me brinda mi SGO?	
ROL DEL EMISOR Y RECEPTOR: Emisor	Fiabilidad	Experiencia en el tema	¿Mi GO me inspira confianza para hacerle consultas?	¿Mi SGO me inspira confianza para hacerle consultas?	¿Los otros LZ me inspiran confianza para hacerle consultas?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Se considera experto en su materia o considera que existen algunos puntos que necesita reforzar? ¿Cuales serian esos puntos a reforzar?	¿Considera que los actores son expertos en su materia? ¿A quienes calificaria como expertos? ¿En que temas recurre a ellos?	
			¿Mi GO conoce el tema cuando le realizo una consulta?	¿Mi SGO conoce el tema cuando le realizo una consulta?	¿Los otros LZ conocen el tema cuando les realizo una consulta?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Considera que inspira confianza a los LZ para que le hagan llegar sus inquietudes o consultas? ¿Por que?		
		Seguridad al momento de explicar el tema	¿Mi GO transmite seguridad cuando explica un tema?	¿Mi SGO transmite seguridad cuando explica un tema?	¿Los otros LZ transmiten seguridad cuando explican un tema?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)			
ROL DEL EMISOR Y RECEPTOR: Receptor	Motivación	Interés y disposición para explicar los temas que hacen falta	¿Mi GO se encuentra motivado a enseñar y se preocupa porque yo aprenda?	¿Mi SGO se encuentra motivado a enseñar y se preocupa porque yo aprenda?	¿Los otros LZ se encuentran motivados a enseñar y se preocupan porque yo aprenda?	en una escala del 1 al 4 (0=no aplica, 1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Se siente motivado en su rol de transmisor de conocimientos a los LZ? ¿Le ha costado enseñarles algunas cosas?	¿Considera que los actores se encuentran motivados cuando le transfieren conocimientos? ¿Por que cree eso?	

Tabla C1: Matriz de variables (continuación)

VARIABLES	UNIDAD DE ANALISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACION			OBSERVACIONES		
			ENCUESTA CENSAL		ENTREVISTAS			
			VALORACION POR ACTOR EMISOR - LZ		ENTREVISTA AL GO Y SGO		ENTREVISTA AL LZ	
ROL DEL EMISOR Y RECEPTOR	Receptor	Motivación	Actitud cuando recibe enseñanzas	¿Me encuentro motivado cada vez que se me enseñan un tema sobre mi trabajo?	en una escala del 1 al 4 (1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Considera que los LZ se encuentran motivados para aprender? ¿Cómo se comportan cuando Ud. les enseña?	¿A que se debe su motivación para aprender en el día a día?	Guía de observación en base a criterios (Hernández et al., 2010): I. Ambiente 1. Tamaño 2. Distribución 3. Distracciones del ambiente 4. Percepciones del ambiente de los participantes 5. Percepciones del ambiente por el observador II. Ambiente social 1. Número de asistentes 2. Cargos de asistentes 3. Edades 4. Generos 5. Vestimenta 6. Líderes o tomadores de decisiones 7. Formas de relaciones III. Actividades (acciones) individuales y colectivas 1. ¿Qué hacen durante la reunión? 2. ¿Los participantes emplean un lenguaje cotidiano? 3. ¿Se presentan dudas? ¿Con qué frecuencia? ¿De quienes y de quienes no? 4. ¿Los receptores hacen mención de temas expuestos en reuniones anteriores? 5. ¿Los receptores presentan ideas innovadoras? 6. ¿Se presentan interrupciones (desviaciones del tema)? 7. ¿Se realizan un feedback de los temas tratados? ¿Por parte de quienes? 8. ¿Cómo es la relación entre emisores y receptores? 9. ¿Hay dudas o consultas al final de la reunión? IV. Artefactos 1. Herramientas de apoyo utilizadas por el expositor (PPT, folletos, etc.) 2. Entrega de materiales de apoyo a los participantes V. Hechos relevantes 1. Temas que se tratan 2. Cronología de los sucesos
				¿Cuál es la importancia que tiene para Ud. las siguientes variables como las razones que lo motivan a aprender? a) Satisfacción personal (interés, libertad, valores, reto personal de querer aprender, etc.) b) Reconocimiento de los logros (aprecio, galardones, respeto, reconocimiento de la empresa, etc.) c) Recompensas económicas (sueldo base, gratificaciones, comisiones, incentivos, vacaciones, etc.) d) Oportunidad de desarrollo (ascensos, capacitaciones, oportunidades de mando, etc.)	Ordene del 1 al 4 según el orden de importancia que tienen para usted las siguientes variables como razones que lo motivan a aprender (1 es menos importante y 4 es más importante)			
				¿Tomo notas o grabo cuando se me enseña algún tema nuevo sobre mi trabajo?	en una escala del 1 al 4 (1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)			
				Durante las capacitaciones de aprendizaje, ¿hago preguntas cuando no entiendo algo?	en una escala del 1 al 4 (1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)			
				Durante las capacitaciones de aprendizaje, ¿propongo nuevos temas de capacitación?	en una escala del 1 al 4 (1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)			
				Durante las reuniones de los lunes, ¿hago preguntas cuando no entiendo algo?	en una escala del 1 al 4 (1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)			
				Durante las reuniones de los lunes, ¿aporto con mi experiencia?	en una escala del 1 al 4 (1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)			
				¿Investigo sobre temas en relación a mi trabajo?	1. Si 2. No			
		Si mi respuesta fue Si, ¿sobre qué temas investigo?	*****					
		¿Realizo preguntas en relación a mi trabajo regularmente?	1. Si 2. No					
		Si mi respuesta fue Si, en mi actividad cotidiana suelo preguntar a mis superiores o pares en torno a los siguientes temas:	*****					
		Absorción	Capacidad para asimilar los nuevos temas	¿Puedo asimilar fácilmente los temas que me enseñan en mi trabajo?	en una escala del 1 al 4 (1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=Casi siempre y 4=siempre)	¿Considera que los LZ tienen la capacidad de poder asimilar los nuevos temas que se les enseña?	¿Cuáles son los temas que son difíciles de aplicar en su trabajo y en los que necesita asesoría?	
				¿Considero que me son necesarias asesorías sobre algunos temas específicos para mejorar mi capacitación?	en una escala del 1 al 4 (1=nada necesario, 2=poco necesario, 3=necesario y 4=absolutamente necesario)			
			¿En qué temas serían necesarias las asesorías?	*****	¿Los LZ suelen tener muchas dudas cada vez que ud. les habla o enseña sobre algún tema?	¿Suele resolver problemas nuevos que se presentan por su propia cuenta? ¿En qué casos recurre a algún actor?		
Capacidad para resolver problemas	¿Puedo resolver los diversos que se presentan en mi trabajo en el día a día sin ayuda de otros?		en una escala del 1 al 4 (1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Se asegura de que los LZ han aprendido? ¿De qué manera?	¿Considera que los LZ tienen la capacidad de solucionar los problemas que se presentan en su campo laboral por sí mismos? Detallar	¿De qué manera los actores comprueban si usted está aprendiendo los conocimientos que ellos les transfieren?		
	¿Que temas necesito saber para realizar mis actividades?	*****						

Tabla C1: Matriz de variables (continuación)

VARIABLES	UNIDAD DE ANALISIS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACION					
			ENCUESTA CENSAL		ENTREVISTAS			
			ENCUESTA DE VALORACION POR ACTOR EMISOR - LZ	ENCUESTA AL GO Y SGO	ENTREVISTA AL LZ	OBSERVACIONES		
ROL DEL EMISOR Y RECEPTOR: Receptor	Retencion	Capacidad para aplicar el conocimiento a la rutina de trabajo (instruccionalización)	¿Soy capaz de integrar lo que aprendí y lo que estoy aprendiendo en mi día a día? en una escala del 1 al 4 (1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿De quien aprendo esos conocimientos? *****	¿Hay problemas que pueda resolver rápidamente porque son repetitivos? en una escala del 1 al 4 (1=nunca, 2=casi nunca, 3=casi siempre y 4=siempre)	¿Cuáles serían esos problemas? *****	<p>Los LZ suelen identificar problemas repetitivos en su rutina diaria y resolverlos con rapidez?</p> <p>¿Logra anticiparse a problemas que son repetitivos en su trabajo? ¿Cuáles son y cómo los resuelve?</p>	<p>Guía de observación en base a criterios (Hernández et al., 2010):</p> <p>I. Ambiente</p> <ol style="list-style-type: none"> Tamaño Disruidion Disruidiones del ambiente Percepciones del ambiente de los participantes Percepciones del ambiente por el observador <p>II. Ambiente social</p> <ol style="list-style-type: none"> Numero de asistentes Cargos de asistentes Eúdades Geúneros Vestimenta Líderes o tomadores de decisiones Formas de relaciones <p>III. Actividades (acciones) individuales y colectivas</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Qué hacen durante la reunión? ¿Los participantes emplean un lenguaje cotidiano? ¿Se presentan dudas? ¿Con qué frecuencia? ¿De quiénes y de quiénes no? ¿Los receptores hacen mención de temas expuestos en reuniones anteriores? ¿Los receptores presentan ideas innovadoras? ¿Se presentan interrupciones (desvíos del tema)? ¿Se realizan un feedback de los temas tratados? ¿Por parte de quiénes? ¿Cómo es la relación entre emisores y receptores? ¿Hay dudas o consultas al final de la reunión? <p>IV. Artefactos</p> <ol style="list-style-type: none"> Herramientas de apoyo utilizadas por el expositor (PPT, folletos, etc.) Entrega de materiales de apoyo a los participantes <p>V. Hechos relevantes</p> <ol style="list-style-type: none"> Temas que se tratan Cronología de los sucesos
		Capacidad para crear nuevo conocimiento	¿Presento innovaciones o propuestas en mi campo laboral? en una escala del 1 al 5 (1=nunca, 2=1 vez en todo mi tiempo en Líderman, 3=1 vez al año y 4=algunas veces)	*****	¿Los LZ han presentado innovaciones o propuestas de mejora con respecto a su campo laboral? ¿Cuáles? Comentar	¿Cuáles son las propuestas o innovaciones que ha presentado en su trabajo?		
COMPETENCIAS	Habilidades duras	Nivel de influencia del grado de instrucción	¿Cuál es su grado de instrucción? *****	*****	¿Considera que la preparación con la que llegan los LZ al puesto, ya sea su grado de instrucción, experiencia previa y cursos adicionales para aplicar al puesto, son suficientes para que puedan cumplir sus funciones y comprender los nuevos conocimientos que se les transfieren? ¿Cuál cree que contribuye más? ¿Cuál falta reforzar? ¿En qué temas?	¿Con qué preparación cuenta para desempeñarse en su puesto laboral? (grado de instrucción, experiencia previa, formación adicional)		
		Nivel de influencia de la experiencia previa	¿Considero que el grado de instrucción pedido por Líderman es suficiente para cumplir mis funciones? en una escala del 1 al 3 (1=podría hacerse esa tarea con menos grado de instrucción, 2=si, es suficiente, 3=no, se requiere algo más)	*****	*****	*****		
		Nivel de influencia de los cursos adicionales previos	¿En qué medida la experiencia previa que pide Líderman me ayuda a comprender el nuevo conocimiento que se me transfiere? en una escala del 1 al 4 (1= nada, 2=poco, 3=suficiente y 4=mucho)	*****	*****	*****		
	Habilidades blandas	En relación a las siguientes habilidades, opine sobre el desarrollo de su competencia actual. * Capacidad para comunicarse: facilidad para comunicarme con diferentes actores * Iniciativa: resolver los problemas por mi mismo día a día * Capacidad para trabajar en equipo: participar activamente con el equipo de trabajo * Toma de decisiones: elegir la mejor opción entre varias, siguiendo un criterio, para actuar y cumplir mi objetivo * Visión en conjunto: realizo mi trabajo teniendo en cuenta los objetivos y visión de la empresa, como uno más del equipo * Capacidad para dirigir y motivar al grupo: tener la habilidad de dirigir y motivar al grupo que lidero * Responsabilidad: cumplo mis tareas con dedicación, cuidado, cumpliendo los plazos y la calidad requerida * Planificación: selecciono de ante mano mis acciones para cumplir mis tareas y metas * Interés por el cliente: me preocupo porque el contrato del servicio se cumpla y el cliente este satisfecho	en una escala del 1 al 4 (1= nada, 2=poco, 3=suficiente y 4=mucho)	*****	¿Que habilidades blandas usted valora más? ¿Que habilidades blandas considera que deberían tener los LZ para transferirles conocimiento?	¿Cual de las habilidades blandas que los LZ necesitan para cumplir sus funciones los actores valoran más? ¿Que habilidades considera que son importantes para compartir conocimiento entre los actores? ¿Por qué? ¿Que habilidades son las que debe tener un LZ para aprender de sus actores?		
	Nivel de valoración de habilidades blandas	De las habilidades mencionadas ¿Cuáles son necesarias para que pueda aprender de los otros actores? *****	*****	*****	*****			

ANEXO D: Guía de encuesta exploratoria y censal a receptores

Figura D1: Encuesta exploratoria de valoración a los Líderes Zonales de Lima

ENCUESTA EXPLORATORIA DE VALORACIÓN: LÍDERES ZONALES – LIMA				
Zona	N	C	S	E
Tiempo en el puesto				
Experiencia anterior				
Formación adicional para el puesto	SI		NO	

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS:

- ¿Cuál de todas las personas cree usted que lo ha ayudado a aprender con respecto a los conocimientos que son útiles para su puesto de trabajo? Enumere en orden de importancia: siendo 1 el más importante, 2 el siguiente, y así sucesivamente.

	Gerente de Operaciones
	Sub Gerente de Operaciones
	Otro Líder Zonal
	Otros (mencionar) _____

- Cuándo usted tiene alguna duda sobre su trabajo ¿con quién se comunica para resolver su duda? Enumere por orden de prioridad: siendo 1 el más importante, 2 el siguiente, y así sucesivamente.

	Gerente de Operaciones
	Sub Gerente de Operaciones
	Otro Líder Zonal
	Otros (mencionar) _____

- ¿En cuál de estas actividades considera usted que ha adquirido mayor conocimiento para su puesto laboral? Enumere por orden de prioridad: siendo 1 el más importante, 2 el siguiente, y así sucesivamente.

	Mi experiencia antes de entrar a Liderman
	Conocimientos que voy adquiriendo en el campo de trabajo
	Reuniones y capacitaciones
	Enseñanzas proporcionadas por gerencia
	Enseñanzas proporcionadas por otros Líderes Zonales (compañeros)
	Otro (mencionar) _____

- ¿Cuánto considera que ha aprendido hasta la fecha, con respecto a los conocimientos que ha adquirido para su puesto laboral?

	Más de lo que se requiere en el puesto
	Solo lo que requiere el puesto
	He aprendido, pero no lo suficiente
	Casi nada

- ¿De cuál de estos centros de apoyo o soporte considera que recibe conocimiento relevante para su puesto laboral?

	Centro de control
	Centro de tareo
	Centro de activos
	Otro (mencionar) _____

Figura D2: Encuesta censal de valoración por actor a los Líderes Zonales de Lima

ENCUESTA DE VALORACIÓN POR ACTOR						
En cada una de las siguientes preguntas, marque con un (X) el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión y con respecto a cada uno de los actores que se mencionan en el encabezado de cada cuadro.						
PRIMER ACTOR: GERENTE DE OPERACIONES						
Factores para la transferencia de conocimiento operativo						
Contenido						
N°	Pregunta	Escala de importancia				
		No aplica	Nada	Poco	Suficiente	Mucho
1	¿Mi Gerente de Operaciones conoce mis funciones?	0	1	2	3	4
2	¿Mi Gerente de Operaciones conoce las actividades que realizo para llevar a cabo mis funciones?	0	1	2	3	4
3	¿El conocimiento brindado por mi Gerente de Operaciones contribuye a mi trabajo diario?	0	1	2	3	4
Formato						
Documentos						
	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Mi Gerente de Operaciones cuenta con documentos o materiales físicos y/o virtuales sobre los temas que debo saber para mi trabajo?	0	1	2	3	4
2	¿Con qué frecuencia uso en mi rutina diaria los documentos o materiales físicos y/o virtuales con los que cuenta mi Gerente de Operaciones?	0	1	2	3	4
3	¿Los documentos o materiales entregados por mi Gerente de Operaciones son entendibles en cuanto a estructura y lenguaje usado?	0	1	2	3	4
4	¿Los documentos o materiales que me brinda mi Gerente de Operaciones se actualizan?	0	1	2	3	4
5	¿Mi Gerente de Operaciones me brinda oportunamente los documentos o materiales físicos y/o virtuales pertinentes para la realización de mi trabajo?	0	1	2	3	4
Personas						
	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Mi Gerente de Operaciones me transfiere conocimiento en las reuniones de los lunes?	0	1	2	3	4
2	¿Mi Gerente de Operaciones me transfiere conocimiento a través de capacitaciones?	0	1	2	3	4
3	¿El conocimiento que me transfiere mi Gerente de Operaciones es entendible?	0	1	2	3	4

4	¿Mi Gerente de Operaciones hace uso de herramientas de apoyo (pizarras, ppt, Excel, documentos impresos, etc.) para explicarme sobre algún tema?	0	1	2	3	4
5	¿El tiempo en que mi Gerente de Operaciones me explica o enseña sobre algún tema es suficiente?	0	1	2	3	4
6	¿Mi Gerente de Operaciones atiende mis dudas y consultas fuera de las reuniones y capacitaciones?	0	1	2	3	4
7	¿Mi Gerente de Operaciones atiende mis dudas y consultas por medios tecnológicos?	0	1	2	3	4
8	¿Mi Gerente de Operaciones me brinda conocimientos sobre temas de trabajo o atiende mis dudas y consultas en las reuniones de camaradería?	0	1	2	3	4
9	¿Con qué frecuencia uso o aplico en mi rutina de trabajo el conocimiento que me brinda mi Gerente de Operaciones?	0	1	2	3	4

Contexto

Contexto Organizacional

	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Mi Gerente de Operaciones propicia un clima de intercambio de conocimiento entre los mismos Líderes Zonales y/o Líderes Zonales y Gerente de Operaciones?	0	1	2	3	4
2	¿Suelo corregir y/o retroalimentar los conocimientos que me brinda mi Gerente de Operaciones?	0	1	2	3	4
3	¿Puedo acceder a mi Gerente de Operaciones cada vez que lo necesito?	0	1	2	3	4

Relación entre las partes

	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Mi Gerente de Operaciones y yo nos mantenemos en contacto?	0	1	2	3	4
2	¿Existe confianza mutua entre mi Gerente de Operaciones y yo?	0	1	2	3	4
3	¿Mi Gerente y yo mantenemos una buena comunicación?	0	1	2	3	4
4	¿Mi Gerente y yo mantenemos un trato horizontal?	0	1	2	3	4
5	¿Mi Gerente de Operaciones y yo nos apoyamos cada vez que es necesario?	0	1	2	3	4
6	¿Mi Gerente de Operaciones no guarda preferencias entre un Líder Zonal y otro?	0	1	2	3	4
7	¿Mi Gerente de Operaciones y yo mantenemos una relación más allá de la vida laboral (reuniones de integración, celebraciones, etc.)?	0	1	2	3	4
8	¿Existe una buena relación entre mi Gerente de Operaciones y yo?	0	1	2	3	4

Rol del Emisor						
Fiabilidad						
	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Mi Gerente de Operaciones me inspira confianza para hacerle consultas?	0	1	2	3	4
2	¿Mi Gerente de Operaciones conoce el tema cuando le realizo una consulta?	0	1	2	3	4
3	¿Mi Gerente de Operaciones transmite seguridad cuando explica un tema?	0	1	2	3	4

Motivación						
	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Mi Gerente de Operaciones se encuentra motivado a enseñar y se preocupa porque yo aprenda?	0	1	2	3	4

SEGUNDO ACTOR: SUB GERENTE DE OPERACIONES

Factores para la transferencia de conocimiento operativo

Contenido						
	Pregunta	Escala de importancia				
		No aplica	Nada	Poco	Suficiente	Mucho
1	¿Mi Sub Gerente de Operaciones conoce mis funciones?	0	1	2	3	4
2	¿Mi Sub Gerente de Operaciones conoce las actividades que realizo para llevar a cabo mis funciones?	0	1	2	3	4
3	¿El conocimiento brindado por mi Sub Gerente de Operaciones contribuye a mi trabajo diario?	0	1	2	3	4

Formato						
Documentos						
	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Mi Sub Gerente de Operaciones cuenta con documentos o materiales físicos y/o virtuales sobre los temas que debo saber para mi trabajo?	0	1	2	3	4
2	¿Con qué frecuencia uso en mi rutina diaria los documentos o materiales físicos y/o virtuales con los que cuenta mi Sub Gerente de Operaciones?	0	1	2	3	4
3	¿Los documentos o materiales entregados por mi Sub Gerente de Operaciones son entendibles en cuanto a estructura y lenguaje usado?	0	1	2	3	4
4	¿Los documentos o materiales que me brinda mi Sub Gerente de Operaciones se actualizan?	0	1	2	3	4
5	¿Mi Sub Gerente de Operaciones me brinda oportunamente los documentos o materiales físicos y/o virtuales pertinentes para la realización de mi trabajo?	0	1	2	3	4

Personas						
	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Mi Sub Gerente de Operaciones me transfiere conocimiento en las reuniones de los lunes?	0	1	2	3	4
2	¿Mi Sub Gerente de Operaciones me transfiere conocimiento a través de capacitaciones?	0	1	2	3	4
3	¿El conocimiento que me transfiere mi Sub Gerente de Operaciones es entendible?	0	1	2	3	4
4	¿Mi Sub Gerente de Operaciones hace uso de herramientas de apoyo (pizarras, ppt, Excel, documentos impresos, etc.) para explicarme sobre algún tema?	0	1	2	3	4
5	¿El tiempo en que mi Sub Gerente de Operaciones me explica o enseña sobre algún tema es suficiente?	0	1	2	3	4
6	¿Mi Sub Gerente de Operaciones atiende mis dudas y consultas fuera de las reuniones y capacitaciones?	0	1	2	3	4
7	¿Mi Sub Gerente de Operaciones atiende mis dudas o consultas por medios tecnológicos?	0	1	2	3	4
8	¿Mi Sub Gerente de Operaciones me brinda conocimientos sobre temas de trabajo o atiende mis dudas y consultas en las reuniones de camaradería?	0	1	2	3	4
9	¿Con qué frecuencia uso o aplico en mi rutina de trabajo el conocimiento que me brinda mi Sub Gerente de Operaciones?	0	1	2	3	4
Contexto						
Contexto Organizacional						
	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Mi Sub Gerente de Operaciones propicia un clima de intercambio de conocimiento entre los mismos Líderes Zonales y/o Líderes Zonales y Sub Gerente de Operaciones?	0	1	2	3	4
2	¿Suelo corregir y/o retroalimentar los conocimientos que me brinda mi Sub Gerente de Operaciones?	0	1	2	3	4
3	¿Puedo acceder a mi Sub Gerente de Operaciones cada vez que lo necesito?	0	1	2	3	4
Relación entre las partes						
	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Mi Sub Gerente de Operaciones y yo nos mantenemos en contacto?	0	1	2	3	4
2	¿Existe confianza mutua entre mi Sub Gerente de Operaciones y yo?	0	1	2	3	4
3	¿Mi Sub Gerente y yo mantenemos una buena comunicación?	0	1	2	3	4
4	¿Mi Sub Gerente y yo mantenemos un trato horizontal?	0	1	2	3	4

5	¿Mi Sub Gerente de Operaciones y yo nos apoyamos cada vez que es necesario?	0	1	2	3	4
6	¿Mi Sub Gerente de Operaciones no guarda preferencias entre un Líder Zonal y otro?	0	1	2	3	4
7	¿Mi Sub Gerente de Operaciones y yo mantenemos una relación más allá de la vida laboral (reuniones de integración, celebraciones, etc.)?	0	1	2	3	4
8	¿Existe una buena relación entre mi Sub Gerente de Operaciones y yo?	0	1	2	3	4

Rol del emisor

Fiabilidad

	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Mi Sub Gerente de Operaciones me inspira confianza para hacerle consultas?	0	1	2	3	4
2	¿Mi Sub Gerente de Operaciones conoce el tema cuando le realizo una consulta?	0	1	2	3	4
3	¿Mi Sub Gerente de Operaciones transmite seguridad cuando explica un tema?	0	1	2	3	4

Motivación

	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Mi Sub Gerente de Operaciones se encuentra motivado a enseñar y se preocupa porque yo aprenda?	0	1	2	3	4

TERCER ACTOR – OTROS LÍDERES ZONALES

Factores de transferencia de conocimiento operativo

Contenido

	Pregunta	Escala de importancia				
		No aplica	Nada	Poco	Suficiente	Mucho
1	¿Los otros Líderes Zonales conocen mis funciones?	0	1	2	3	4
2	¿Los otros Líderes Zonales conocen las actividades que realizo para llevar a cabo mis funciones?	0	1	2	3	4
3	¿El conocimiento brindado por los otros Líderes Zonales contribuye a mi trabajo diario?	0	1	2	3	4

Formato

Documentos

	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Los otros Líderes Zonales cuentan con materiales o registros de conocimiento físico y/o virtual (informes, anotaciones personales, etc.) sobre los temas que debo saber para mi trabajo?	0	1	2	3	4
2	¿Con qué frecuencia uso en mi rutina diaria los materiales o registros de conocimiento físico y/o virtual (informes, anotaciones	0	1	2	3	4

	personales, etc.) con los que cuentan los otros Líderes Zonales?					
3	¿Los materiales o registros de conocimiento entregados por los otros Líderes Zonales son entendibles en cuanto a estructura y lenguaje usado?	0	1	2	3	4
4	¿Los otros Líderes Zonales me brindan oportunamente los materiales o registros de conocimiento físicos y/o virtuales pertinentes para la realización de mi trabajo?	0	1	2	3	4

Personas

	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Los otros Líderes Zonales me comparten sus conocimientos en las reuniones de los lunes?	0	1	2	3	4
2	¿El tiempo en que los otros Líderes Zonales me comparten sus conocimientos en las reuniones de los lunes es suficiente?	0	1	2	3	4
3	¿Los otros Líderes Zonales me comparten sus conocimientos en la etapa de inducción (acompañamiento de otro líder zonal)?	0	1	2	3	4
4	¿Los otros Líderes Zonales comparten sus conocimientos y me ayudan a despejar mis dudas fuera de las reuniones de los lunes?	0	1	2	3	4
5	¿Los otros Líderes Zonales realizan coordinaciones sobre el trabajo y atienden mis dudas y consultas por medios tecnológicos?	0	1	2	3	4
6	¿Los otros Líderes Zonales comparten sus conocimientos y atienden mis dudas en reuniones de camaradería?	0	1	2	3	4
7	¿Los conocimientos que me brindan los otros Líderes Zonales fuera de las reuniones de los lunes me sirven para realizar mi trabajo en el día a día?	0	1	2	3	4

Contexto

Contexto organizacional

	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Los otros Líderes Zonales propician un clima de intercambio de conocimiento entre los mismos Líderes Zonales?	0	1	2	3	4
2	¿Suelo corregir y/o retroalimentar los conocimientos que me brinda los otros Líderes Zonales?	0	1	2	3	4
3	¿Puedo acceder a los otros Líderes Zonales cada vez que lo necesito?	0	1	2	3	4

Relación entre las partes

	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Los otros Líderes Zonales y yo nos mantenemos en contacto?	0	1	2	3	4
2	¿Existe confianza mutua entre los otros Líderes Zonales y yo?	0	1	2	3	4

3	¿Los otros Líderes Zonales y yo mantenemos una buena comunicación?	0	1	2	3	4
4	¿Los otros Líderes Zonales y yo mantenemos un trato horizontal?	0	1	2	3	4
5	¿Los otros Líderes Zonales nos apoyamos cada vez que es necesario?	0	1	2	3	4
6	¿Los otros Líderes Zonales no guardan preferencias entre un Líder Zonal y otro?	0	1	2	3	4
7	¿Los otros Líderes Zonales y yo mantenemos una relación más allá de la vida laboral (reuniones de integración, celebraciones, etc.)?	0	1	2	3	4
8	¿Existe una buena relación entre los otros Líderes Zonales y yo?	0	1	2	3	4

Rol del emisor

Fiabilidad

	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Los otros Líderes Zonales me inspiran confianza para hacerles consultas?	0	1	2	3	4
2	¿Los otros Líderes Zonales conocen el tema cuando les realizo una consulta?	0	1	2	3	4
3	¿Los otros Líderes Zonales transmiten seguridad cuando explican un tema?	0	1	2	3	4

Motivación

	Pregunta	No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿Los otros Líderes Zonales se encuentran motivados a enseñar y se preocupan porque yo aprenda?	0	1	2	3	4



Figura D3: Encuesta censal de valoración a los Líderes Zonales de Lima

ENCUESTA DE VALORACIÓN POR RECEPTOR (LÍDER ZONAL)

A continuación, lea detenidamente las preguntas, marquen con un (X) las que corresponden y complete en los espacios en blanco.

Rol del Receptor

Motivación

1. ¿Me encuentro motivado cada vez que se me enseñan un tema sobre mi trabajo?

No aplica	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

2. Ordene del 1 al 4 según el orden de importancia que tienen para usted las siguientes variables como las razones que lo motivan a aprender (1 es menos importante y 4 más importante).

B. Satisfacción personal (interés, libertad, valores, reto personal de querer aprender, etc.)	
C. Reconocimiento de los logros (aprecio, galardones, respeto, reconocimiento de la empresa, etc.)	
D. Recompensas económicas (sueldos base, gratificaciones, comisiones, incentivos, préstamos, vacaciones, etc.)	
E. Oportunidad de desarrollo (ascensos, capacitaciones, oportunidades de mando, etc.)	

3. ¿Tomo notas o grabo cuando se me enseña algún tema nuevo sobre mi trabajo?

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

4. Durante las capacitaciones de aprendizaje:

	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1. Hago preguntas cuando no entiendo algo	1	2	3	4
2. Propongo nuevos temas de capacitación	1	2	3	4

5. Durante las reuniones de los lunes:

	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1. Hago preguntas cuando no entiendo algo	1	2	3	4
2. Aporto con mi experiencia	1	2	3	4

6. ¿Investigo sobre temas en relación a mi trabajo?

Si	1	No	2
----	---	----	---

7. Si mi respuesta fue Sí, ¿Sobre qué temas investigo?

1. _____

2. _____

3. _____

8. ¿Realizo preguntas en relación a mi trabajo regularmente?

Si	1	No	2
----	---	----	---

9. De la pregunta anterior, si mi respuesta fue Sí, en mi actividad cotidiana suelo preguntar a mis superiores o pares en torno a los siguientes temas:

1. _____

2. _____

3. _____

Absorción

10. ¿Puedo asimilar fácilmente los temas que me enseñan en mi trabajo?:

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

11. ¿Usted considera que son necesarias algunas asesorías sobre algunos temas específicos para mejorar su capacitación?

Nada necesario	Poco necesario	Necesario	Absolutamente necesario
1	2	3	4

12. De la pregunta anterior, ¿En qué temas serían necesarias las asesorías?

- A. _____
 B. _____
 C. _____

13. ¿Puedo resolver los diversos que se presentan en mi trabajo en el día a día sin ayuda de otros?

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

14. ¿Qué temas necesita saber respecto a las siguientes actividades?

Captar personal para aperturar una unidad	Asegurar el bienestar de los Liderman	Supervisar una unidad	Llevar a cabo las reuniones con los representantes de las empresas
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.

Retención

15. ¿Soy capaz de integrar lo que aprendí y lo que estoy aprendiendo a situaciones en mi día a día?

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

16. De la pregunta anterior, ¿De quién aprendo esos conocimientos?

- a) _____
 b) _____
 c) _____

17. ¿En su actividad cotidiana hay problemas que usted puede resolver rápidamente porque son repetitivos?

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

18. De la pregunta anterior, si la respuesta fue Sí ¿Cuáles serían esos problemas?

- a) _____
 b) _____
 c) _____

19. ¿Presento innovaciones o propuestas en mi campo laboral?

Nunca	1 vez en todo mi tiempo en Liderman	1 vez al año	Algunas veces
1	2	3	4

Competencias

Competencias duras

20. ¿Cuál es su grado de instrucción? _____

21. ¿Considera que el grado de instrucción pedido por Liderman es suficiente para cumplir sus funciones?

Podría hacerse esta tarea con menos grado de instrucción	Si, es suficiente	No, se requiere algo más
1	2	3

	Nada	Poco	Suficiente	Mucho
22. ¿En qué medida la experiencia previa que me pide Liderman me ayuda a comprender el nuevo conocimiento que se me transfiere?	1	2	3	4
23. ¿En qué medida los cursos adicionales que me pide Liderman me ayudan a comprender los nuevos conocimientos que se me transfieren?	1	2	3	4

Competencias blandas

24. En relación con las siguientes habilidades, opine sobre el desarrollo de su competencia actual:

Habilidades	Nada	Poco	Suficiente	Mucho
1. Capacidad para comunicarse: facilidad para comunicarme con diferentes actores	1	2	3	4
2. Iniciativa: resolver los problemas por mi mismo día a día	1	2	3	4
3. Capacidad para trabajar en equipo: participar activamente con el equipo de trabajo	1	2	3	4
4. Toma de decisiones: elegir la mejor opción entre varias, siguiendo un criterio, para actuar y cumplir mi objetivo	1	2	3	4
5. Visión en conjunto: realizo mi trabajo teniendo en cuenta los objetivos y visión de la empresa, como uno más del equipo.	1	2	3	4
6. Capacidad para dirigir y motivar al grupo: tener la habilidad de dirigir y motivar al grupo que lidero	1	2	3	4
7. Responsabilidad: cumplo mis tareas con dedicación, cuidado, cumpliendo los plazos y la calidad requerida	1	2	3	4
8. Planificación: selecciono de ante mano mis acciones para cumplir mis tareas y metas	1	2	3	4
9. Interés por el cliente: me preocupo porque el contrato del servicio se cumpla y el cliente esté satisfecho	1	2	3	4

25. De las habilidades anteriores mencionadas ¿Cuáles son necesarias para que pueda aprender de los otros actores (Gerente de Operaciones, Sub Gerentes de Operaciones y otros Líderes Zonales)? Escribir los números de las habilidades de su elección.

ANEXO E: Sistematización de respuestas de las encuestas

(ver Anexo E en el CD adjunto)



ANEXO F: Plataforma virtual para la sistematización

Seguir el link:

<http://alderfg.com/proyectos/liderman/>

Usuario: alderfg

contraseña: 123



ANEXO G: Guía de entrevista emisores

Figura G1: Entrevista al Gerente de Operaciones y al Sub Gerente de Operaciones

ENTREVISTA A EMISORES (GO y SGO)
Presentación del entrevistado Nombre del entrevistado Edad Tiempo en la empresa Tiempo en el puesto Zona Experiencia previa
Preguntas introductorias ¿Cuáles son sus funciones? ¿Cuáles son sus funciones respecto a los LZ? ¿Cuál es el proceso de aprendizaje de los LZ desde que ingresan a Liderman? Describa. ¿Qué áreas o personas contribuyen en el aprendizaje de los LZ?
CONTENIDO Funciones y actividades ¿Cuáles son las funciones del LZ? ¿Cuáles son las actividades que realiza el LZ para cumplir sus funciones? ¿Qué temas deberían saber el LZ para cumplir sus funciones? ¿Qué temas imparte usted al LZ? En general, ¿Considera que las enseñanzas brindadas por Ud. son suficiente para que el LZ pueda desempeñarse en sus labores? ¿Qué temas les faltaría reforzar o aprender?
FORMATO Documentos (manuales, registros, anotaciones, informes físicos o virtuales) ¿Se elaboran documentos (manuales o registros) que contribuyen a las funciones del LZ? ¿Cuáles son? ¿Qué contienen? ¿Cómo acceden los LZ a esos documentos (folder LARs, folder SGI, otros) con los que usted cuenta? ¿Los LZ tienen dificultades para entender estos documentos? ¿Suelen hacer preguntas sobre el contenido de estos documentos? ¿Se actualizan? ¿Los LZ recurren a estos materiales con frecuencia para cumplir sus funciones?
Personas (transferencia de conocimiento formal por medio de personas a través de capacitaciones, reuniones, etc. presencial o virtual) ¿Existen reuniones o capacitaciones donde transfiere conocimiento a los LZ? ¿Qué tipo de reuniones y capacitaciones son? ¿Cómo se llevan a cabo? ¿Qué método y herramientas de apoyo usa para que el conocimiento que transfiere a los LZ sea entendible? ¿Usted realiza todas las capacitaciones a los LZ? ¿Qué otros tipos de capacitaciones existen? ¿Usted las coordina?
Personas (transferencia de conocimiento informal por medio de personas a través de encuentros ocasionales programados y no programados, reuniones de camaradería, otros. Presencial o virtual o con uso de la tecnología) Fuera del ámbito formal, ¿De qué otra manera transfiere conocimiento a los LZ de modo que les sirva en su rutina diaria? ¿Suele atender dudas o consultas después de las reuniones, las capacitaciones o en encuentros casuales? ¿Hace uso de la tecnología para compartir enseñanzas a los LZ? ¿Cuáles?

CONTEXTO

Contexto organizacional

- ¿Se fomenta el aprendizaje en equipo entre los mismos LZ, y/o entre Ud. y el LZ? ¿Existe algún tipo de recompensa o reconocimiento?
- ¿Los LZ suelen hacer preguntas y/o retroalimentar el conocimiento que usted le transmite? ¿En qué temas? ¿Proponen nuevos temas de capacitación?
- ¿Qué dificultades tienen los LZ para hacerle llegar sus inquietudes?
- ¿Qué dificultades presenta el lugar donde transfiere conocimiento de manera formal a los LZ, que afecte su atención?

Relación entre las partes

- ¿Ud. ¿Se mantiene en contacto en el día a día con el LZ? ¿De qué manera?
- ¿Se puede mantener relaciones horizontales en este tipo de trabajo con los LZ? ¿Por qué? ¿Cómo es en su caso?
- ¿Mantiene una relación con el LZ más allá de la vida laboral? ¿De qué manera?

ROL DEL EMISOR

Fiabilidad

- ¿Se considera experto en su materia o considera que existen algunos puntos que necesita reforzar?
- ¿Cuáles serían esos puntos a reforzar?
- ¿Considera que inspira confianza a los LZ para que le hagan llegar sus inquietudes o consultas? ¿Por qué?

Motivación

- ¿Se siente motivado en su rol de transmisor de conocimiento a los LZ? ¿Le ha costado enseñarles algunas cosas?

ROL DEL RECEPTOR

Motivación

- ¿Considera que los LZ se encuentran motivados para aprender? ¿Cómo se comportan cuando Ud. les enseña?

Absorción

- ¿Considera que los LZ tienen la capacidad de poder asimilar los nuevos temas que aprenden?
- ¿Los LZ suelen tener muchas dudas cada vez que Ud. les habla o enseña sobre algún tema?
- ¿Se asegura de que los LZ han aprendido? ¿De qué manera?
- ¿Considera que los LZ tienen la capacidad de solucionar los problemas que se presentan en su campo laboral por sí mismos? Detallar

Retención

- ¿Los LZ suelen identificar problemas repetitivos en su rutina diaria y resolverlos con rapidez?
- ¿Los LZ han presentado innovaciones o propuestas de mejora con respecto a su campo laboral?
- ¿Cuáles? Comentar

COMPETENCIAS

Habilidades duras

- ¿Considera que la preparación con la que llegan los LZ al puesto, ya sea su grado de instrucción, experiencia previa y cursos adicionales para aplicar al puesto, son suficientes para que puedan cumplir sus funciones y comprender los nuevos conocimientos que se les transfiere? ¿Cuál cree que contribuye más? ¿Cuál falta reforzar? ¿En qué temas?

Habilidades blandas

- ¿Qué habilidades blandas usted valora más?
- ¿Qué habilidades blandas considera que deberían tener los LZ para transferirles conocimiento?

ANEXO H: Guía de entrevista emisores y receptores

Figura H1: Entrevista a los emisores y a los receptores

ENTREVISTA A EMISORES Y RECEPTORES (Líderes Zonales)
Presentación del entrevistado Nombre del entrevistado Edad Tiempo en la empresa Tiempo en el puesto Zona Experiencia previa
Preguntas introductorias ¿Cómo es su día a día o rutina diaria? ¿Cuál es el proceso de aprendizaje por el que ha pasado desde que ingresó al puesto de LZ hasta su día a día? ¿Quiénes contribuyen con su aprendizaje?
<u>CONTENIDO</u> Funciones y actividades ¿Cuáles son las funciones de su puesto? ¿Cuáles son las actividades que realiza para cumplir sus funciones? ¿Qué temas debería saber para cumplir sus funciones? ¿Qué temas comparten con usted cada uno de los actores que contribuyen a sus funciones? ¿Considera que las enseñanzas brindadas por los actores son suficiente para que pueda desempeñarse en sus labores? ¿Qué temas le faltaría reforzar o aprender?
<u>FORMATO</u> Documentos (manuales, registros, anotaciones, informes físicos o virtuales) ¿Los actores elaboran documentos (manuales, registros, anotaciones, informes físicos o virtuales) que usted debería conocer para cumplir sus funciones? ¿Cuáles? ¿Qué contienen? ¿Con qué frecuencia los usa? ¿Cómo accede a los materiales que los actores poseen y que usted debería conocer? ¿Estos documentos son fáciles de entender? ¿Pasa por alguna asesoría para usarlos? ¿Se actualizan?
Personas (transferencia de conocimiento formal por medio de personas a través de capacitaciones, reuniones, etc. presencial o virtual) ¿De qué manera los actores le transmiten conocimiento de manera presencial que le sirva a usted en su rutina diaria? ¿Qué actividades se realizan? ¿Qué métodos y herramientas de apoyo se usan? ¿Qué otros tipos de capacitaciones existen? ¿Qué actores las brindan o coordinan?
Personas (transferencia de conocimiento informal por medio de personas a través de encuentros ocasionales programados y no programados, reuniones de camaradería, otros. Presencial o virtual o con uso de la tecnología) Fuera del ámbito formal, ¿En qué otros momentos los actores le transmiten conocimientos para aplicarlo a su rutina diaria? ¿En qué consisten o cómo funcionan? ¿Hacen uso de la tecnología?

CONTEXTO

Contexto organizacional

¿Existe una cultura de intercambio conocimiento en el que se fomente el aprendizaje en equipo (entre los mismos LZ, y/o entre Ud. y los actores)? ¿De qué manera? ¿Existe algún tipo de recompensa o reconocimiento?

¿Suele corregir y retroalimentar los conocimientos que los actores le transmiten?

¿De qué manera puede acceder a los actores para hacer algún tipo de consulta o pregunta?

¿Considera que los lugares donde los actores le imparten conocimiento son los adecuados? ¿Por qué?

Relación entre las partes

¿Los actores se mantienen en contacto con usted en el día a día?

¿Se puede mantener una relación horizontal entre usted y los actores?

¿Los actores tienen preferencias entre un zonal y otro? ¿En qué casos?

¿Mantiene una relación con los actores más allá de la vida laboral? Comente.

¿En qué aspectos podría mejorar la relación de confianza entre usted y los actores?

ROL DEL EMISOR

Fiabilidad

¿Considera que los actores son expertos en su materia? ¿A quiénes calificaría como expertos? ¿En qué temas recurre a ellos?

Motivación

¿Considera que los actores se encuentran motivados cuando le transfieren conocimientos? ¿Por qué cree eso?

ROL DEL RECEPTOR

Motivación

¿A qué se debe su motivación para aprender en el día a día?

Absorción

¿Cuáles son los temas o procedimientos que son difíciles de aplicar en su trabajo y en los que necesita asesoría?

¿Suele resolver problemas nuevos que se presentan por su propia cuenta? ¿En qué casos recurre a algún actor?

¿De qué manera los actores comprueban si usted está aprendiendo los conocimientos que ellos les transfieren?

Retención

¿Logra anticiparse a problemas que son repetitivos en su trabajo? ¿Cuáles son y cómo los resuelve?

¿Cuáles son las propuestas o innovaciones que ha presentado en su trabajo?

COMPETENCIAS

Habilidades duras

¿Con qué preparación cuenta para desempeñarse en su puesto laboral? (grado de instrucción, experiencia previa, formación adicional)

¿Cuál cree que contribuye más? ¿En cuál cree que es necesario mejorar?

Habilidades blandas

¿Qué habilidades considera que son importantes para compartir conocimiento entre los actores? ¿Por qué?

¿Cuál de las habilidades blandas que los LZ necesitan para cumplir sus funciones los actores valoran más?

¿Qué habilidades son las que debe tener un LZ para aprender de sus actores?

ANEXO I: Criterios de selección de la muestra intencional de LZ

Tabla: Criterios de selección de la muestra intencional de LZ

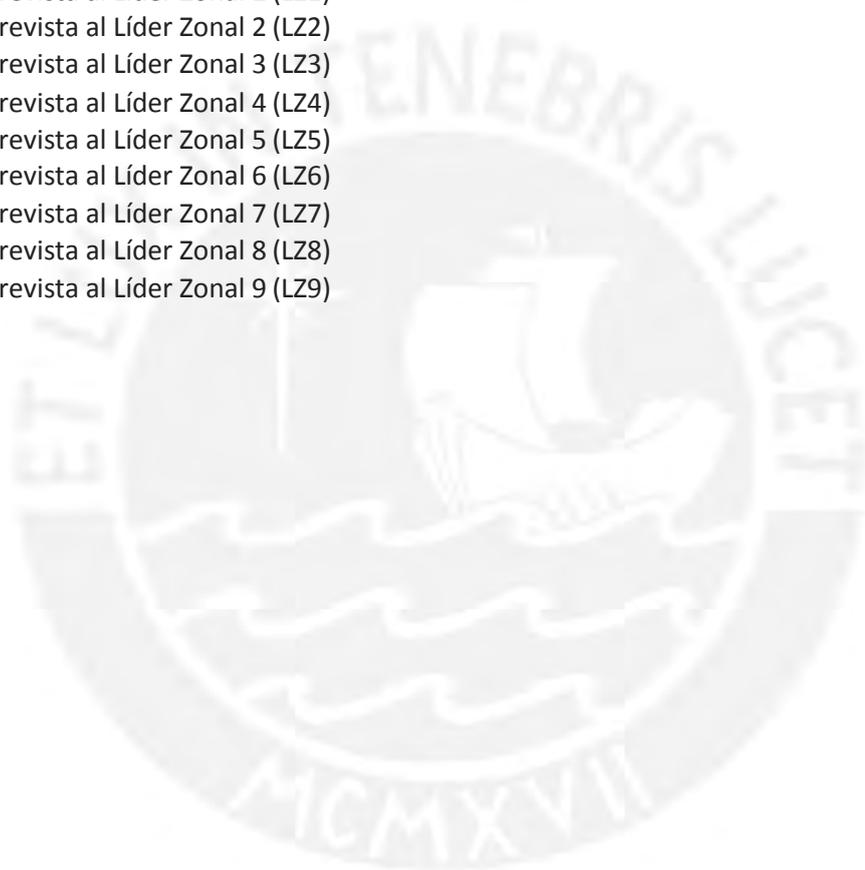
MUESTRA DE LÍDERES ZONALES PARA ENTREVISTAS			
Nº DE LZ ENTREVISTADOS	ZONA	TIEMPO EN EL PUESTO	EXPERIENCIA PREVIA
LZ 1	N	Máximo un año	Sin experiencia
LZ 2	C	Máximo un año	Sin experiencia
LZ 3	S	Máximo un año	Sin experiencia
LZ 4	E	Máximo un año	Con experiencia
LZ 5	C	2 – 5 años	Sin experiencia
LZ 6	S	2 – 5 años	Con experiencia
LZ 7	N	6 – 10 años	Con experiencia
LZ 8	C	6 – 10 años	Sin experiencia
LZ 9	E	6 – 10 años	Con experiencia



ANEXO J: Guías de resúmenes de entrevistas realizadas

(ver Anexo J en el CD adjunto)

- Entrevista exploratoria al Gerente de Operaciones Lima (GO)
- Entrevista exploratoria al Asistente de SGI/SSOMA
- Entrevista exploratoria al Gerente de Gestión del Talento Humano
- Entrevista al Gerente de Operaciones (GO)
- Entrevista al Sub Gerente de Operaciones 1(SGO1)
- Entrevista al Sub Gerente de Operaciones 2 (SGO2)
- Entrevista al Sub Gerente de Operaciones 3 (SGO3)
- Entrevista al Sub Gerente de Operaciones 4 (SGO4)
- Entrevista al Líder Zonal 1 (LZ1)
- Entrevista al Líder Zonal 2 (LZ2)
- Entrevista al Líder Zonal 3 (LZ3)
- Entrevista al Líder Zonal 4 (LZ4)
- Entrevista al Líder Zonal 5 (LZ5)
- Entrevista al Líder Zonal 6 (LZ6)
- Entrevista al Líder Zonal 7 (LZ7)
- Entrevista al Líder Zonal 8 (LZ8)
- Entrevista al Líder Zonal 9 (LZ9)



ANEXO K: Guía de observación

Figura K1: Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN			
Situación: _____		Lugar: _____	
Fecha: _____		Participantes: _____	
Hora de inicio: _____		Hora de término: _____	
Duración prevista: _____			
I	Ambiente físico	Anotaciones descriptivas	Anotaciones interpretativas
1	Tamaño		
2	Distribución		
3	Distracciones del ambiente		
4	Percepciones del ambiente por los participantes		
5	Percepciones del ambiente por el observador		
II	Ambiente social (generado en el ambiente físico)	Anotaciones descriptivas	Anotaciones interpretativas
1	Número de asistentes		
2	Cargos de asistentes		
3	Edades		
4	Géneros		
5	Vestimenta		
6	Líderes o tomadores de decisiones		
7	Formas de relaciones		
III	Actividades (acciones) individuales y colectivas	Anotaciones descriptivas	Anotaciones interpretativas
1	¿Qué hacen durante la reunión?		
2	¿Los participantes emplean un lenguaje cotidiano?		
3	¿Se presentan dudas? ¿Con qué frecuencia? ¿De quiénes y de quiénes no?		
4	¿Los receptores hacen mención de temas expuestos en reuniones anteriores?		
5	¿Los receptores presentan ideas innovadoras?		
6	¿Se presentan interrupciones (desviaciones del tema)?		
7	¿Se realiza un feedback de los temas o acuerdos tratados? ¿Por parte de quiénes?		
8	¿Cómo es la relación entre emisores y receptores?		
9	¿Hay dudas o consultas al final de la reunión?		
IV	Artefactos	Anotaciones descriptivas	Anotaciones interpretativas
1	Herramientas de apoyo utilizadas del expositor (ppt, folletos, etc.)		
2	Entrega de materiales de apoyo a los participantes		
V	Hechos relevantes	Anotaciones descriptivas	Anotaciones interpretativas
1	Temas que se tratan		
2	Cronología de los sucesos		

ANEXO L: Detalle de la observación

(ver Anexo L en el CD adjunto)

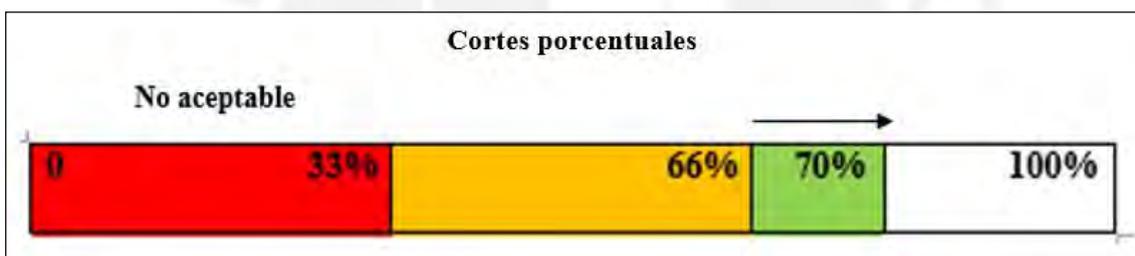


ANEXO M: Criterio para determinar los cortes porcentuales de satisfacción en el proceso de transferencia de conocimiento

Se considera que, en el caso de la industria de seguridad a la que pertenece Liderman, la gestión del conocimiento es importante, pero no tan relevante como en una industria de conocimiento propiamente dicha, por ejemplo, en una industria de tecnología, una industria de software o en una industria química; sin embargo, es más importante que en una de industria fabril clásica, donde las áreas son monótonas y el aprendizaje es de tipo elemental.

En el caso de Liderman, el trato es diferenciado con carácter claramente personal, implica una relación jerárquica que facilita el trabajo en equipo, posee canales de comunicación y otras características que la perfilan en una industria moderna, lo cual lleva a pensar a las investigadoras que se puede manejar una exigencia que trabaje en tres tercios: el tercer tercio sea propiamente no aceptable e incluso procurando elevar la valla hasta el 70%. En el caso de una industria de conocimiento, se tendría que pedir porcentajes cercanos a la excelencia, mas no en el caso de una industria rutinaria.

Figura M1: Cortes porcentuales



Asimismo, en las encuestas se usaron preguntas con una escala Likert de Mucho, Suficiente, Poco y Nada, así como otra de Siempre, Casi siempre, Casi Nunca y Nunca. Estas escalas fueron cortadas entre Poco y Suficiente y ente Casi Siempre y Casi Nunca, respetivamente, permitiendo agrupar las opciones *top* para determinar el porcentaje de satisfacción, a pesar de que la industria de seguridad no suponga un capital de conocimiento como otras.

ANEXO N: Base de datos de los resultados porcentuales seleccionados para el análisis

(ver Anexo N en el CD adjunto)



ANEXO Ñ: Ranking del nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los LZ

El procedimiento que se siguió fue realizar el promedio ponderado para calcular el ranking del nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los LZ. Se asignó un puntaje a cada nivel de desarrollo (Mucho = 3 puntos, Suficiente = 2 puntos, Poco = 1 punto) y se multiplicó por el número de LZ que eligió cada nivel. Así, los promedios ponderados más altos indican inclinación hacia los primeros lugares.

Tabla Ñ1: Habilidades blandas

Habilidades blandas	Mucho	Suficiente	Poco	Total de encuestados	Puntaje	Puesto
Capacidad para comunicarse: facilidad para comunicarme con diferentes actores	20	11	1	32	90	Primero
Iniciativa: resolver los problemas por mí mismo día a día	20	12	0	32	85	Segundo
Capacidad para trabajar en equipo: Participar activamente con el equipo de trabajo	20	12	0	32	84	Tercero empate
Toma de decisiones: Elegir la mejor opción entre varias, siguiendo un criterio, para actuar y cumplir mi objetivo	15	17	0	32	84	Tercero empate
Visión en conjunto: realizo mi trabajo teniendo en cuenta los objetivos y visión de la empresa, como uno más del equipo	12	20	0	32	83	Cuarto
Capacidad para dirigir y motivar al grupo: tener habilidad de dirigir y motivar al grupo que lidero.	21	11	0	32	79	Quinto empate
Responsabilidad: cumplo mis tareas con dedicación, cuidado, cumpliendo los plazos de calidad requerida.	14	18	0	32	79	Quinto empate
Planificación: selecciono de ante mano mis acciones para cumplir mis tareas y metas	15	17	0	32	78	Sexto
Interés por el cliente: me preocupo porque el contrato del servicio se cumpla y el cliente esté satisfecho	26	6	0	32	76	Séptimo

ANEXO O: Modelo de la página principal del Repositorio de casuística

Figura O1: Repositorio de Casuística



ANEXO P: Diagrama de flujo del proceso de alimentación del repositorio

Figura P1: Proceso de alimentación del repositorio

