

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**“LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO
OPERATIVO. ESTUDIO DE CASO INTEGRADO DE
TRANSFERENCIA HORIZONTAL CON OPERARIOS DE
DOS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL Y
CONFECCIONES PERUANO”**

**Tesis presentada para obtener el Título Profesional
de Licenciada en Gestión Empresarial**

por

Claudia Mylena Yañez Ospina

20074368

Lima, 18 de Marzo de 2013

Esta tesis

[“LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO OPERATIVO. ESTUDIO DE CASO INTEGRADO DE TRANSFERENCIA HORIZONTAL CON OPERARIOS DE DOS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES PERUANO”]

ha sido aprobada.

[Jorge Mendoza Woodman]

[Jorge Ernesto Luis Montes de Oca]

[Marta Lucia Tostes Vieira]

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

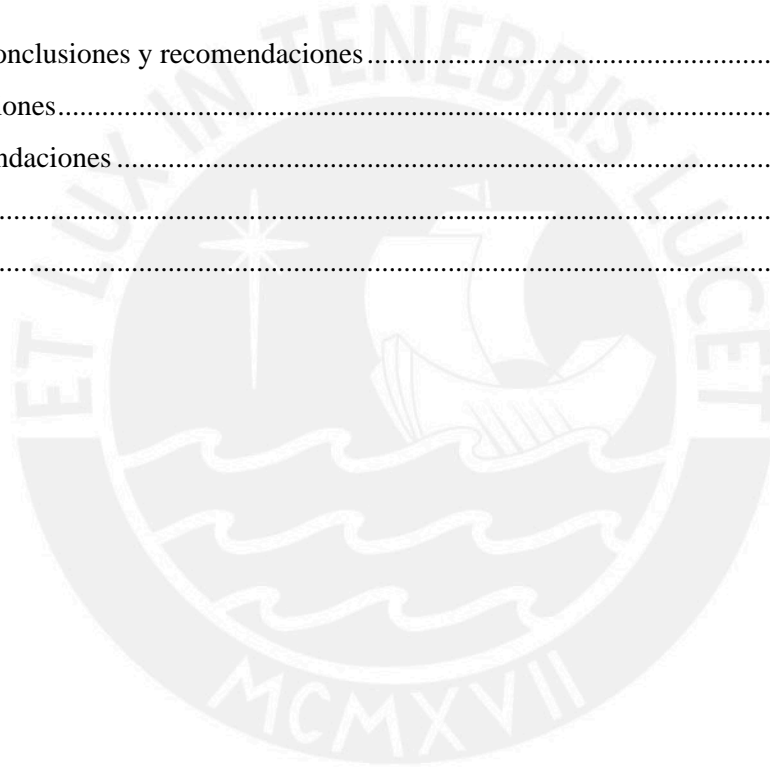
A mis padres, mi hermano y Emma.



ÍNDICE GENERAL

LISTA DE GRÁFICOS	vi
LISTA DE TABLAS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I: Diseño metodológico	12
1.1 Enfoque de investigación	13
1.2. Fuentes	14
1.3. Técnicas de recolección de información	16
1.4. Diseño del trabajo de investigación	18
Capítulo II: La transferencia de conocimiento	21
2.1 Qué se entiende por transferencia de conocimiento	21
2.1.1. Qué es el conocimiento operativo	28
2.1.2. La transferencia de conocimiento operativo y la gestión de la continuidad.....	33
2.2. Factores de la transferencia de conocimiento operativo.....	35
2.2.1. Contenido	35
2.2.2. Contexto	37
2.2.3. Formato	40
2.2.4. Competencias	44
2.2.5. Receptores y emisores	48
Capítulo III: El sector textil y confecciones y la transferencia de conocimiento operativo	56
3.1. Situación actual del sector textil y confecciones peruano	56
3.1.1. Descripción: subsectores y cadena de valor del sector.....	57
3.1.2. Análisis de la oferta.....	65
3.1.2.1. Producción nacional, importaciones y exportaciones	65
3.1.2.2. Principales productos y mercados de destino.....	74
3.1.3. Análisis de la demanda.....	76
3.2. El conocimiento operativo en el sector textil y confecciones	80
3.3. Porqué transferir conocimiento operativo en el sector es crítico	83
Capítulo IV: La transferencia de conocimiento operativo en los procesos productivos de dos empresas del sector textil y confecciones	87
4.1. Breve descripción de las dos empresas analizadas.....	87
4.1.1. Caso de una empresa textil.....	88

4.1.2. Caso de una empresa de confecciones.....	89
4.2. Transferencia de conocimiento operativo en el proceso productivo de las dos empresas analizadas	90
4.2.1. Transferencia de conocimiento operativo en el proceso productivo de una empresa textil.....	91
4.2.2. Transferencia de conocimiento operativo en el proceso productivo de una empresa de confecciones.....	104
4.3. Factores determinantes para la transferencia de conocimiento operativo	115
4.4. Principales resultados sobre la transferencia de conocimiento operativo	133
4.5. Diseño e implementación de la planificación de la transferencia de conocimiento operativo en dos empresas estudiadas del sector textil y confecciones	142
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	151
5.1. Conclusiones.....	151
5.2. Recomendaciones	159
Bibliografía	166
Anexos.....	173



LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1. Índice de Volumen Físico (IVF) de la fabricación de productos textiles en el Perú
- Gráfico 2. Fases para el estudio de caso de dos empresas del sector textil y confecciones
- Gráfico 3. Factores determinantes para la transferencia de conocimiento operativo
- Gráfico 4. Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional
- Gráfico 5. Componentes de las competencias
- Gráfico 6. Evolución mensual de la producción del rubro textil (2009-2011)
- Gráfico 7. Cadena de valor del sector textil y confecciones
- Gráfico 8. Proceso productivo del sector textil y confecciones
- Gráfico 9. Importaciones según tipo de maquinaria en Millones de US\$ CIF del 2007-2011
- Gráfico 10. Producción Anual de Algodón en Rama
- Gráfico 11. Variación de las Importaciones y Exportaciones en Millones US\$ FOB del sector textil y confecciones peruano (2011)
- Gráfico 12. Variación de las Importaciones y Exportaciones en Millones US\$ FOB del sector textil y confecciones peruano (2012)
- Gráfico 13. Principales países de destino de exportaciones de prendas de vestir (2012)
- Gráfico 14. Tipos de vestimenta preferidos en el Perú
- Gráfico 15. Preferencia entre prendas de vestir nacionales e importadas
- Gráfico 16. Flujo de trabajo: Zona de Hilandería
- Gráfico 17. Flujo de trabajo: Zona de Tejeduría
- Gráfico 18. Flujo de trabajo: Zona de Tintorería de hilo
- Gráfico 19. Flujo de trabajo: Zona de Tintorería de telas
- Gráfico 20. Flujo de trabajo: Zona de Acabado de telas
- Gráfico 21. Proceso de transferencia de conocimiento operativo en la empresa textil
- Gráfico 22. Comprensión de beneficios de la Transferencia de Conocimiento Operativo
- Gráfico 23. Flujo de trabajo: Zona de Corte
- Gráfico 24. Flujo de trabajo: Zona de Costura de camisas de vestir
- Gráfico 25. Flujo de trabajo: Zona de Costura de pantalones de vestir
- Gráfico 26. Flujo de trabajo: Zona de Acabado
- Gráfico 27. Proceso de transferencia de conocimiento operativo en la empresa de confecciones
- Gráfico 28. Gráfico Comprensión de beneficios de la Transferencia de Conocimiento
- Gráfico 29. Distribución de operarios textiles según proceso
- Gráfico 30. Distribución de operarios de confecciones según proceso
- Gráfico 31. Porcentaje de operarios textiles según tiempo de trabajo en la empresa
- Gráfico 32. Porcentaje de operarios de confecciones según tiempo de trabajo en la empresa
- Gráfico 33. Empresa textil: ¿Considera útil la ficha de producción?
- Gráfico 34. Empresa de confecciones: ¿Considera útil la ficha técnica?
- Gráfico 35. Frecuencia del uso de formato cara a cara para compartir conocimiento en la empresa textil
- Gráfico 36. Frecuencia del uso de formato escrito para compartir conocimiento en la empresa textil
- Gráfico 37. Frecuencia del uso de formato cara a cara para compartir conocimiento en la empresa de confecciones
- Gráfico 38. Frecuencia del uso de formato escrito para compartir conocimiento en la empresa de confecciones
- Gráfico 39. Experiencia laboral previa de operarios textiles

- Gráfico 40. Percepción de operarios textiles sobre grado de instrucción necesario para su cargo
- Gráfico 41. Experiencia laboral previa de operarios de confecciones
- Gráfico 42. Percepción de operarios de confecciones sobre grado de instrucción necesario para su cargo
- Gráfico 43. Curso de capacitación adicional que debería tener un operario textil
- Gráfico 44. Curso de capacitación adicional que debería tener un operario de confecciones
- Gráfico 45. Interacción de los factores de transferencia de conocimiento operativo
- Gráfico 46. Índice de Colaboración entre operarios
- Gráfico 47. Índice de tipo de Contexto Organizacional
- Gráfico 48. Índice del grado de aplicación de competencias blandas de los operarios
- Gráfico 49. Índice de receptor de conocimiento operativo
- Gráfico 50. Índice del emisor de conocimiento operativo
- Gráfico 51. Percepción sobre facilidad para compartir conocimiento en empresas grandes según sexo de operarios



LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Ventajas competitivas de la gerencia de la continuidad
- Tabla 2. Listado de características de una empresa típica del sector textil y confecciones
- Tabla 3. Cantidad de operarios encuestados por tipo de empresa y cargo
- Tabla 4. Cantidad de entrevistas por tipo de empresa y cargo
- Tabla 5. Definiciones del término capacidad de absorción
- Tabla 6. Empresas del sector textil y confecciones a nivel nacional
- Tabla 7. Cantidad total de trabajadores y tipo de empresa del sector textil y confecciones
- Tabla 8. Principales marcas atendidas por el sector textil y confecciones peruano
- Tabla 9. Cinco principales productos del sector textil y confecciones
- Tabla 10. Diez principales empresas exportadoras de prendas de vestir
- Tabla 11. Prendas compradas para propio uso del consumidor (Hombres y Mujeres)
- Tabla 12. Funciones y procesos de los operarios en una empresa textil
- Tabla 13. Categorías de operarios de costura
- Tabla 14. Funciones y procesos de los operarios en una empresa de confecciones
- Tabla 15. Listado de tareas de los operarios textiles y de confecciones
- Tabla 16. Listado de datos operativos que utilizan a diario los operarios
- Tabla 17. Lista de conocimientos (competencias duras) de operarios
- Tabla 18. Competencias de operarios textiles y de confecciones
- Tabla 19. Ítems más destacados sobre características del receptor de conocimiento operativo
- Tabla 20. Ítems más destacados sobre características del emisor de conocimiento operativo
- Tabla 21. Análisis de costos y beneficios del programa de transferencia de conocimiento operativo aplicado en dos empresas del sector textil y confecciones
- Tabla 22. Listado de actividades propuestas y responsables para el programa de transferencia de conocimiento operativo
- Tabla 23. Planificación del programa de transferencia de conocimiento operativo
- Tabla 24. Costos del programa de transferencia de conocimiento según tipo de costos



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y a Emma por darme la fuerza para superar las dificultades y por su comprensión y amor durante toda mi vida.

A mi hermano, Rodrigo, por su apoyo moral, y por su aliento y ayuda, a mis primos, Sergio y Lucía, muchas gracias.

A Jorge Bossio Montes de Oca, mi asesor, por haberme dirigido, le agradezco por dedicar su tiempo valioso a la culminación de esta tesis.

A los profesores que me apoyaron y brindaron sus conocimientos.

Al Señor Rubén Campos Tejada quien me apoyó antes, durante y después de la culminación de este documento de tesis y quien me enseñó la importancia de la perseverancia y dedicación.

A la persona que está conmigo en mis momentos tristes y alegres, a Jorge le agradezco por su paciencia, acertados consejos y su amor.

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión del conocimiento incluye como uno de sus temas a la transferencia de conocimiento y pretende poner al alcance de cada empleado el conocimiento que necesita en el momento preciso para que su actividad y función sea efectiva. La transferencia de conocimiento, la cual incluye la captura y la absorción de conocimiento es importante, desde el punto de vista empresarial, especialmente cuando se habla de conocimiento operativo, porque suele ser específico y de difícil preservación. La transferencia del conocimiento es relevante para esta investigación, dado que es la manera cómo las empresas pueden obtener ventajas de su activo más valioso: el capital humano.

En esta tesis se busca identificar el proceso de transferencia de conocimiento operativo y la aplicación de los factores para la transferencia del mismo en el sector textil y confecciones para lo cual se toma como base teórica principal la investigación de Hamilton Beazley, David Harden y Jermiah Boesnich en su libro “La continuidad del conocimiento en las empresas” publicado en el año 2002. Para la elaboración de este documento se ha realizado un estudio de caso integrado en base a dos empresas del sector textil y confecciones peruano y se analizará la aplicación de los factores determinantes para la transferencia de conocimiento operativo.

La presente tesis está estructurada en cinco capítulos. El primero desarrollará el diseño metodológico de estudio caso integrado. Luego, en el segundo capítulo, el marco teórico referente al conocimiento operativo y el proceso de transferencia del mismo, haciendo énfasis en los procesos de producción. En el tercer capítulo se detallará la situación del sector textil y confecciones y el análisis de la oferta y la demanda de dicho sector. En el cuarto capítulo se explicarán los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación de las distintas herramientas de recopilación de información. Finalmente, se exponen las conclusiones generales, sobre la base de lo observado, y recomendaciones específicas para las dos empresas analizadas.

INTRODUCCIÓN

Contexto

El sector textil y confecciones peruano es considerado como una de las industrias de mayor potencial, desarrollo y crecimiento sostenido, dado que es el 11% del Producto Bruto Interno (PBI) Manufacturero y el 1.6% del PBI total, en el 2012¹. En este participan tanto empresas nacionales como internacionales, las cuales venden sus productos tanto en el mercado interno como externo, siendo la mayoría de los productos textiles peruanos exportado, entre otros, a los mercados de Estados Unidos, Colombia, Argentina y Ecuador, que son los más importantes.

Este sector está altamente posicionado en el mercado textil internacional por su larga trayectoria, así como también está integrado verticalmente, ya que posee todas las etapas de la cadena productiva que incluyen desde plantas desmotadoras, de fibras naturales como el algodón, hasta plantas de hilandería, tejeduría, tintorería y confección. De este modo, el sector se puede clasificar en dos categorías: por tipo de materia prima y por tipo de tejido. El primero aglomera a los insumos que sirven como materia prima para las prendas de vestir como el algodón, las fibras sintéticas y artificiales, y lana y pelo fino; y la participación del algodón en las exportaciones es la más alta. El segundo grupo integra a los tejidos de punto y a los tejidos planos; dada la madurez del mercado, el Perú está especializado en el tejido de punto en mayor proporción al tejido plano, dado que aporta aproximadamente el 90% de las exportaciones con respecto a las de tejido plano que aporta el porcentaje restante.

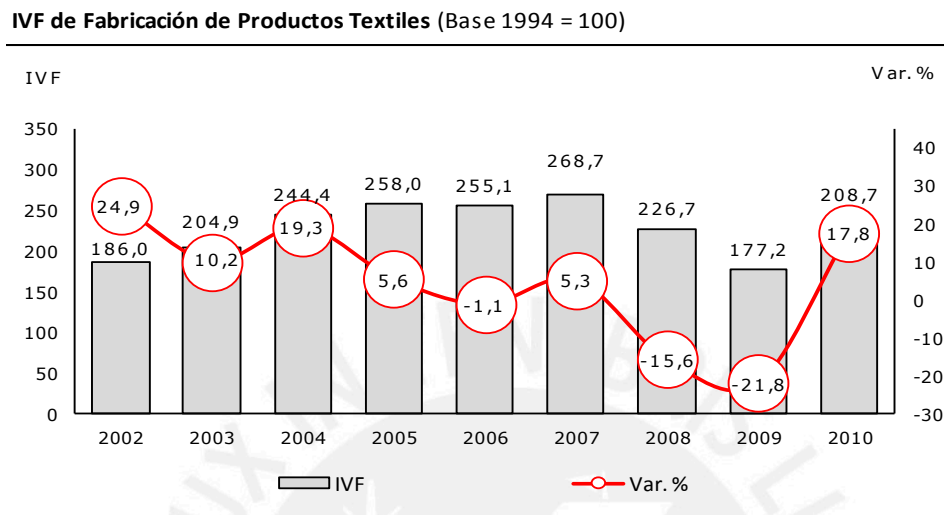
Según el informe del Grupo Maximixe en 2012, el sector textil en el Perú tiene un nivel de riesgo de tipo B, es decir, que se clasifica como un sector estructuralmente fuerte, el cual posee un crecimiento histórico alto, dado el contexto internacional favorable así como inclusión de los textiles y de las confecciones en la gama de productos beneficiados por la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA); y de relativa estabilidad². No obstante, la industria textil sufrió una caída durante el año 2008, dado el ingreso de productos importados a precios bajos, lo cual disminuyó la participación de la industria nacional. Además, en el 2009 el sector continuó con una caída con

¹ YAÑEZ, Claudia. *Entrevista a Despacho Viceministerial de MYPE e Industria*. Entrevista del día 24 de Octubre de 2012 a Jaime Ballón Ávalos.

² Cf. MAXIMIXE CONSULT S.A. *Riesgos de mercado: Textiles* [diapositivas]. Lima, MAXIMIXE CONSULT S.A, 2012.

respecto a la exportación y la producción nacional, causada por factores como la crisis financiera internacional y los precios de venta de los productos finales (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Índice de Volumen Físico (IVF) de la fabricación de productos textiles en el Perú



Fuente: PRODUCE, elaborado por MAXIMIXE (2012)

De otro lado, de acuerdo a su estructura interna, este sector se caracteriza por ser bidireccional, dado que, en un sentido, utiliza insumos provenientes de China, India, Argentina y Colombia para las confecciones textiles, mientras que los textiles principalmente elaborados con insumos nacionales se ofertan a mercados de Europa, EEUU y algunos países de Asia. En otras palabras, el sector textil y confecciones importa ciertos materiales para realizar confecciones y venderlos en el mercado externo o reexportarlo; así como también se producen confecciones netamente peruanas para la exportación. Cabe resaltar que el caso de las importaciones de insumos de países asiáticos representa un riesgo al sector peruano, dado que éstos están creciendo a nivel exponencial tanto en productividad como en competitividad.

Asimismo, es importante definir que este sector tiene una composición dada por los dos subsectores que coexisten: textil y confecciones. El primero se refiere a los textiles, hilados e insumos del sector; es decir, comprende la producción de fibras, hilados y tejidos, en nueve categorías de productos: fibras naturales, fibras artificiales, tejidos planos, tejidos de punto, tejidos industriales, revestimientos para pisos, productos para el hogar, textiles no tejidos y sogas (cuerdas)³ y cuenta con una participación del 23%. Mientras tanto, el subsector prendas de vestir o confecciones posee el mayor porcentaje:

³ Cf. MAXIMIXE CONSULT S.A. *Riesgos de mercado: Textiles* [diapositivas]. Lima, MAXIMIXE CONSULT S.A., 2012.

77%⁴. Cada uno de los subsectores alberga distintos tipos de empresas dada la actividad que realizan, las cuales concentran ya sea de hilado, tejido o teñido-acabado de fibras textiles, así como de confecciones. Estas empresas tienen distintas prioridades y necesidades por lo cual su asociación va a estar ligada al giro al que pertenezcan. En otras palabras, la importancia de la gestión del conocimiento en estas organizaciones es relevante, dado que contribuye a un mejor desempeño, el cual si es correctamente manejado contribuirá a crear una ventaja competitiva para una organización.

Cabe mencionar que en los rubros de hilandería, tejeduría y acabado la mayoría de empresas son pequeñas y microempresas, ya que las empresas de hilado suelen ser grandes o medianas por la gran inversión que se requiere por lo cual son pocos los empresarios poseedores del capital necesario para constituirse como tal y se dedican a la realización de servicios tanto de tejido como de acabado-teñido de fibras textiles. Lo mismo se puede afirmar del subsector de confecciones, el cual se basa en empresas de servicios como estampado, bordado, corte, costura y acabado, donde hay presencia de casos de integración de estas actividades y existen pequeñas y microempresas. Del mismo modo, las organizaciones poseen como fortaleza un adecuado conocimiento de toda la cadena productiva, así como una mano de obra calificada y preparada para adaptarse a los cambios del entorno⁵.

Por otro lado, en el informe del Grupo Maximixe⁶, se ha identificado que hay una falta de capacitación y asistencia técnica para las pequeñas y medianas empresas (PYME) - quienes concentran la mayor proporción de la mano de obra textil- y además, existen dificultades de las medianas y grandes empresas para encontrar personal calificado para los niveles operativos en el subsector textil; mientras que en el subsector confecciones se cuenta con personal apto producto de talleres de confección que existen en las empresas y en los institutos de formación.

En los últimos años, el gobierno peruano ha priorizado la competitividad, con una mayor apertura comercial y abriendo paso a nuevos proveedores y empresas, siendo el sector textil y confecciones parte de este proceso. Sin embargo, la diferenciación, como clave para el entorno actual, ha sido decisiva, ya que ha definido cuáles son las empresas que se han mantenido pese a los cambios tecnológicos y estructurales del

⁴ ADEX DATA TRADE. "Exportación anual 2011 Textil-Prendas de Vestir". Boletín informativo Textil y Confecciones. Lima, 2012, Enero-Febrero, p. 3.

⁵ Cf. MAXIMIXE CONSULT S.A. *Riesgos de mercado: Textiles* [diapositivas]. Lima, MAXIMIXE CONSULT S.A, 2012.

⁶ *Ibidem*.

mercado textil internacional en el transcurso de los años. De este modo, no es una novedad que se haga hincapié en un tema que resulta relevante.

En estos días, es una pauta necesaria contar con maquinaria moderna, pero también implica velar por un proceso de capacitación continua y transferencia de conocimiento a nivel generacional entre los operarios, quiénes son el motor de este sector. Este proceso tiene como meta la innovación en las empresas del sector textil y confecciones, la cual es una tarea ardua, dado que involucra al capital humano y apostar primero por obtener mano de obra calificada, ergo desarrollar productos, materiales y procesos más eficientes; así como una gran inversión. Por este motivo, Beazley, Boesnisch y Harden⁷ mencionan que en las empresas se debe orientar la gestión hacia una gestión del conocimiento, en específico, a la transferencia de conocimiento de los operarios para poder ser eficientes en sus labores y haya una dinámica para compartir conocimiento, datos operativos e información fundamental para la labor diaria de los empleados dentro del proceso productivo del sector textil y confecciones.

En suma, este breve panorama indica la relevancia del sector textil peruano en la actualidad, ya que se han mejorado sus habilidades en la hilatura, tejeduría, tintorería y acabado textil⁸. Sin embargo, el conocimiento operativo en las personas que trabajan en este sector, el cual es necesario para crear una industria textil sólida, no se ha trabajado a la par con el cambio de las tecnologías para lograr competitividad y productividad. En este sentido, la recuperación del sector va a depender tanto de una adecuada mano de obra, con los conocimientos y habilidades necesarios, así como de mejora continua de los procesos e infraestructura que los mercados textiles internacionales demandan.

Planteamiento del problema

Hoy por hoy, mencionan Davenport y Prusak, el conocimiento se ha convertido en un elemento clave para las organizaciones⁹, así como lograr una colaboración entre los empleados; de manera que se logren optimizar y acelerar los procesos de una empresa. En este contexto, es necesario facilitar el acceso al conocimiento de la organización,

⁷ Cf. BEAZLEY, Hamilton, et al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 15.

⁸ Cf. MUÑOZ, William. *Perú: tradición textil y competitividad internacional*. Lima, 2006, p. 11.

⁹ Cf. DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 61.

porque ese conocimiento es esencial para la productividad. Asimismo, contar con capital humano bien capacitado, entrenado y que comparta conocimiento e información precisa, maximiza las capacidades de la organización y fortalece su ventaja competitiva. No obstante, existen organizaciones con potencial de capital humano a nivel de operarios, pero no lo aprovechan y gestionan correctamente.

Resulta decisivo para una empresa que el conocimiento fluya en toda la organización. De este modo, la transferencia de conocimiento es importante, ya que se realiza, en cada momento, dentro de las organizaciones. Así, “estas transferencias cotidianas de conocimiento forman parte de la vida de una organización¹⁰”, y son las personas parte importante de las mismas. Sin embargo, las empresas conocen poco sobre el proceso de transferencia de conocimiento. Por este motivo, es relevante analizar los factores que influyen en esta transmisión de conocimiento, ya que tanto el conocimiento como las personas son activos que necesitan ser desarrollados y tomados en serio dentro de las organizaciones para poder lograr incrementar la productividad

La investigación de esta tesis se centra en el proceso de transferencia de conocimiento operativo y la aplicación de los cinco factores determinantes para la misma: contenido, contexto, competencias y receptores y emisores¹¹, estudiada en dos empresas del sector textil y confecciones del Perú. En este sentido, una de las empresas que se analiza se dedica al hilado, tejido y acabado de fibras textiles en el rubro de tejido plano y tejido de punto, mientras que la otra realiza la actividad de confección de prendas de vestir de tejido plano para caballeros.

Existe la necesidad de un análisis integrado de todos los factores para la transferencia de conocimiento operativo, ya que las empresas del sector textil y confecciones necesitan mantener su capital humano bien capacitado para obtener una ventaja competitiva sectorial e incrementar la productividad. Es cierto que la producción de este sector se basa en la utilización de fibras naturales como el algodón y la alpaca, y también en fibras sintéticas y artificiales, pero no solo la materia prima interesa, sino también el proceso de transformación de la misma para darle un valor agregado, para lo cual se necesita mano de obra calificada. Es así que si el sector busca convertirse en una

¹⁰ DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción*. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 101.

¹¹ Cf. Infra p. 35 (2.2. Factores de la transferencia de conocimiento operativo).

industria de valor agregado, el capital humano y el conocimiento deben adquirir el protagonismo necesario para ser gestionados adecuadamente y lograr la mejora que el sector busca. De este modo, la inversión es imprescindible para preservar el conocimiento y formar profesionales calificados, por lo tanto las empresas deben responder a un cambio sobre este tema.

De esta manera, la pregunta que se va a resolver en esta tesis se refiere a si es adecuada o no la transferencia de conocimiento operativo. Esto se debe a las empresas del sector textil y confecciones tienen una limitada productividad con respecto a su capacidad instalada a causa de la falta de la transferencia de conocimiento operativo.

Asimismo, una segunda pregunta que se desglosa de la primera se refiere a de qué manera se aplican dichos factores en el proceso productivo de dos empresas del sector textil y confecciones peruano. Es decir, se pretende analizar la correspondencia entre el modelo conceptual sobre los factores que influyen en la transferencia de conocimiento operativo y dos empresas del sector, que involucran a la industria textil propiamente dicha y a la de confecciones. Por esta razón, se detallará cada uno de los cinco factores que mencionan Beazley, Boenisch y Harden¹². En otras palabras, se va a investigar la aplicación de cada uno de los factores para que los operarios de planta puedan asimilar y potenciar el conocimiento necesario para el proceso productivo en el que intervienen.

Hipótesis

En esta tesis se tiene como hipótesis que no se realiza una adecuada transferencia de conocimiento operativo en dos empresas del sector textil y confecciones.

Asimismo, utilizando una aproximación de la transferencia de conocimiento a través de la aplicación de cinco factores, se parte bajo el supuesto de que todos los factores que influyen en la transferencia de conocimiento operativo son importantes para el éxito de la transferencia y la absorción del mismo. En otras palabras, la transferencia de conocimiento operativo se realiza aplicando los factores a lo largo del proceso productivo de las dos empresas analizadas. Dicha aplicación implica la correspondencia entre el modelo conceptual y el presente estudio de caso integrado.

¹² BEAZLEY, Hamilton, et al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 53.

Por otro lado, con respecto a la aplicación de cada uno de los factores, en el sector textil y confecciones ésta se orienta a un tema de naturaleza estructural de las empresas del sector. En las medianas empresas -como es el caso de las empresas de confecciones- para la transferencia de conocimiento es necesario desarrollar un estilo de liderazgo de los directivos que sea de tipo abierto y receptivo, para que se cree un clima de confianza y pueda motivarse al operario a cumplir eficientemente con sus tareas dentro de su equipo de trabajo¹³. En el caso de las empresas grandes -caso de las empresas de tipo textil- ocurre que las pautas ya están dadas y todos los empleados conocen sus tareas específicas en la cual el supervisor revisa cómo se llevan a cabo los procesos.

Es así que en esta tesis se parte bajo cinco supuestos respecto a cada factor analizado, a continuación se presentan: 1) Factor contenido: no hay sistematización del conocimiento operativo para un perfil de puesto de operario; 2) Factor formato: los formatos que se utilizan para transferir conocimiento son insuficientes; 3) Factor contexto: no hay un adecuado balance entre incentivos monetarios y no monetarios, así como no hay un contexto que propicie la transmisión de conocimiento operativo; 4) Factor competencias: hay un bajo desarrollo de competencias blandas y duras de los operarios; y 5) Factor rol del emisor y receptor: los operarios no cuentan con las características necesarias para ser emisores y receptores eficaces.

Objetivo general y específico

El objetivo general de esta tesis es conocer el proceso de transferencia de conocimiento a nivel de operarios en dos empresas seleccionadas del sector textil y confecciones para el estudio de caso integrado para identificar oportunidades de mejora para la productividad a partir de la transferencia de conocimiento operativo, y como objetivo específico se busca identificar cómo se aplican los factores para la transferencia de conocimiento operativo. A partir de dichos factores, se puede saber qué se necesita desarrollar para crear conocimiento operativo útil en el sector textil y confecciones. En otras palabras, se podrán establecer las oportunidades de mejora a partir de la aplicación de los factores para la transferencia de conocimiento operativo en las empresas del estudio de caso

¹³ YAÑEZ, Claudia. *Entrevista a Despacho Viceministerial de MYPE e Industria*. Entrevista del día 24 de Octubre de 2012 a José Manuel Palacios Convecio.

integrado. Posteriormente, indicar cómo es la interacción de cada uno de los factores de transferencia de conocimiento operativo aplicados en el sector textil y confecciones.

Relevancia y justificación del tema

Durante más de una década, se han hecho estudios y publicaciones en torno a la gestión y la transferencia del conocimiento. Sin embargo, los trabajos que se han realizado (*Ver Anexo 1*), analizaron los factores que influyen en la transferencia de conocimiento en forma separada; los temas básicamente eran atributos del conocimiento, el receptor, factores relacionados con la fuente, el contexto, los medios de comunicación, entre otros. Estos diferentes estudios fueron elaborados por Wenpin Tsai, Gabriel Szulanski, Thomas Davenport, Laurence Prusak y Sirkka Jarvenpaa; quienes son importantes eruditos en el tema que se analiza.

Cabe mencionar que en esta tesis se describirá la aplicación de los factores determinantes para la transferencia de conocimiento, desde el estudio de un caso integrado. Asimismo, los estudios que se habían realizado con anterioridad se habían enfocado básicamente a estudios de casos múltiples o comparados y tomando en cuenta solo un aspecto relevante de la transferencia de conocimiento.

En este sentido, esta tesis se enfoca en el sector textil y confecciones, ya que es un sector importante, pero que en los últimos años ha sufrido una desaceleración y se encuentra en proceso de recuperación. Por lo tanto, resulta necesario conocer cuál es la condición básica para iniciar el proceso de mejora y realizar propuestas adecuadas, con la finalidad de hacer resurgir y repotenciar este sector. Del mismo modo, como se mencionó anteriormente, se debe recalcar que las empresas del sector están diferenciadas de acuerdo al subsector al que pertenecen. Mayoritariamente, se concentran en pequeñas y medianas empresas aquellas orientadas al rubro de las confecciones; mientras que son medianas o grandes las empresas de hilado, tejido y acabado de fibras textiles. Siendo una temática en común la capacitación del capital humano, es por eso que si gestionan su conocimiento pueden desarrollarse y obtener las ventajas de una adecuada gestión de la continuidad del conocimiento. Las ventajas

competitivas que devienen son señaladas por Beazley, Boenisch y Harden¹⁴, y a continuación se detallan:

Tabla 1. Ventajas competitivas de la gerencia de la continuidad

N°	Ventajas competitivas
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.

Fuente: adaptado de Beazley, Boesnich y Harden (2003)

Por esta razón, la presente tesis va a contribuir a la identificación de elementos para una propuesta de mejora; así como para poder ser desarrollada en otros sectores o industrias.

La metodología que se va a utilizar es la de un estudio de caso integrado, la cual resulta suficiente para poder alcanzar los objetivos propuestos. La metodología del estudio de caso¹⁵ tiene un marco teórico muy preciso y se limita a la respuesta a las preguntas ¿cómo? y ¿cuánto?, que se analizan en una matriz de consistencia. De la misma manera, la unidad de análisis es un grupo pequeño, por lo cual se escogió como muestra a los operarios de planta de las empresas del sector textil y confecciones una de cada subsector que lo compone: textil y confecciones. Para este estudio específico es necesario que las técnicas de recolección de datos sean entrevistas, encuestas y observación directa.

En suma, esta metodología resulta ventajosa porque el objeto de estudio que se ha elegido es representativo en el sector, tanto por sus características como por la temática que abarca, la cual revelará la aplicación de factores para poder transferir conocimiento operativo. Finalmente, la idea de esta tesis es el estudio de caso tanto en una empresa

¹⁴ Cf. BEAZLEY, Hamilton, et al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, pp. 85-86.

¹⁵ YIN, Robert. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 1994, p. 17.

típica del subsector textil como en una empresa del subsector confecciones. Para lo cual es pertinente identificar ciertas características (*Ver Tabla 2*).

Tabla 2. Listado de características de una empresa típica del sector textil y confecciones

Características	Empresa textil (hilado-tejido y acabado)	Empresa de confecciones
Giro/ Rubro del sector textil	Mayoritariamente, son empresas que se dedican a los tejidos o teñidos de fibras textiles, así como al hilado.	Se dedican a la fabricación de prendas de vestir, para damas, varones y niños.
Escasa integración	Hay integración vertical. Las empresas grandes del sector tercerizan actividades de servicio a las pequeñas o medianas empresas.	Existen medianas y pequeñas empresas, pero son pocos los casos exitosos de integración.
Nivel de competitividad	Alto, trabajan al mínimo de recursos y de mano de obra, para manejar mejores márgenes de ganancia.	Alto, la mano de obra se divide en dos: especializada (empresas integradas) y “multi-tasking” (Caso Gamarra).
Funcionalidad	Hay empresas de hilado-tejido-acabado y empresas de tejido-acabado.	Se dedican a dar servicios como corte, tintorería, costura y acabado.
Orientación a tipos de mercado	Las grandes y medianas empresas abastecen a mercado local y mercado internacional.	Manejan volúmenes a pequeña escala. El 60% destinado al mercado local y el 40% al mercado internacional.
Documentación sobre el proceso productivo	No se cuenta con manuales escritos sobre los procesos productivos para los operarios.	No existen manuales, los operarios utilizan instructivos para operar las máquinas.
Tipo de Capacitación	Capacitación oral de los operarios, bajo el lema aprender haciendo. Se lleva a cabo una capacitación continua sobre seguridad y materiales.	Capacitación y entrenamiento dual, basado en la teoría y la práctica.
Personal capacitado en el mercado	Personal operario clave se localiza en las grandes empresas, conocen muy bien 1 ó 2 procesos.	Personal operario disponible y calificado. Se busca formar operarios polivalentes, es decir, que conozcan muy bien 3 procesos.
Adaptabilidad	Gran adaptación a los cambios del entorno, por la temporalidad y tendencias de la moda.	
Nivel de inversión	Elevado nivel de inversión en maquinaria cuando se enfoca a servicios (teñido, hilatura, tejido), sobre todo para el capital para una fábrica de hilado. Necesidad de espacios amplios de planta.	El nivel de inversión es bajo a moderado, en cuanto a la maquinaria para talleres de confección y costura; y el espacio no necesita ser amplio.

Fuente: Elaboración propia (2012)

De este modo, se escogió la empresa de prendas de vestir que representa al subsector de confecciones, dado que calzaba como una empresa pequeña típica que realiza tejido plano, así como por las características descritas. Asimismo, en cuanto a la empresa del

subsector textil se eligió a una empresa grande. Ésta posee 615 trabajadores y plantas de fabricación de hilado, tejido y teñido y acabado de tejidos planos, y también encaja en los rangos mencionados (*Ver Tabla 2*).

La primera organización se encuentra en la categoría de “fabricación de prendas de vestir” y la segunda, en la categoría de “hilatura y acabado de fibras textiles”¹⁶. Ambas son categorías importantes dentro de la cadena productiva, porque desarrollan etapas claves de la industria, ya que, sobre todo, en la confección se agrega mayor valor al producto final. Además, para esta investigación resultó viable elegir estas empresas por la facilidad de acceso a la información y a la observación directa de los procesos que se manejan, así como el contacto con los trabajadores de las mismas.

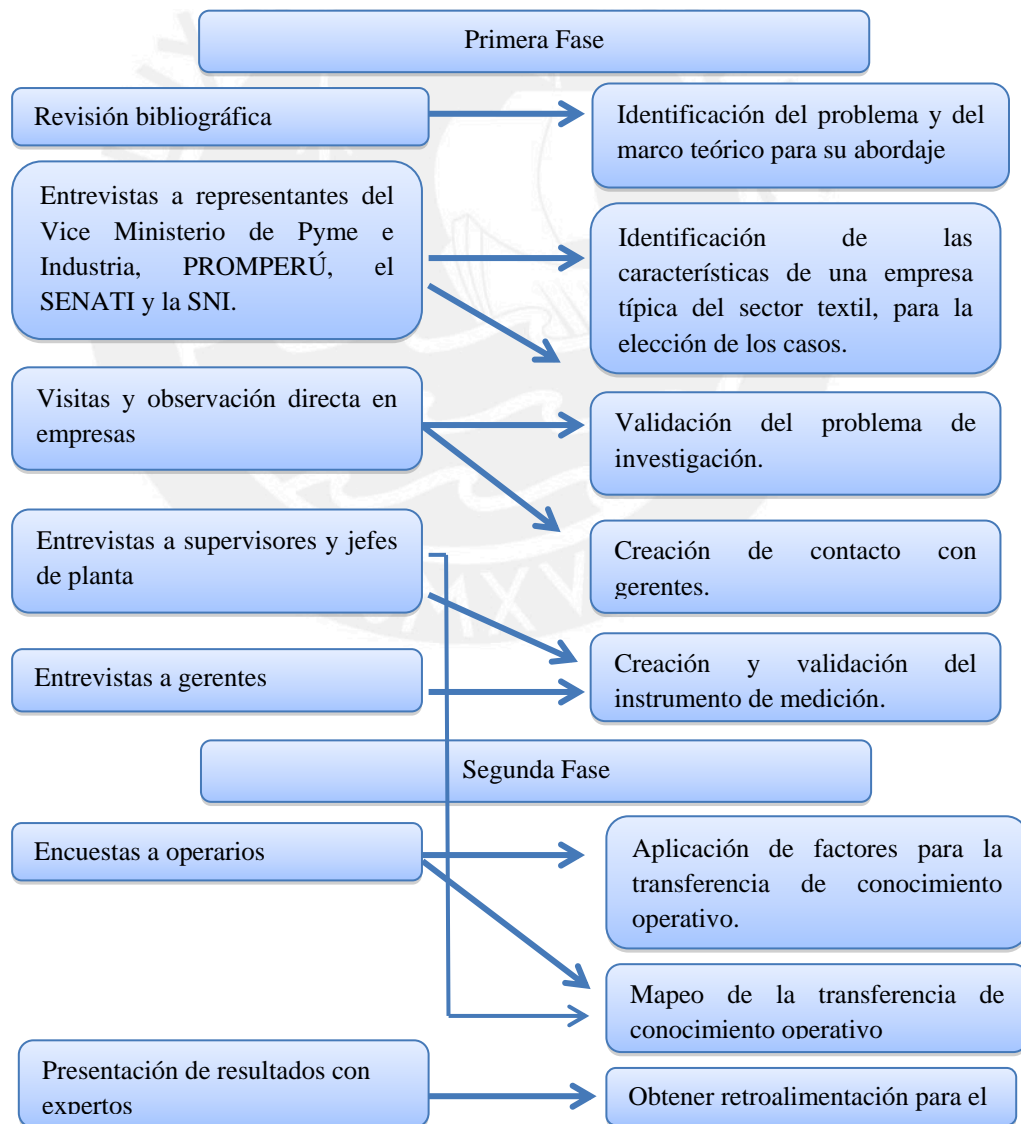


¹⁶ Según la clasificación por actividad económica que maneja la SUNAT, la empresa se encontraría tendría el CIUUU (Código Industrial Internacional Uniforme) 18 111-18112-18113 y 17111-17113-17114- 17120, respectivamente.

Capítulo I: Diseño metodológico

Este capítulo desarrollará la metodología empleada en la tesis. En primer lugar, se describirá el enfoque de investigación, así como el tipo de investigación: estudio de caso integrado. En segundo lugar, se detallarán las fuentes que se utilizaron. Finalmente, se explicarán las técnicas de recolección de información. Así, se utilizó como base las fases para el estudio de caso según Harvard Business School¹⁷ (Ver Anexo 2) para explicar la estructura del proceso de investigación. En el Gráfico 2 se muestran las fases de investigación que se han seguido.

Gráfico 2. Fases para el estudio de caso de dos empresas del sector textil y confecciones



¹⁷ HERNÁNDEZ, Roberto, et. al. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 2010, p. 49.

Fuente: Elaboración propia (2012)

1.1 Enfoque de investigación

Para esta tesis se ha visto pertinente trabajar un enfoque de investigación mixto, que se basa tanto en el enfoque cualitativo como en el cuantitativo. Como menciona Hernández: “Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno”¹⁸. Así, en el enfoque cualitativo se parte de lo particular a lo general, y se logran recopilar datos obtenidos de observaciones y descripciones. Mientras que el enfoque cuantitativo, utiliza la recolección de información para probar las hipótesis. En el estudio cualitativo la investigación se utiliza para establecer creencias propias sobre un fenómeno específico¹⁹. En cambio, en el estudio cuantitativo se establecen hipótesis y determinan variables y se crea un plan de diseño para probarlas y se hacen conclusiones al respecto²⁰. En otras palabras, «*el enfoque cuantitativo* busca principalmente “dispersión y expansión” de los datos e información, mientras que el *enfoque cualitativo* pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener foco)»²¹.

En este sentido, el enfoque cuantitativo y, sobre todo, el cualitativo se orientan a comprender la transferencia de conocimiento operativo en el ámbito textil y confecciones, específicamente a temas como la forma en que se relacionan los operarios de planta, se comportan en el proceso productivo del que son partícipes, su rendimiento y las actitudes ante su trabajo.

Asimismo, el tipo de investigación que se trabajará es el estudio de caso integrado propuesto por Robert Yin²². Se eligió como objeto de análisis el sector textil y confecciones, dentro del cual coexisten dos subsectores y cada cual es una subunidad de análisis en esta investigación.

¹⁸ HERNÁNDEZ, Roberto, et. al. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 2010, p. 546.

¹⁹ Ídem, p. 11.

²⁰ Ídem, p. 4.

²¹ Ídem, p. 10.

²² YIN, Robert. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 1994, p. 17.

Esta metodología de estudio de caso permite una investigación que intenta analizar un fenómeno o teoría dentro de un contexto específico. Para llevar a cabo la investigación de un estudio de caso, es importante definir el alcance del problema y clarificar el objetivo; para luego, poder extrapolar el caso típico en otros ámbitos y si resulta compatible a lo hallado, esto puede contribuir a una mejora en el sector que se escogió para ser analizado.

Como señala Lusthaus²³: “un estudio de caso es una forma cualitativa de evaluar, si bien utiliza datos tanto cualitativos como cuantitativos”. En los estudios de casos el propósito deviene en entender el significado de la pregunta principal de la investigación, con la finalidad de descartar o corroborar la hipótesis de la cual se partió. Por esta razón, resulta importante evaluar la empresa elegida con distintos tipos de herramientas para no permitir información invalida o irrelevante, sino más bien lograr que las diferentes fuentes de las que se recoja la información se puedan cruzar y obtener conclusiones pertinentes, apoyadas en la teoría. Asimismo, para poder verificar cierto tipo de información, se utilizarán los documentos e informes disponibles en la propia organización para hacer más confiable el análisis.

En suma, esta tesis se va a orientar al estudio del sector textil y confecciones para lo cual se identificaron dos unidades de análisis: una empresa de hilado-tejido-acabado y otra de confecciones. Éstas se evaluarán en su propio ambiente para comprender las capacidades y fortalezas que posee cada una, así como sus puntos débiles. Asimismo, por el hecho de no salir de su entorno, en la medida de lo posible no se afectará el desempeño de los operarios.

1.2. Fuentes

Para el estudio de caso se ha previsto analizar a los operarios de planta que contribuyen al proceso de producción de dos empresas del sector textil y confecciones. Así, esta investigación va a focalizar el análisis en el proceso productivo, por lo cual los operarios son la población indicada, ya que el nivel operacional comprende “el trabajo básico con la elaboración de productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con regularidad y

²³ LUSTHAUS, Charles. *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Canadá: BID, 2002, p.152.

continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones”²⁴. En otras palabras, los operarios se encargan de todos los procesos dentro de una empresa, el cual incluye diversas tareas y actividades diarias y manejo de conocimiento operativo clave para los procesos.

En primer lugar, se escogió una típica empresa del subsector textil, donde se realizan 4 grandes procesos: hilado, tejido, teñido de hilos y de telas, y acabado, cada uno posee un Jefe de planta y dos supervisores. De este modo, para analizar los factores determinantes para la transferencia del conocimiento operativo se ha seleccionado a los operarios que laboran en una de las tres plantas de la empresa textil²⁵ (un total de 119 personas), es decir, que participan directamente en los procesos mencionados, a quienes se les realizó encuestas y entrevistas. Se observaron sus actividades diarias y se identificó la forma en que se aplican los factores de transferencia de conocimiento.

En cambio, en la empresa de confecciones, se identificó a los operarios (un total de 102 personas) para poder analizar su comportamiento en su ambiente de trabajo, para lo cual se utilizaron encuestas. Asimismo, en la empresa analizada se entrevistó a los supervisores de área, al Jefe de Producción y al Gerente General. En este caso, dentro del Área de Producción existen 4 procesos: corte, costura, acabado y control de calidad. Éstos son controlados por un supervisor en el caso de corte, acabado y control de calidad. Con respecto a costura, el proceso tiene dos divisiones por tipo de producto confeccionado, ya sea camisa o pantalón, y cada división posee un supervisor. Finalmente, como en el caso de la empresa anterior, se hizo la observación respectiva para reconocer los procesos que se llevan a cabo y establecer los flujos de trabajo por área.

Es importante dejar en claro que los criterios usados para la elección de los casos seleccionados fueron: 1) dinámica exportadora de las empresas que hayan mostrado cierta regularidad en los últimos cinco años; 2) las características de una empresa típica de cada subsector (textil y confecciones) según tamaño, número de trabajadores y ventas anuales; 3) productos más representativos en las exportaciones; y 4) la

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. México D.F.: McGraw Hill Educación, Novena Edición, 2011, p. 23.

²⁵ Las tres plantas realizan los mismos procesos, los cuales están estandarizados (dadas las máquinas y el proceso de formación de los operarios).

importancia de la mano de obra en el sector textil y confecciones, sobre todo en el subsector confecciones. De esta manera, dentro de las dos empresas elegidas, se realizó encuestas a operarios. A continuación, se detalla en una tabla cada uno de los cargos de los operarios y los procesos que tienen a su cargo.

Tabla 3. Cantidad de operarios encuestados por tipo de empresa y cargo

Tipo de empresa	Proceso	Tipo de cargo	Cantidad
Confecciones	Corte	Cortador	17
	Costura	Costurero	67
	Acabado	Personal de Acabado	14
	Control de calidad	Controlista	4
Totales			102
Textiles	Hilado	Hiladero ²⁶	35
	Tejido	Tejedor	48
	Teñido de hilo	Maquinistas de teñido	8
	Teñido de tela	Maquinistas de teñido	16
	Acabado	Personal de Acabado	12
Totales			119

Fuente: Elaboración propia (2012)

Asimismo, se realizó entrevistas semi-estructuradas a miembros que participan indirectamente en el proceso de transferencia de conocimiento operativo en las empresas analizadas. A continuación, se detalla el número de entrevistas que se llevó a cabo:

Tabla 4. Cantidad de entrevistas por tipo de empresa y cargo

Tipo de empresa	Cargo	Cantidad
Confecciones	Gerente	1
	Jefe de planta	1
	Supervisores	5
Totales		7
Textiles	Gerente	1
	Jefes de Área	3
	Supervisores	4
Totales		8

Fuente: Elaboración propia (2012)

1.3. Técnicas de recolección de información

Las herramientas de recojo de información que se utilizaron son tres: entrevistas, encuestas y la observación directa. En primer lugar, la entrevista, la cual es una de las

²⁶ Se coloca esa denominación, puesto que es el cargo general, de acuerdo a la zona de Hilado; sin embargo, existen 7 subprocesos y, por ende, 7 cargos específicos de acuerdo al subproceso.

fuentes de información más importantes del estudio de caso²⁷. A través de la recolección de datos con la entrevista, los agentes claves de la empresa pueden ser recursos importantes para la investigación, ya que aportan datos y opiniones sobre la empresa donde trabajan; así como sugieren otras personas que están involucradas o que tienen un conocimiento específico sobre el tema de transferencia de conocimiento. Como afirma Lusthaus, “las entrevistas son fuentes primordiales de datos para las evaluaciones [...] las personas son cruciales para realzar la validez de las conclusiones a las que llegamos”²⁸. Cabe resaltar que los entrevistados pueden proveer información como se mencionó, pero también tienen acceso a documentos que ayudan a corroborar la información recogida, tanto nombres como datos específicos²⁹.

En segundo lugar, respecto a las encuestas, éstas se aplicaron a operarios de planta y los supervisores de la empresa analizada, quienes participan directamente de los procesos claves de la producción de las dos empresas. Para diseñar el cuestionario se identificaron los cinco factores que influyen en la transferencia de conocimiento operativo: contenido, contexto, formato, competencias y receptores; los cuales fueron las variables específicas de la investigación. Se operacionalizaron estas variables a partir de teorías y definiciones propuestas por autores que anteriormente estudiaron algunas variables por separado como Szulanski, Davenport, Prusak, Alles, Pereda, Nonaka, Shaker, George, Cohen, Levinthal, entre otros; y autores que estudiaron las variables en conjunto: Beazley, Boesnich y Harden. Las preguntas están estructuradas bajo una escala de Likert de cuatro niveles, así como preguntas cerradas con opciones dicotómicas.

En tercer lugar, la observación directa proporciona datos para enriquecer el trabajo de campo, dado que se puede atender a todo el proceso productivo y los incidentes que ocurran. Para esta tesis, se utilizó la metodología propuesta por Yin, la cual se enfoca en la observación directa causal sin protocolos y que evita que los individuos que serán observados no modificaran su comportamiento regular en la empresa donde laboran³⁰.

Aspectos de Validez y Fiabilidad

²⁷ Cf. YIN, Robert. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 1994, p. 17.

²⁸ LUSTHAUS, Charles. *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Canadá: BID, 2002, p.153.

²⁹ Íbidem.

³⁰ Cf. YIN, Robert. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 1994, p. 21.

En la presente tesis, para poder asegurar la validez del contenido de la investigación en la empresa elegida, el diseño del cuestionario para encuestar a los operarios de planta fue revisado por académicos y personas que trabajan en empresas del sector textil y confecciones.

Asimismo, en palabras de Hernández: “La validez del contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”³¹. Por esta razón, las variables fueron trabajadas a partir de teoría y estudios de distintos autores respecto al tema de la transferencia de conocimiento.

Por otro lado, al ser un estudio de caso la fiabilidad parte de la recolección de datos, para lo cual se hizo una encuesta y se aplicó a una pequeña muestra inicial de 30 personas, donde se revisaron las preguntas y se pudieron hacer los ajustes necesarios para aplicarla a los operarios de las dos empresas elegidas. Asimismo, para crear el instrumento de medición (encuesta) se consultaron documentos internos de cada empresa para incluirlos en la encuesta y que ésta sea más empática para los operarios.

1.4. Diseño del trabajo de investigación

Esta es una tesis basada en el estudio de caso de dos empresas del sector textil y otra de confecciones, por lo cual se ha seguido un proceso ya estructurado del inicio hasta el final de la investigación. Las herramientas que se aplicaron para el proceso de recopilación de información son descritas a continuación.

En el caso de las encuestas, éstas se aplicaron a 119 operarios que laboran tanto en la planta de hilado-tejido y acabado de la empresa textil, y en el caso de la empresa de confecciones a 102 operarios. Las entrevistas se llevaron a cabo en la misma empresa a analizar.

En cuanto a las entrevistas, se realizaron a expertos del sector textil y confecciones, así como a funcionarios de entidades públicas como Vice-Ministerio de Pyme e Industria perteneciente al Ministerio de Producción (PRODUCE), Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) e institución privada como la Sociedad

³¹ HERNÁNDEZ, Roberto, et. al. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 2010, p. 201.

Nacional de Industrias (SNI), ya que son ellos los especialistas en el sector textil y confecciones (la dinámica del mercado, el tamaño de las empresas, las exportaciones, la capacitación de la mano de obra del sector, entre otros temas).

La observación se hizo, sobre todo en un momento previo, para validar el problema de investigación de la presente tesis y la estrategia organizacional, así como la respectiva inspección de las plantas de las dos empresas seleccionadas. Asimismo, las observaciones fueron progresivas de acuerdo a un cronograma de visitas previas al estudio y trabajo de campo para recopilación de la información.

De este modo, la primera fase de la investigación se basó en la realización de visitas para observar el proceso productivo, así como establecer el primer contacto con los gerentes de las empresas para esclarecer cuáles eran las competencias que debía tener un operario, y cuál era el perfil del puesto de un operario –tanto de costura como de tejido-hilado y acabado- y el de un supervisor de planta (solo en el caso de la empresa textil); así como las características del proceso de transferencia de conocimiento. Asimismo, se realizaron entrevistas semi-estructuradas con los supervisores sobre los procesos para el tejido e hilado de fibras textiles y de confecciones, y esclarecer cuál era el conocimiento operativo que debía tener un operario de planta.

Paralelamente, se realizaron entrevistas a expertos del sector textil y confecciones para delimitar el panorama general y la evaluación sobre el sector. En esta primera fase, se obtuvieron datos pertinentes para establecer las características de una típica empresa del subsector textil y subsector confecciones. Del mismo modo, se logró verificar el proceso de producción en cada una de las empresas, así como la dinámica de trabajo y la interacción entre los operarios de las distintas empresas. En la segunda fase la finalidad fue encuestar a los operarios de planta para poder analizar a profundidad los cinco factores de transferencia de conocimiento operativo y determinar el proceso de transferencia de conocimiento operativo. En el Gráfico 3 se pueden apreciar los factores para la transferencia de conocimiento y sus variables:

Gráfico 3. Factores determinantes para la transferencia de conocimiento operativo



Fuente: Elaboración propia sobre la base de: Beazley, Harden, Boesnich (2003) y Szulanski (1996).

Conclusiones del capítulo

En este capítulo se define que la investigación es un estudio de caso, es decir, es la particularización y la comprensión de un fenómeno, siendo las subunidades de análisis son dos empresas del sector textil y confecciones. Del mismo modo, se explicó el enfoque y el tipo de investigación: estudio de caso integrado. El estudio de caso favorece a entender de manera más completa el tema de la transferencia de conocimiento operativo, así como propone el uso de diferentes herramientas. Así, para esta investigación se vio conveniente utilizar tres: observación directa, encuestas y entrevistas.

Capítulo II: La transferencia de conocimiento

En este capítulo se explicará el proceso de transferencia de conocimiento. Asimismo, se aclarará que la transferencia de conocimiento implica dos acciones: transmisión (envío o presentación del conocimiento a un receptor potencial) y absorción por parte de dicha persona o grupo. Si el conocimiento no es absorbido no ha sido transferido.

El análisis de la transferencia de conocimiento operativo también se desglosará en temas como la definición del conocimiento operativo, la relación entre la transferencia de conocimiento operativo y la gestión de la continuidad. Para terminar se explicará el enfoque de los cinco factores para la transferencia de conocimiento, que fueron propuestos por Beazley, Boesnich y Harden, y serán complementados con la revisión del tema hecha por otros autores.

Al final del capítulo se tendrá una idea de porqué es importante la transferencia de conocimiento en las empresas. A pesar que es un proceso complejo, éste debe ser tomado en cuenta en las compañías para comprender la importancia del conocimiento operativo y no perderlo si es que una persona clave de la organización se va.

2.1 Qué se entiende por transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimiento, en general, se ha estudiado por diversos autores. Por esta razón, resulta necesario que se defina qué significa esta expresión para, posteriormente, explicar qué es el conocimiento operativo y, específicamente, la transferencia de conocimiento operativo.

Como se había mencionado anteriormente³², la transferencia de conocimiento es parte importante de la gestión del conocimiento. En términos simples se trata del momento en el cual un agente emisor comunica un conocimiento a un agente receptor o varios receptores. En este sentido, “la transferencia de conocimiento es un proceso sistémico con flujos diversos y direcciones de circulación del conocimiento y con la participación de múltiples agentes”³³. Asimismo, “la transferencia del conocimiento dentro de la empresa se define según Argote e Ingram (2000) como el proceso con el cual una

³² Cf. Supra p. 8 (Ver primer párrafo).

³³ ZOZAYA, Virginia. “Las redes y la transferencia de conocimiento”. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*. Barcelona, 2006, N° 14, 2006, p. 3.

unidad (departamento, división, grupo) es afectada por la experiencia de las otras”³⁴. Con estas dos definiciones, se entiende que, por un lado, se trata el tema de la transferencia como un todo integrado y que se obtiene como resultado un nuevo conocimiento producto de la interacción que ocurre dentro; mientras que, de otro modo, se hace énfasis en el propio hecho del intercambio de experiencia de cada uno de los empleados de una empresa.

Otra definición que combina distintos autores especialistas 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 distintas capacidades y recursos organizacionales, constituye microcomunidades de conocimiento y articula diferentes tipos y formas de conocimientos (Cohen y Levinthal, 1990; Krogh *et al.*, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1999; Lam, 1999)³⁵.

Con la cual podemos decir que la transferencia de conocimiento es un proceso que implica producción de nuevo conocimiento e interacción dentro de un contexto, muy parecido a las dos definiciones mostradas.

Ocurre que en las empresas, siempre se comparte conocimiento, en cada momento, donde los empleados realizan su trabajo. “En las organizaciones el conocimiento se transfiere más allá de que el proceso se maneje o no”³⁶. Esta afirmación quiere decir que la transferencia de conocimiento sucede en distintos espacios y tiempos, no se puede frenar este proceso; motivo por el cual las empresas deben dar la importancia respectiva, puesto que en el instante menos pensado puede crearse nuevo conocimiento que, tal vez, llegue a ser clave para la organización y si no lo utilizan pueda afectar negativamente la eficiencia de la misma. Pues como indica Davenport: “El conocimiento abunda en nuestras organizaciones, pero su existencia no garantiza su uso”³⁷.

³⁴ GOUZA, Assia. Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las *Spin – offs* Universitarias. Tesis de maestría. Bellatera: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, 2007, p. 31.

³⁵ CASTRO, Javier, et. al. “Transferencia de conocimiento en las empresas de la comunidad autónoma del país vasco: capacidad de absorción y espacios de interacción de conocimiento”. *ARBOR: Ciencia, Pensamiento y Cultura*. Madrid, 2008, N° 732, p. 2.

³⁶ DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción*. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 101.

³⁷ Ídem, p. 102.

En efecto, una definición más completa de lo que significa la transferencia de conocimiento la desarrolla Davenport³⁸- uno de los autores más influyente en el estudio y desarrollo de la gerencia del conocimiento- afirma que implica dos acciones: la transmisión y la absorción. La primera se refiere al envío del conocimiento a un receptor potencial, mientras que la segunda hace alusión a la absorción por parte de ese receptor. Además, el mismo autor indica que “si el conocimiento no es absorbido, no ha sido transferido. El simple hecho de presentar conocimiento no es transferencia. El acceso es necesario, pero de ningún modo suficiente para garantizar que el conocimiento se usará”³⁹.

Cabe resaltar que la transferencia de conocimiento tiene como objetivo “mejorar la capacidad de una organización para hacer cosas”⁴⁰. En otras palabras, la empresa debe orientarse a la generación de conocimiento, en el sentido de crear valor -o incrementarlo en todo caso- y darle utilidad al conocimiento transferido en los procesos y las actividades diarias de una empresa. Asimismo, se debe aclarar que incluso si se realiza la transmisión y la absorción de conocimiento, pero esto no conlleva a un cambio de comportamiento o forma de actuar, entonces no está siendo efectiva ni útil⁴¹.

En términos generales, “la transferencia del conocimiento se caracteriza por la multidireccionalidad de sus orientaciones y la variación de éstas en el tiempo”⁴². Esto intenta dar cuenta de la complejidad estructural de la transferencia de conocimiento en el mundo empresarial. Sin embargo, eso hace más atractivo su estudio y, por ende, el aprovechamiento de los canales de generación de conocimiento (maneras de transmisión), la difusión y uso del mismo para el logro de cambios organizacionales. Del mismo modo, como señala Zapata⁴³: “Este proceso tiene lugar a su vez entre individuos o entre grupos y la organización en general (Camelo, 2000)”.

³⁸ Cf. DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción*. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p.116.

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ *Ibidem*.

⁴² ALVAREZ, José Carlos. “Transferencia de conocimientos en conglomerados productivos”. En MUJICA, Alazne. *Regiones Iberoamericanas del conocimiento: experiencias de desarrollo regional*. San Sebastián: Universidad de Deusto, p. 394.

⁴³ ZAPATA, Laura. *Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona*. Tesis de doctorado. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, 2004, p. 9.

Resulta necesario explicar los modelos conceptuales que han surgido para el tema de transferencia de conocimiento. Para esta tesis se tomará como referentes dos modelos sobre este tema. El primero se basará en los estudios de la transferencia de conocimiento como un modelo lineal, mientras que el segundo se refiere a un modelo de espiral.

El primero corresponde a la Teoría de la Comunicación y, sobre todo, a la metáfora de la comunicación desarrollada por Shannon y Weaver en 1949⁴⁴. Así, “desde el punto de vista de Williams y Gibson (1990) y Albino *et al.* (2001), la transferencia del conocimiento debe conceptualizarse 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”⁴⁵. Esto nos quiere decir que mientras más escasos sean los canales para comunicarse, más difícil será la transferencia de conocimiento.

Otro autor que desarrolla este modelo es Szulanski quien “también remarca la consideración de la transferencia como proceso y no como un acto puntual en el tiempo”⁴⁶. Desde esa visión, se lograron identificar los elementos necesarios que intervienen en el proceso de comunicación y las actividades que se llevan a cabo. Este autor, en base al modelo lineal hace la clasificación de los elementos de la transferencia de conocimiento en una organización y se refiere a la fuente, el receptor, los atributos de éstos y el contexto. Asimismo, Cohen y Levinthal han investigado sobre la capacidad de absorción (*absorptive capacity*)⁴⁷ como parte de un rasgo del receptor, por lo que surge la temática de las habilidades y destrezas del mismo para crear conocimiento y enriquecerlo con su propia experiencia. Así como este factor, se han estudiado otros como la capacidad de retención, la experiencia del receptor, la motivación personal, la oportunidad de aprendizaje, la habilidad para la enseñabilidad, por nombrar algunos.

De la misma manera, “este esquema, también, es adoptado por otros trabajos que se apoyan en esta concepción de la transferencia de conocimiento como un acto de

⁴⁴Cf. PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, vol. 19, 2009, p. 45.

⁴⁵ GOUZA, Assia. Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las *Spin – offs* Universitarias. Tesis de maestría. Bellatera: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, 2007, p. 31.

⁴⁶ *Ibíd.*

⁴⁷ Cf. COHEN, Wesley y Daniel LEVINTHAL. “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, N° 1, 1990, p. 137.

comunicación entre los que cabe destacar el de Gupta y Govindarajan, (2000) y el de Minbaeva (2007)”⁴⁸.

En suma, considerando a los autores mencionados, se define la transferencia de conocimiento de la siguiente manera:

Como un acto de comunicación o flujo de conocimiento entre dos unidades cognitivas denominadas emisor y receptor dentro de un contexto determinado. [...] 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 o ajenos a la organización (Gupta y Govindarajan, 1991; Kogut y Zander, 1992; 1993; Hedlund, 1994; Szulanski, 1996)⁴⁹.

El segundo modelo conceptual se refiere al modelo de creación de conocimiento espiroidal, trabajado por Nonaka y Takeuchi en 1995. En este sentido, este modelo se enfoca en la conversión del conocimiento que se asocia a la transferencia del mismo. Para estos autores, el escenario en el cual se desarrolla esta creación de conocimiento son dos: la epistemológica y la ontológica. La primera dimensión se explica a través de los propios individuos, es decir, “el conocimiento es creado solo por los individuos”⁵⁰, de ahí que parte la obligación de analizar el nivel en el cual se crea, tanto individual como grupal. La segunda dimensión se explica con la proposición de Polanyi, quien establece las diferencias entre *conocimiento tácito* y *explícito*. “El tácito es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar. Por su parte el conocimiento explícito o codificado es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático”⁵¹.

A raíz de lo explicado, estos dos contextos en los que se analiza tienen que ver tanto con los agentes involucrados en el proceso de transferencia de conocimiento, así como con la naturaleza del conocimiento transferido. En el desarrollo de este trabajo se describirán más a fondo el concepto de conocimiento tácito, el cual resulta relevante para la investigación de esta tesis.

⁴⁸PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, vol. 19, 2009, p. 46.

⁴⁹ *Ibídem*.

⁵⁰ NONAKA, Ikujiro y Hirotaka TAKEUCHI. *La organización creadora de conocimiento: cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D.F., Oxford University Press, 1999, p. 65.

⁵¹ *Ibídem*.

El modelo espiroidal también toma en cuenta condiciones que hacen posible todo el proceso en el nivel organizacional, las cuales se refieren a la intención, la autonomía, la fluctuación y caos creativo, la redundancia y la variedad de requisitos.

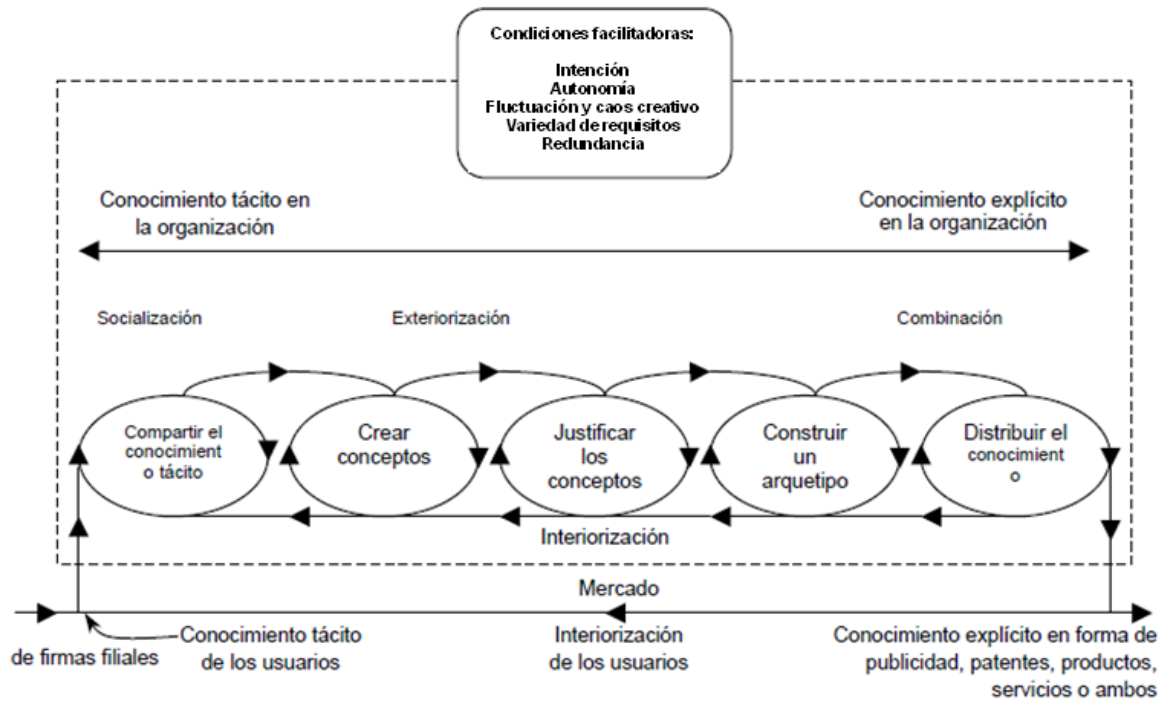
La primera condición se refiere a la existencia de intención de los individuos para que se cree conocimiento, ya que no se da por casualidad. La segunda condición es la autonomía, dado que no se debe limitar a la gente sobre la generación de conocimiento, sino dejar que actúen autónomamente, para posibilitar que los individuos se motiven a sí mismos. La tercera condición es la fluctuación, la cual quiere decir que no se debe encasillar a la gente en una sola idea para innovar, sino basarse en el supuesto de que el caos creativo estimula la interacción de la empresa. La cuarta condición para lograr una espiral de conocimiento organizacional es la redundancia, dado que compartir información redundante permite un “aprendizaje por entrometimiento” en el marco de la percepción de cada persona⁵².

Asimismo, este modelo se explica en base a cinco fases para el proceso de creación de conocimiento organizacional. La primera fase se basa en compartir el conocimiento tácito; la segunda se enfoca en la creación de conceptos; la tercera, se relaciona a la justificación de los conceptos creados; la cuarta, hace alusión a la construcción de un arquetipo; y la quinta y última fase se trata de expandir el conocimiento.

En adición, en base a las condiciones y dimensiones mencionadas, Nonaka y Takeuchi desarrollan como parte central de su teoría la presencia de cuatro formas de generación de conocimiento dadas entre las dimensiones (ontológica y epistemológica), donde ocurre una interacción en cada uno de los cruces: conocimiento tácito a tácito (socialización), conocimiento explícito a explícito (combinación), conocimiento tácito a explícito (exteriorización) y conocimiento explícito a tácito (interiorización). A continuación, un gráfico que puede explicar este proceso:

⁵² NONAKA, Ikujiro y Hirotaka TAKEUCHI. *La organización creadora de conocimiento: cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D.F., Oxford University Press, 1999, p. 93.

Gráfico 4. Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999)

Finalmente, luego de la revisión de los dos modelos conceptuales para la transferencia de conocimiento, se puede señalar lo siguiente: El modelo lineal se basa en el propio proceso de creación de conocimiento, enfocándose en los elementos que intervienen en la transferencia; es decir, se traslada el conocimiento entre dos agentes definidos: un emisor y un receptor. Mientras que el modelo espiroidal se concentra en el proceso de conversión de conocimiento, identificando los niveles en los que se crea el mismo y cuántos agentes actúan en el mismo y, lo más importante, el surgimiento de la innovación.

Para realizar esta investigación, se revisaron los autores relevantes a la temática de transferencia de conocimiento y los factores que determinan la transferencia de conocimiento operativo que se consideraron para el estudio de caso son los propuestos por Beazley, Boesnich y Harden, tomando matices del modelo lineal y el espiral, donde, en éste último, la interacción del conocimiento tácito y explícito se realiza en un marco organizacional y temporal.

Finalmente, la definición de la transferencia de conocimiento es válida para los tipos de conocimientos que existen -tácito y explícito- y básicamente es un proceso donde dos o

más agentes intercambian, comparten conocimiento y crean nuevo, dentro de un ambiente específico.

Cabe aclarar que la transferencia de conocimiento al ser un proceso que abarca tanto la transmisión como la absorción (y uso) se deben analizar distintos factores, los cuales se abordarán en otro apartado de este capítulo.

2.1.1. Qué es el conocimiento operativo

Para empezar, se repasará brevemente qué es el conocimiento, por lo tanto se identificarán algunas de las definiciones sobre el término conocimiento.

Hernández señala: “El conocimiento es una aplicación de datos e información, que existe solo en la mente humana [...] es una propiedad individual y nunca es totalmente compartido, solo parcialmente”⁵³. Así, esta definición trata de explicar que el conocimiento está en un nivel más alto que los datos y la información, ya que el conocimiento es dinámico y cambia constantemente en cada persona.

Por otro lado, otra concepción intenta dar énfasis al propio término por su finalidad: “el conocimiento es un activo fundamental porque prácticamente cada persona debe tomar decisiones y, a fin de que las decisiones sean acertadas es preciso contar con el conocimiento pertinente (Woodward, 2001)”⁵⁴. De este modo, el conocimiento es indispensable en cada momento, puesto que sirve a las personas para tomar mejores decisiones en un entorno específico. Por ejemplo, si el empleado de una empresa tiene que elegir entre qué nuevo producto lanzará al mercado, o modificar procesos para hacer más eficiente un área, debe conocer concretamente sobre la empresa, el mercado en el que se desarrolla para lograr el éxito. Como se puede ver, cada uno de autores citados considera que el conocimiento es un recurso que debe ser un objetivo de la empresa el poder gestionarse y capturarse, que es un proceso que realizan solo las personas. “Aunque un ordenador pueda captar y transformar datos en información, sólo

⁵³ HERNÁNDEZ, Virgilio. *Mapas conceptuales: la gestión del conocimiento en la didáctica*. Segunda Edición. México D.F.: Alfaomega, 2007, p. 17.

⁵⁴ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 27.

el ser humano puede convertir estos datos y esa información en conocimiento (Bueno, 2000)”⁵⁵.

El conocimiento es relevante en cada contexto particular y las personas que lo manejan son eficientes y claves gracias a ello. “Todos nosotros poseemos y utilizamos tanto el conocimiento tácito como el explícito, aunque algunas tareas requieren un uso mayor de uno que del otro”⁵⁶. Sin embargo, resulta aún más práctico saber qué tipo de conocimiento se requiere y comparte dentro de una organización. Pues bien, según Polanyi, el conocimiento puede ser tácito o explícito. El conocimiento explícito es formal y se encuentra en las bases de datos, las normas, los manuales y procedimientos, por lo que el conocimiento tácito está vinculado a la observación, la aplicación, los errores, los éxitos, en general de la experiencia individual⁵⁷. Asimismo, el conocimiento tácito proviene de la forma cómo los empleados cumplen con su trabajo en una empresa y está basado en las reglas informales, anécdotas, principios y pautas desarrolladas por pares y difundidas informalmente entre ellos⁵⁸. “La diferencia entre estos dos tipos de conocimiento está relacionada con el grado de formalización y con la exigencia de cercanía física para la formación del conocimiento”⁵⁹.

En adición, Hernández define el conocimiento tácito de la siguiente manera: “el conocimiento resultante de la propia experiencia y comprende factores intangibles, tales como consideraciones personales, perspectivas, y el propio sistema de valores”. Por lo cual se puede decir que sería difícil de ser transferido, pero eso no quiere decir que sería imposible hacerlo.

En base a la definición de Hernández⁶⁰, existen dos dimensiones del conocimiento tácito. La primera es la técnica y se refiere a las habilidades adquiridas por medio del aprendizaje informal, relacionándose con el know how. La segunda se denomina cognitiva y se basa en las percepciones, consideraciones, valores que son propios de un individuo. Pero cabe preguntarse por qué se hace hincapié en la tipología del

⁵⁵ HERNÁNDEZ, Hernán. *Cómo gestionar el conocimiento basado en la experiencia de las personas*. Tesis para el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Ciencias Estratégicas, 2007, p. 3.

⁵⁶ DIXON, Nancy. *El conocimiento común: cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. México D.F.: Oxford University Press, 2001, p. 30.

⁵⁷ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 47.

⁵⁸ *Ibidem*.

⁵⁹ CASTRO, Javier, et. al. “Transferencia de conocimiento en las empresas de la comunidad autónoma del país vasco: capacidad de absorción y espacios de interacción de conocimiento”. *ARBOR: Ciencia, Pensamiento y Cultura*. Madrid, 2008, N° 732, p. 3

⁶⁰ Cf. HERNÁNDEZ, Virgilio. *Mapas conceptuales: la gestión del conocimiento en la didáctica*. Segunda Edición. México D.F.: Alfaomega, 2007, p. 18.

conocimiento y en la definición de conocimiento tácito y explícito. La respuesta es sencilla: el conocimiento explícito y tácito ayudan a definir el término conocimiento operativo, el cual es relevante en esta investigación.

El conocimiento operativo se conforma por el conocimiento explícito, pero es esencialmente conocimiento tácito, ya que resulta de la práctica de una persona, la aplicación del conocimiento que se ha acumulado durante un período de tiempo⁶¹. No obstante, el conocimiento tácito no se considera subjetivo al ser creado socialmente⁶², pero es difícil de capturar, ya que está almacenado en la mente de las personas. Por esta razón, en una empresa debe existir la preocupación de que si una persona que trabaja ahí se va, el conocimiento se pierde. Como prevención, las organizaciones deben entender que el conocimiento explícito (lo que consta en documentos formales) puede almacenarse y ser un medio para conectar a las personas para, posteriormente, preguntarles y poder obtener el conocimiento tácito⁶³.

Por otro lado, “Polanyi no percibe que los conocimientos tácito y explícito como dos tipos diferentes, más bien considera que el conocimiento tácito rodea todo tipo de conocimiento explícito”⁶⁴. Esto quiere decir que el conocimiento tácito al ser específico en cada persona siempre posee como base un conocimiento explícito que ya es compartido por un grupo específico de personas. Así, según Beazley, Boenisch y Harden para convertir este conocimiento tácito en explícito y para ser transferido, se debe exigir a los empleados de una empresa dos acciones; 1) “identifiquen el conocimiento tácito significativo y lo traduzcan en palabras que tengan significado para otros, 2) identifiquen el conocimiento explícito que se ha convertido en tácito”⁶⁵.

De este modo, es necesaria la conversión del conocimiento tácito en explícito para la comprensión y disposición del mismo a todos los miembros de la empresa, esta

⁶¹ ALVAREZ, José Carlos. “Transferencia de conocimientos en conglomerados productivos”. En MUJICA, Alazne. *Regiones Iberoamericanas del conocimiento: experiencias de desarrollo regional*. San Sebastián: Universidad de Deusto, p. 393.

⁶² GIBSON, David y Darius MAHDJOUBI. “Diferentes aspectos de la transferencia de tecnología. Construyendo una red de transferencia de tecnología competitiva a nivel global”. *Revista Galega de Economía*. Santiago de Compostela, vol. 19, 2010, p. 2.

⁶³ COLLISON, Chris y Geoff PARCEL. *La gestión del conocimiento: Lecciones prácticas de una empresa líder*. Barcelona: Paidós Empresa, 2003, p. 33.

⁶⁴ DIXON, Nancy. *El conocimiento común: cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. México D.F.: Oxford University Press, 2001, p. 30.

⁶⁵ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 48.

conversión se da tanto en la etapa de codificación como en la de utilización del mismo⁶⁶.

Hasta este punto se ha dicho que el conocimiento puede ser explícito o tácito y su importancia en las empresas, pero no se ha dado el significado del término conocimiento operativo. Así, se puede definir el conocimiento operativo de la siguiente manera:

El conocimiento operativo consta de datos críticos, información, procesos formales, procesos informales, conjuntos de destrezas, experiencia aplicada, relaciones, competencias, creencias, valores y saber, los cuales crean el ámbito de entendimiento que les permite a los empleados sobresalir en las actividades que emprenden. [...] se modifica constantemente para reflejar las exigencias de un ambiente imprevisible e implacable⁶⁷.

Profundizando esta definición Beazley, Boesnich y Harden explican cada uno de los componentes del conocimiento operativo, dado el alcance tan amplio del mismo: conocimiento cognoscitivo, conocimiento de destrezas, conocimiento de los sistemas, conocimiento de las redes sociales, conocimiento de los procesos y procedimientos, conocimiento heurístico, y conocimiento cultural⁶⁸.

El conocimiento cognoscitivo se refiere al contenido específico para realizar un trabajo. El conocimiento de destrezas se basa en las habilidades y capacitación para realizar las funciones de un cargo. El conocimiento de sistemas consta del entendimiento de las relaciones de causa y efecto, para tomar decisiones. El conocimiento de las redes sociales se refiere a la red de compañeros de trabajo que son confiables y de quienes se puede obtener información. El conocimiento de los procesos y procedimientos es aquel que se necesita para ser eficientes al momento de realizar tareas en el trabajo. El conocimiento heurístico hace alusión de las reglas o procedimientos tácitos para hacer más rápidas las tareas. El conocimiento cultural se basa en las normas, valores y patrones de comportamiento que se relacionan con el proceso de interacción entre los mismos empleados.

⁶⁶ Cf. HERNÁNDEZ, Hernán. *Cómo gestionar el conocimiento basado en la experiencia de las personas*. Tesis para el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Ciencias Estratégicas, 2007, p. 3.

⁶⁷ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas*: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 51.

⁶⁸ *Ibidem*.

Estos siete componentes explican todo lo que implica el conocimiento operativo, el cual es esencial para la toma de decisiones y la eficiencia de las labores de un trabajador; así, “se crea un nuevo bien genérico: el conocimiento operativo”⁶⁹.

Así, como se describía en la definición, el conocimiento operativo puede ser dinámico, pero existe la manera de poder conservarlo y transmitirlo. Sin embargo, no se puede capturar todo el conocimiento que posee una persona⁷⁰, pero existe la forma para no perder ese conocimiento operativo crítico, el cual es clave. Según Beazley, Boenisch y Harden⁷¹, esto podría hacerse a través un análisis de tres pasos: 1) Definir el conocimiento operativo “crítico”, tomando en cuenta que es esencial para desempeñar eficientemente el cargo, así como que es conocimiento de alto impacto, ya que su ausencia causaría un efecto negativo en las labores del empleado; 2) Determinar cuáles son sus principales categorías de conocimiento; y 3) Identificar dentro de cada categoría, el conocimiento necesario para un buen desempeño del cargo.

Como se revisó en este apartado, el conocimiento operativo resulta clave para desempeñar un cargo y es una razón para que la empresa ponga en marcha los pasos necesarios para ejecutar para capturar y transmitir el mismo. Pues bien, existe un método para poder preservar el conocimiento operativo, pero cabe resaltar que para que se lleve a cabo la transferencia del conocimiento operativo “es necesario que los individuos aprendan mediante la imitación o la emulación del comportamiento, lo cual significa que su transferencia se realiza no mediante la comunicación por códigos o símbolos, sino a través de la práctica en el centro de trabajo”⁷². Así, el ámbito al que se le debe dar la debida atención es al propio lugar de trabajo y observar in situ el comportamiento e interacción de los empleados de una organización. En este sentido, es un compromiso de la propia empresa definir el proceso de transferencia de conocimiento operativo a través de la gestión de la continuidad; es decir, para conservar ese conocimiento operativo, primero debe ser identificado y ser accesible para todos, para luego ser apropiado y absorbido por las personas que realmente prescindan de él para realizar su cargo.

⁶⁹ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 52.

⁷⁰ Cf. Supra p. 29 (2.2.1. Qué es el conocimiento operativo).

⁷¹ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *Op cit.*, p. 53.

⁷² ZAPATA, Laura. *Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona*. Tesis de doctorado. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, 2004, p. 11.

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

En la actualidad, las empresas cuentan con sofisticados sistemas de comunicación e información (sistemas de planificación de recursos -ERP, cloud computing, y otras muchas herramientas), pero en realidad ¿contienen conocimiento clave para que los empleados de estas empresas sean más eficientes en sus labores cotidianas? Pues es una pregunta que se deben responder las propias organizaciones. No obstante, la principal cuestión que cabe preguntarse se refiere a cuál es ese conocimiento clave que se va a transferir y cómo se está transfiriendo.

En este apartado, se pretende analizar qué es, en esencia, la transferencia de conocimiento operativo, dado que en apartados anteriores se definió tanto el concepto de transferencia de conocimiento como qué se entendía por conocimiento operativo y, más específicamente, cómo es la preservación de ese conocimiento operativo crítico.

Como se describió en el apartado anterior, la transferencia del conocimiento operativo se crea a través de la interacción del personal de una organización, para lograr que este conocimiento sea compartido. En consecuencia, lo deseable es que en toda la organización el conocimiento fluya, de modo que existan redes sociales y otros canalizadores de este conocimiento que permitan crear nuevo conocimiento clave y preservando el conocimiento operativo que otros ya han identificado. Así, Tsai plantea las redes sociales y el mantenimiento de los vínculos dentro de las distintas unidades de una organización son importantes para el proceso de la transferencia del conocimiento e información, ya que estas unidades pueden adquirir nuevos conocimientos a partir de la interacción, mejorar su rendimiento, aprovechar oportunidades y aprender nuevos procesos⁷³. En este sentido, Nonaka, Beazley, Boenisch y Harden son autores quienes concuerdan que al ser el conocimiento operativo más difícil de medir y ser transferido, es necesario enfocarse en la gerencia de la continuidad del conocimiento.

En primer lugar, resulta pertinente identificar que existen “dos procesos del conocimiento que conforman el megaproceso de gerencia del capital del conocimiento

⁷³ Cf. TSAI, Wenpin. “Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages”. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, p. 926.

son: la transmisión del conocimiento al interior de una misma generación de empleados (es decir, entre empleados actuales); y la transmisión del conocimiento entre generaciones de empleados (es decir, los empleados actuales y sus sucesores)”⁷⁴. En otras palabras, la primera se refiere a la transferencia de conocimiento horizontal y la segunda a la transferencia de conocimiento vertical.

En segundo lugar, cabe precisar qué significa la gerencia de la continuidad, la cual “se basa en identificar un conocimiento operativo crítico y específico para una labor, y luego capturarlo para poder transferirlo al nuevo empleado y que sea significativo para éste”⁷⁵. “Por medio de la gerencia de la continuidad es posible *separar* el conocimiento operativo de los empleados, *convertirlo* en un bien genérico y *transmitirlo* a los sucesores”⁷⁶. De este modo, “ofrece una solución: capturar el conocimiento operativo crítico de cada uno de los trabajadores del conocimiento y garantizar la transmisión de ese conocimiento a los sucesores”⁷⁷. La gerencia de la continuidad permite que se acceda a conocimiento de dos tipos de fuentes –humanas e inanimadas– garantizando que el conocimiento operativo crítico que se necesita sea conservado y, posteriormente, transmitido a los empleados venideros⁷⁸.

En tercer lugar, “en la gerencia de la continuidad, el conocimiento operativo crítico se transmite en forma de bien genérico a los sucesores [...] La paradoja es que el conocimiento operativo puede ser un bien genérico al momento de conservarse y un proceso al momento de transmitirse”⁷⁹. En otras palabras, el conocimiento operativo es el bien genérico, ya que atraviesa todo un proceso en el cual el conocimiento se hace crítico y contribuye al propio empleado que lo utiliza para que se desempeñe adecuadamente.

De acuerdo con este punto, queda aclarado que la gestión de la continuidad es importante para entender la relevancia de la transferencia de conocimiento operativo en las empresas. Asimismo, “el aporte de Peter Senge al paradigma de la gerencia del conocimiento es el concepto de *learning organization* (organización que aprende), que

⁷⁴ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 69.

⁷⁵ Ídem, p. 50.

⁷⁶ Ídem, p. 53.

⁷⁷ Ídem, p. 75.

⁷⁸ Ídem, p. 76.

⁷⁹ Ídem, p. 56.

la considera como una organización que posee un gran compromiso y una cultura de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje continuo y recreativo de sus empleados”⁸⁰. Así, una organización puede aprender y mejorar gracias a sus errores, sus éxitos, sus fortalezas, sus debilidades; y puede aprovechar al máximo su potencial gestionando el conocimiento operativo y evitando que éste se escape.

2.2. Factores de la transferencia de conocimiento operativo

En este apartado, se detallarán los cinco factores: contenido, contexto, formato, competencias y receptores y emisores, los cuales coexisten en el proceso de transferencia de conocimiento operativo, los cuales son propuestos por Beazley, Boenisch y Harden⁸¹. Para esto se pretende explicar cada uno de ellos para su aplicación en las empresas; asimismo, para enriquecer el análisis se tomaron en consideración modelos teóricos propuestos por autores ya mencionados, quienes también investigaron sobre los factores de transferencia de conocimiento. De este modo, se podrá tener una clara definición de cada uno de los factores para la transferencia de conocimiento operativo.

2.2.1. Contenido

El conocimiento operativo debe ser identificado dentro de las empresas, es decir, conocer cuál es el contenido de este tipo de conocimiento. Pues bien, este primer factor se refiere a que el conocimiento operativo crítico sigue siendo el mismo, sin importar si es que la persona que poseía sale de la empresa donde trabajaba, dado que este conocimiento se creó para un cargo y no cambia, siguen siendo las mismas tareas y funciones, así como el fin para el cual se emplea. Así, el significado del conocimiento operativo como su contenido, indistintamente de la persona, es igual de importante.

El contenido del conocimiento operativo como se explicó anteriormente, es mayoritariamente tácito; como plantean Beazley, Boenisch y Harden “es el conocimiento oficioso o informal almacenado en la mente del titular de un cargo en

⁸⁰ RINCÓN, Haydeé. “La conservación y transferencia del conocimiento: una visión estratégica para la disminución de costos en las organizaciones”. *Revista Universo Catábil*. Blumenau, 2006, vol. 2, pp. 6.

⁸¹ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 53.

lugar de estar en una base de datos, es el conocimiento que solo conocen el titular y quizás algunas pocas personas a quienes se le ha transmitido”⁸².

El contenido del conocimiento operativo hace alusión al desarrollo del propio conocimiento; es decir, la identificación de los procesos que involucran un cargo dentro de una organización, la forma cómo se hacen las cosas.

En este sentido, el contenido se refiere a las funciones, actividades propias del cargo que posee una persona dentro de una organización. Por esta razón, cabe diferenciar dos conceptos. Por un lado, las funciones se refieren al propio trabajo que se realiza; por otro lado, las actividades son, básicamente, las tareas que se realizan con la finalidad de cumplir las funciones⁸³.

Por otro lado, si bien este contenido es necesario para ejecutar las funciones de un cargo, existen cuatro razones por las cuales los titulares del cargo no identifican el conocimiento operativo crítico⁸⁴. En primer lugar, este conocimiento al ser utilizado rutinariamente, las personas que lo manejan suponen que sus pares también poseen el mismo conocimiento y eso implica dificultades para la transferencia del conocimiento operativo. En segundo lugar, también puede haber dificultades para identificar ese conocimiento operativo crítico, así como conocimiento que no es necesario y puedan transferirlo eficientemente. En tercer lugar, aunque un empleado sepa cuál es el conocimiento operativo crítico no tiene una idea clara de cómo se debe transferir a sus pares. En cuarto y último lugar, los individuos que trabajan dentro de una empresa no reconocen los puntos débiles de su conocimiento operativo, lo cual puede afectar su desempeño⁸⁵.

El conocimiento operativo que posee o debe adquirir una persona para un cargo específico “se desarrolla a partir de la experiencia en el cargo, de lo que se descubre por ensayo y error, de las soluciones imaginativas y las improvisaciones, o a modo de lecciones aprendidas de proyectos exitosos o también fallidos”⁸⁶. Asimismo, el contenido de este conocimiento operativo se relaciona con los datos operativos, los cuales corresponden a un tipo de conocimiento que aglomera la información usada

⁸² BEAZLEY, Hamilton, et. al. La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 227.

⁸³ Ídem, p. 237.

⁸⁴ Ídem, p. 190.

⁸⁵ Ídem p. 191.

⁸⁶ Ídem, p. 227.

rutinariamente, como cifras, cantidades, datos, proyecciones que abarcan información que sirve como referente en base a procedimientos, políticas, nombres de clientes, entre otros⁸⁷.

De esta manera, dada la explicación, se debe tener en claro que el contenido del conocimiento operativo contribuye al logro de los objetivos de una organización, dado que describe los puntos más importantes en torno a un puesto o cargo. Como lo definiría Pereda, existe conocimiento específico necesario de tomar en cuenta para realizar una valoración de los puestos de trabajo, estos conocimientos requeridos son “conocimientos teóricos prácticos que no se adquieren con la formación académica y que son necesarios para poder desempeñar adecuadamente las actividades incluidas en el puesto”⁸⁸. Finalmente, cabe acotar que “esta clase de conocimiento operativo tiene un valor incalculable y, no obstante, carece de valor por fuera de contexto, el cual lo es todo”⁸⁹.

2.2.2. Contexto

El segundo factor es el contexto y hace referencia al ambiente organizacional donde se realiza la transferencia de conocimiento operativo. En otras palabras, “el proceso de transferencia de conocimiento no se desarrolla en el vacío, se encuentra asentado en un contexto que determina en parte el éxito de la misma (Szulanski, 1996; Kostova, 1999)”⁹⁰.

En este apartado se analizará el contexto a través de dos elementos: el contexto organizacional estéril y la relación ardua, los cuales fueron definidos por Szulanski⁹¹, y también mencionados por Davenport, Beazley, Boenisch y Harden como la confianza y las relaciones entre los empleados. Para estructurar esta investigación se analizarán el contexto organizacional y las características de la relación que se crea entre el emisor y el receptor en un contexto determinado.

⁸⁷ BEAZLEY, Hamilton, et. al. La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 226.

⁸⁸ PEREDA, Santiago, et. al. *Psicología del trabajo: Teoría y práctica*. Madrid: Editorial Síntesis, 2008, p. 175.

⁸⁹ BEAZLEY, Hamilton, et. al. Óp. cit. , p. 227

⁹⁰ PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, vol. 19, 2009, p. 57.

⁹¹ SZULANSKI, Gabriel. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, 1996, p. 32.

En primer lugar, la relación ardua puede desarrollarse tanto en una relación nueva como una relación previa existente. “Cuando ya han existido contactos previos entre las partes, los atributos que definen la riqueza de esta relación van a influir en la gestación y evolución de la transferencia (Szulanski, 1996; Hansen, 1999; 2002)”⁹². Así, la relación entre el emisor y el receptor es vista desde distintas perspectivas, pero se pueden mencionar dos aspectos que son esenciales y en los cuales los autores concuerdan: la calidad y la frecuencia de la relación⁹³. De este modo, la calidad se refiere a la cercanía, la intimidad y la confianza entre el emisor y el receptor; sin embargo, cuando no se da una relación de calidad existe una relación “áspera” por lo cual se hace más difícil la transferencia del conocimiento porque tanto el emisor como receptor son distantes, no confían en uno en el otro y sus vínculos se debilitan, mientras que la frecuencia implica el número de veces y la reiteración con que el emisor y el receptor interactúan, lo cual ayuda a desarrollar capacidades específicas para solucionar los problemas y generar mayor confianza entre el emisor y el receptor⁹⁴.

Szulanski plantea que para lograr transferencias de conocimiento exitosas son esenciales tanto la facilidad de comunicación como el tipo de relación de los empleados. De esta manera, «el éxito de tales intercambios depende en cierta medida de la facilidad de comunicación (Arrow, 1974) y en la "intimidad" de la relación general entre la unidad fuente y la unidad receptora (cf. Marsden, 1990)»⁹⁵. Por esta razón, Szulanski afirma que una relación ardua simboliza que no hay una relación efectiva entre el emisor y el receptor, es decir, crea dificultades para la transferencia de conocimiento. “La naturaleza de la relación entre la unidad receptora y la emisora puede ser una barrera para la transferencia efectiva del conocimiento (Goh, 2002)”⁹⁶. De hecho, como afirman Beazley, Boenisch y Harden “el éxito de los procesos depende en gran medida de las reacciones individuales, especialmente de las actitudes positivas frente al intercambio y

⁹² PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, vol. 19, 2009, p. 59.

⁹³ *Ibidem*.

⁹⁴ *Idem*, p. 60.

⁹⁵ SZULANSKI, Gabriel. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, 1996, p. 32.

⁹⁶ GOUZA, Assia. Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las *Spin – offs* Universitarias. Tesis de maestría. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, 2007, p. 42.

la adquisición de conocimiento, y del apoyo o el rechazo de la organización frente a dichas actitudes individuales”⁹⁷.

En este sentido, Davenport y Prusak señalan que la variable confianza es relevante dentro de la relación entre las personas de una organización, dado que otorga disposición de las dos partes para posibilitar la transferencia de conocimiento⁹⁸.

En segundo lugar, un contexto organizacional que facilita el desarrollo de las transferencias es fértil; por el contrario, un contexto que dificulta la gestación y evolución de las transferencias se dice que es estéril⁹⁹. Cuando tanto el emisor como el receptor manejan una comunicación fluida y una cordial relación la transferencia de conocimiento resulta más fácil. Por esta razón, cabe decir que “las condiciones del entorno moldean, facilitan u obstaculizan las relaciones de transferencia de conocimiento (Rogers, 1995; Moulaert y Sekia, 2003)”¹⁰⁰. Cuando se habla de un contexto organizacional fértil, se debe tomar en cuenta tanto el emisor como receptor que interactúan en ese contexto específico, el cual también “consta de reglas informales que los titulares han creado, principios que han desarrollado, relaciones de causa y efecto que han discernido, y pautas que han creado o que otros han compartido con ellos”¹⁰¹. Los atributos que caracterizan este contexto son la estructura, los sistemas formales y las fuentes de coordinación¹⁰². Uno de estos atributos son los valores y las normas dentro de la organización, los cuales enmarcan los éxitos o fracasos, adopción de comportamientos, así como la toma de decisiones estratégicas en una organización. “En el caso de la gerencia de la continuidad, es necesario cambiar los valores y las normas a fin de que reflejen la importancia del conocimiento para la organización, la necesidad de apalancarlo y de fomentar su crecimiento, y la voluntad de compartirlo y adquirirlo”¹⁰³.

⁹⁷ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 335.

⁹⁸ Cf. DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 114.

⁹⁹ Cf. SZULANSKI, Gabriel. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, 1996, p. 32.

¹⁰⁰ CASTRO, Javier, et. al. “Transferencia de conocimiento en las empresas de la comunidad autónoma del país vasco: capacidad de absorción y espacios de interacción de conocimiento”. *ARBOR: Ciencia, Pensamiento y Cultura*. Madrid, 2008, N° 732, p. 2.

¹⁰¹ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *Óp. cit.*, p. 227.

¹⁰² Cf. PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, vol. 19, 2009, p. 65.

¹⁰³ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *Óp. cit.*, p. 338.

Con respecto a la teoría de redes sociales, Reagans y McEvily afirman que una organización se conforma en base a una estructura en forma de red, la cual determina la facilidad de la transferencia de conocimiento. Así, mientras exista mayor cohesión social, aumentará la motivación para otorgar el esfuerzo necesario para compartir conocimiento¹⁰⁴. Es así que, en un contexto mientras más interacción se realice, mayores soluciones se pueden encontrar y mayor ahorro en el tiempo que se le dedica a ciertos procesos que tal vez resultan engorrosos; en otras palabras, la organización se vuelve más eficiente.

En suma, es indispensable comprender el contexto donde se realiza la transferencia de conocimiento operativo, ya que “el contexto resalta la relevancia aparente de ese conocimiento y le imprime mayor significado al momento de aplicarse”¹⁰⁵. Asimismo, es más fácil la transferencia de conocimiento operativo en un contexto determinado y fértil, porque el trabajador sabrá cómo actuar en dicho escenario y encontrará canales que contribuyen a la transferencia de conocimiento.

2.2.3. Formato

El tercer factor es el formato, el cual contiene los datos operativos, son datos actuales utilizados de rutina, datos básicos de referencia los cuales ofrecen información especializada que se necesita para controlar o tomar decisiones¹⁰⁶. Asimismo, están incluidas las fuentes de información clave, es decir, las fuentes a través de las cuales pueden obtenerse datos o información que se requiera¹⁰⁷.

Si bien los autores coinciden en que el conocimiento operativo que los sucesores necesitan, debe ser presentado en un formato estructurado, conciso y apropiado, de manera que lo único que tengan que hacer es pedir al sistema que recupere el conocimiento operativo que están buscando¹⁰⁸; es necesario resaltar que dentro de las organizaciones también ocurren procesos informales para comunicarse y transferir conocimiento operativo. Así, coexisten dos tipos de procedimientos: “los

¹⁰⁴ Cf. PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, vol. 19, 2009, p. 65.

¹⁰⁵ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 54.

¹⁰⁶ Ídem, p. 209.

¹⁰⁷ Ídem, p. 210.

¹⁰⁸ Ídem, p. 55.

procedimientos formales y los informales mediante los cuales los empleados realizan sus actividades, cumplen con sus tareas y logran sus objetivos. Los procesos formales se refieren a documentos o a mandatos de la alta dirección, mientras que las fuentes informales “generan conocimiento mediante el cual se modifican los procedimientos obsoletos incapaces de ponerse a tono con las exigencias de un entorno laboral que cambia aceleradamente”¹⁰⁹. Pues, “si los documentos formales de la corporación dibujaran una idea exacta de los procesos de la organización, lo único que habría que hacer sería leer el manual de políticas y procedimientos [...] sería muy tediosa esa tarea”¹¹⁰.

De esta manera, existen estrategias para la transferencia de conocimiento como las bases de datos, los documentos, la intranet de la organización, mapas de aprendizaje, conversaciones entre empleados, entre muchas otras. “Como afirma Ruggles (1997) no solo es necesario disponer de herramientas que permitan la transferencia de conocimiento sino que éstas deben ser adaptadas al contexto particular y utilizadas como parte de un esfuerzo global para apalancar el conocimiento organizativo mediante su integración en la estrategia organizativa”¹¹¹. Sin embargo, la transferencia de conocimiento operativo, que es esencialmente conocimiento tácito, requiere de un amplio contacto personal¹¹².

Beazley afirma: “Al igual que la gerencia del conocimiento, la gerencia de la continuidad depende de dos fuentes principales para la transmisión: los documentos y la gente”¹¹³. En base a la revisión de la literatura, hay dos aspectos que se deben tomar en cuenta: la comunicación cara a cara-las conversaciones, las reuniones, entre otros- y los sistemas –no solo documentos- y tecnologías de la información y comunicación.

En primer lugar, la comunicación cara a cara se refiere directamente a la transferencia de conocimiento operativo, ya que implica un alto grado de interacción entre los agentes

¹⁰⁹ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 242.

¹¹⁰ Ídem, p. 241.

¹¹¹ ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia. “La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Oviedo, vol. 7, N° 3, 2001, p. 7.

¹¹² Cf. DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción*. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 109.

¹¹³ BEAZLEY, Hamilton, et. al. Óp. cit., p. 308.

del conocimiento. “El conocimiento tácito es el conocimiento oficioso o informal almacenado en la mente del titular de un cargo en lugar de estar en una base de datos, es el conocimiento que solo conocen el titular y quizás algunas pocas personas a quienes se le ha transmitido”¹¹⁴. Por este motivo, las características propias del conocimiento operativo sugieren la necesidad de utilizar procesos informales como las conversaciones entre empleados, las cuales no están estructuradas y surgen en el trabajo.

En línea con esta afirmación, “Davenport, Davies y Grimes consideran que la adquisición de conocimiento tácito sólo es posible cuando se genera una interacción y un aprendizaje a través de la experiencia”¹¹⁵. En este sentido, “Van den Hooff y de Ridder (2004); Moffett et al, (2003); Zarraga y García- Falcón (2003), mencionaron que la comunicación cara a cara es el factor más importante para transferir el conocimiento tácito. En cambio, el conocimiento explícito puede transferirse a través de mecanismos más centrados en la tecnología, procesos estructurados y sistemas de información; precisando, por tanto, una menor interacción entre el emisor y el receptor”¹¹⁶.

Según palabras de Alan Webber, “las conversaciones son la forma de trabajo más importante. Las conversaciones son la manera en que los trabajadores descubren lo que saben, lo comparten con sus colegas y, en el proceso, crean conocimiento nuevo para la organización”¹¹⁷.

Del mismo modo, “si uno ha descubierto algo importante sobre un cliente, competidor o proveedor, no debería esperar que las conversaciones casuales y no estructuradas hagan correr la voz. Pero esta transferencia de conocimiento no estructurada también tiene la correspondiente ventaja de abrir las puertas de la curiosidad”¹¹⁸. Estas situaciones tienden a crear nuevas formas para resolver problemas que se presenten dentro de una empresa. Por ejemplo, «muchas empresas japonesas han establecido “salas de descanso” para promover este tipo de intercambio e interacción creativos e impredecibles»¹¹⁹.

¹¹⁴ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas*: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 227.

¹¹⁵ GOUZA, Assia. Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las *Spin – offs* Universitarias. Tesis de maestría. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, 2007, p. 44.

¹¹⁶ *Ibidem*.

¹¹⁷ DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción*. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 104.

¹¹⁸ *Ídem*, p. 105.

¹¹⁹ *Ibidem*.

Por esta razón, “las empresas comprometidas con la transferencia de conocimiento tácito establecen programas formales de enseñanza y convierten la transferencia de conocimiento a empleados jóvenes en una parte explícita de las funciones del personal ejecutivo especializado”¹²⁰.

En segundo lugar, los sistemas y tecnologías de la información y comunicación (TIC) se basan en los medios tecnológicos que utilizan en las organizaciones para poder compartir y transferir conocimiento. “Las tecnologías tienen el potencial de eliminar barreras significativas a la comunicación, tanto barreras de tiempo como espacio pueden ser superados, así como las barreras organizativas debidas a la jerarquía o a los departamentos”¹²¹. Las TIC son claves para poder crear un lenguaje común entre los empleados de una organización, ya que capturan los datos e información que fluye para que sea compartido como conocimiento. “La influencia de TIC en la transferencia del conocimiento ha sido un tema muy investigado últimamente por muchos investigadores: Moffett et al., (2003); Roberts (2000); Cabrera et al., (2006); Albino (2004)”¹²².

“En un estudio comparativo sobre la transferencia de conocimiento entre fronteras Almeida *et al.* (2002) ponen de manifiesto la relevancia de los canales basados en tecnologías de la información para la transferencia de conocimiento”¹²³. Este estudio se refiere a las bases de datos, software, intranets de las empresas, documentos en formato virtual, entre otros. No obstante, el mencionado estudio indica que estos mecanismos poseen limitaciones de estos mecanismos para la transferencia de conocimiento operativo, ya que éste se basa en la experiencia. “En este caso la transferencia se tiene que apoyar en mecanismos complementarios como las conversaciones telefónicas, vídeo conferencias o visitas personales”¹²⁴. Del mismo modo, “por norma general, cuanto más rico y tácito es el conocimiento, más tecnología se debería usar para permitir que las personas compartan dicho conocimiento directamente”¹²⁵.

¹²⁰ DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción*. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 110.

¹²¹ GOUZA, Assia. Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las *Spin – offs* Universitarias. Tesis de maestría. Bellatera: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, 2007, p. 44.

¹²² *Ibidem*, p. 45.

¹²³ PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, vol. 19, 2009, p. 65.

¹²⁴ *Ibidem*.

¹²⁵ DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción*. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 110.

En suma, las investigaciones realizadas sobre la forma cómo se transfiere el conocimiento operativo varía, ya que puede darse a través de la comunicación cara a cara o por sistemas de comunicación como las tecnologías de la comunicación e información (TIC). De esta manera, la diversidad de medios y formas de comunicación favorecen la transferencia de conocimiento operativo, por lo cual no se debe limitar ni una forma ni a otra, sino enriquecerlas. Como afirma Davenport: “sobre todo, debemos ampliar nuestra definición de “productividad”, e incluir conversaciones, momentos de reflexión y aprendizaje espontáneos, que pueden ser muy productivos”¹²⁶.

2.2.4. Competencias

El cuarto factor son las competencias, ya que el entorno en el que se desenvuelven las empresas es cambiante, por lo cual las organizaciones deben preocuparse por dotar al capital humano de capacitaciones, y ,también, resulta necesario que ellos posean competencias para cargos específicos que permitan a las personas adaptarse a este entorno. Estas competencias deben ser definidas por la alta dirección de las empresas acorde a su misión, visión y estrategias. Asimismo, el trabajo del área de recursos humanos es importante para crear los perfiles de puesto y “si la mayoría de las actuaciones dentro de la gestión de recursos humanos, tienen como objetivo predecir qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, o qué actuaciones permitirán de forma más segura. Esta es una de las razones fundamentales que ha llevado a adoptar el concepto de *competencia*”¹²⁷.

De esta manera, por su relevancia, el enfoque de las competencias ha sido estudiado por diferentes autores y existen muchas contribuciones para el término competencias; sin embargo, no hay una definición única de lo que significa.

Existen múltiples definiciones del término competencias, principalmente se describirán dos concepciones, una trabajada por Boyatzis y la otra por Spencer y Spencer. En primer lugar, Richard Boyatzis, en 1982, indica que es “una característica subyacente

¹²⁶ DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. Óp. cit., p. 106.

¹²⁷ PEREDA, Santiago y Francisca BERROCAL. Gestión de Recursos Humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2004, p. 60.

en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”¹²⁸.

Por tanto, las competencias son rasgos personales y valores de una persona que le permiten tener un desempeño sobresaliente y óptimo en su trabajo. “De esta forma, en este planteamiento, las competencias, al ser características personales que subyacen a los comportamientos, se considera que se agrupan en cinco grandes grupos (Mitrani, Dalziel, y Suárez de Puga, 1992)”¹²⁹. Estos cinco grupos son los motivos, los rasgos de personalidad, las actitudes y valores, los conocimientos, y las aptitudes y habilidades. En segundo lugar, Spencer y Spencer, en 1993, mencionan que la competencia es “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”¹³⁰.

De este modo, los dos conceptos anteriores coinciden, dado que exponen cualidades propias de un individuo como destrezas, actitudes y rasgos de la personalidad, con las cuales se logra un adecuado desempeño laboral. Otras de las definiciones sobre competencias que se han desarrollado posteriormente son las expuestas a continuación.

Para Martha Alles, “la competencia es una parte profunda de la personalidad: conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales”¹³¹. Del mismo modo, la otra manera de definir las competencias es la siguiente: “un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”¹³², como postulan Pereda y Berrocal. En su planteamiento, ellos indican que los componentes de las competencias son cinco: “saber”, “saber hacer”, “saber estar”, “querer estar”, “poder hacer”. El primero se refiere al conjunto de conocimientos que logran que la persona realice comportamientos propios de una competencia; el segundo, a que un individuo sea capaz de ejecutar sus conocimientos para solucionar el problema que se presente; el tercero, a que su forma de actuar se rija bajo unas normas y reglas de su lugar de trabajo; el cuarto, a aspectos motivacionales; y

¹²⁸ PEREDA, Santiago, et. al. *Psicología del trabajo: Teoría y práctica*. Madrid: Editorial Síntesis, 2008, p. 64.

¹²⁹ PEREDA, Santiago y Francisca BERROCAL. *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2004, p. 76.

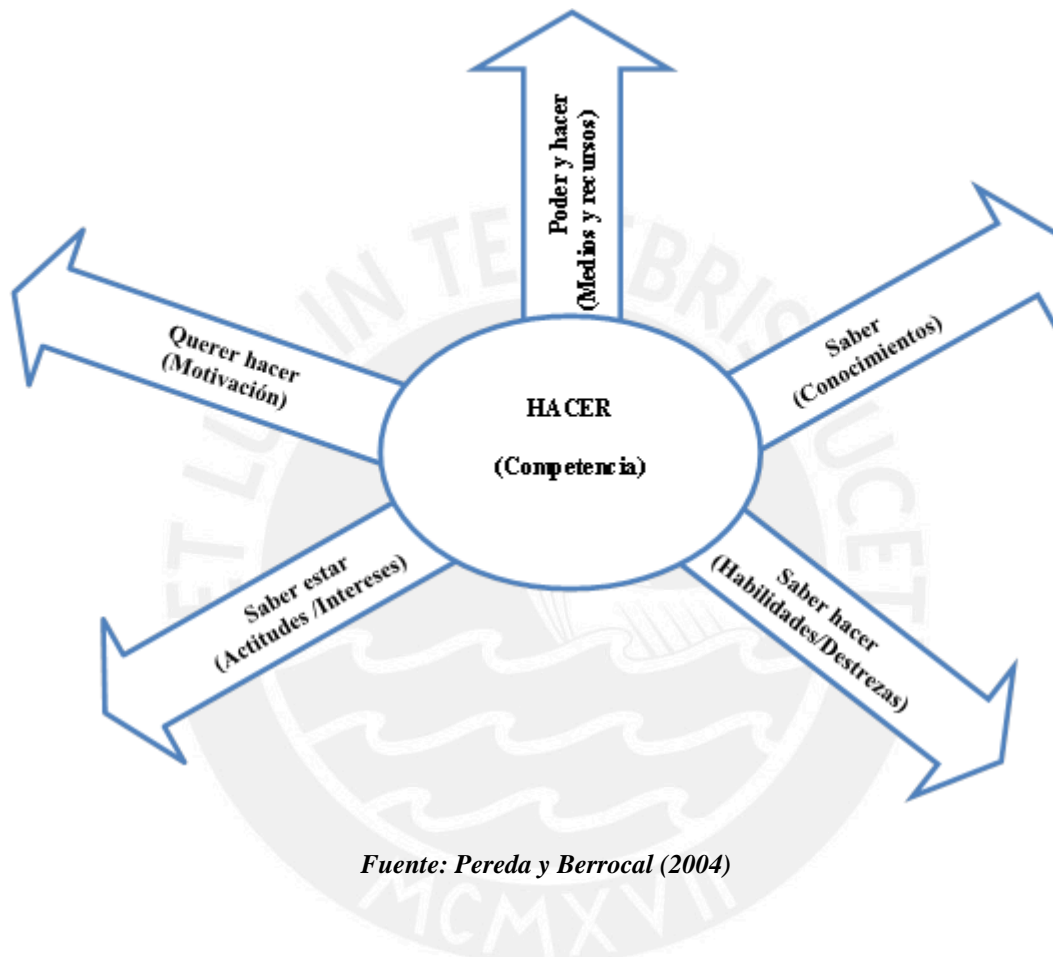
¹³⁰ ALLES, Martha. *Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias: las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Buenos Aires: Granica, 2003, p. 105.

¹³¹ *Ibídem*.

¹³² PEREDA, Santiago y Francisca BERROCAL. *Óp. cit.*, p. 77.

el quinto, con los medios y recursos con los que cuenta un trabajador para realizar comportamientos propios de una competencia¹³³. Así, “cada comportamiento incluido en una competencia, se produce por el efecto conjunto de los cinco componentes”¹³⁴.

Gráfico 5. Componentes de las competencias



Fuente: Pereda y Berrocal (2004)

En este sentido, según los distintos autores, “las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes, y rasgos de personalidad”¹³⁵; no obstante, no existe un significado único para el término competencias. Lo cierto es que resulta esencial que los beneficiarios de la transferencia de conocimiento en una organización posean las competencias necesarias para realizar sus labores. “Simonin (1999) en la misma línea considera que la experiencia que tenga el receptor con el dominio de conocimiento objeto de

¹³³ Cf. PEREDA, Santiago y Francisca BERROCAL. Gestión de Recursos Humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2004, p. 70.

¹³⁴ *Ibidem*.

¹³⁵ *Ídem*, p. 75.

transferencia determina el éxito de la misma reduciendo la ambigüedad”¹³⁶. En este sentido, la experiencia previa es la “experiencia profesional mínima necesaria para que una persona con la formación, los conocimientos y la experiencia exigida, pueda desempeñar adecuadamente las actividades incluidas en el puesto”¹³⁷. Así, para las empresas es necesario crear un perfil de puestos de trabajo donde se incluyen las competencias, los conocimientos exigidos, la formación y experiencia exigida, las condiciones de trabajo, entre otros factores.

De este modo, cuando en las empresas se selecciona personal para un cargo específico se necesitan definir ciertas competencias, éstas se deben ver reflejadas en los perfiles de puesto y contar con la aprobación y participación de la alta dirección. “Este no es un tema menor y es así en todos los casos que conocemos, es imprescindible este compromiso y participación, y la definición de competencias no puede dejarse en manos, aunque expertas, de menor nivel dentro de la organización”¹³⁸. Así, es determinante poder identificar esas competencias específicas para cada trabajador e invertir en el desarrollo de las mismas, pues eso se verá reflejado en su desempeño. “Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas asignaciones”¹³⁹.

Este cuarto factor -competencias- engloba “las capacidades, las destrezas profesionales y las competencias generales”¹⁴⁰ que debe tener un individuo sujeto a la transferencia de conocimiento. De la misma manera, “si bien en la gerencia del conocimiento en ocasiones se debe hacer caso omiso de la diversidad de talentos y de contextos a los que se ve sujeta la transmisión de conocimiento, 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”¹⁴¹.

¹³⁶ PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, vol. 19, 2009, p. 61.

¹³⁷ PEREDA, Santiago, et. al. *Psicología del trabajo: Teoría y práctica*. Madrid: Editorial Síntesis, 2008, p. 175.

¹³⁸ ALLES, Martha. *Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias: las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Buenos Aires: Granica, 2003, p. 110.

¹³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. México D.F.: McGraw Hill Educación, Novena Edición, 2011, p. 340.

¹⁴⁰ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 55.

¹⁴¹ *Ibidem*.

Asimismo, como afirman Pereda y Berrocal: “las empresas, para mantener su competitividad deben estar innovando constantemente y la mejor, sino la única forma de conseguirlo, es no repetir constantemente las mismas acciones, cometiendo siempre los mismos errores”¹⁴². En otras palabras, es preciso que las competencias de cada individuo dentro de una empresa se adquieran y desarrollen, en función de los objetivos de la propia organización.

Para la presente tesis, se ha visto pertinente analizar el concepto competencias en dos categorías: las habilidades blandas (*soft skills*) y las habilidades duras (*hard skills*), ya que así se va a evaluar cada aspecto en individualmente. Tomando en cuenta que las habilidades blandas se refieren a las habilidades que se tienen que ver con la forma de relacionarse con las personas para lograr un propósito en común, mientras que las habilidades duras se entienden como las destrezas técnicas que adquiere una persona para desarrollar determinadas labores.

2.2.5. Receptores y emisores

Beazley define este quinto y último factor como receptores, tomando en cuenta las características que deben poseer los empleados en una organización para compartir conocimiento. En la revisión de la literatura sobre este tema también resulta relevante incluir a los emisores y establecer las características que poseen, ya que es necesario entender los dos roles dentro de la transferencia de conocimiento operativo. En este sentido, en la transferencia de conocimiento horizontal se busca que todos los empleados sean capaces de transmitir y absorber conocimiento de sus propios compañeros de trabajo, así como identificar y vincular a los empleados poseedores de conocimiento clave para que sean ellos los que transfieran su conocimiento a sus pares o subordinados dentro de una organización; y ,sobre todo, tomar en cuenta que “una transferencia espontánea y no estructurada de conocimiento es vital para el éxito de una empresa”¹⁴³.

En primer lugar, en cuanto al emisor, éste es un rol muy importante dentro del proceso de transferencia, ya que se basa en el momento en el que se transfiere el conocimiento

¹⁴² PEREDA, Santiago y Francisca BERROCAL. *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2004, p. 109.

¹⁴³ DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción*. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 102.

operativo. Las características de un emisor planteadas por Szulanski son la fiabilidad y la motivación. Así, cuando el emisor es fiable, existe mayor empeño tanto para el emisor como para el receptor para lograr una transferencia exitosa, “aumentan los esfuerzos de cooperación entre las partes, aumenta la cantidad de conocimiento que puede intercambiarse y se reduce el coste del intercambio”¹⁴⁴.

De este modo, si un emisor no es percibido como confiable para el receptor, entonces empiezan a surgir dificultades para la transferencia de conocimiento operativo. Davenport y Prusak concuerdan en que las personas tienden a discriminar la información de acuerdo a la fuente de donde proviene, no siempre debe estar codificada de manera estricta, sino también ser transmitida oralmente¹⁴⁵. Es decir, el conocimiento es valorado en la medida en la que el emisor de ese conocimiento sea confiable para el receptor. Cuando el receptor percibe al emisor como confiable, entonces será receptivo a ese conocimiento operativo transferido. Por esta razón, “un receptor confiado es probable que acepte el consejo de su interlocutor y cambie su comportamiento”¹⁴⁶.

Asimismo, como parte de la característica fiabilidad se ha mencionado que es importante si un emisor es experto, ya que “una fuente experta y confiable es más probable que otros para influir en el comportamiento de un receptor”¹⁴⁷; caso contrario, el receptor no será digno de confianza y “su asesoramiento, consejo y ejemplo son susceptibles de ser desafiados y generen resistencia (cf. Walton, 1975)”¹⁴⁸. Es así que el emisor debe tener las características necesarias, destrezas y habilidades, para poder persuadir al receptor y tener la capacidad de influir en su comportamiento para una exitosa transferencia de conocimiento operativo. “Walton (1975) descubrió que es más fiable cuando los resultados derivados del conocimiento a transferir permanecen visibles y estables durante el tiempo”¹⁴⁹.

¹⁴⁴ PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, Vol. 19, 2009, p. 60.

¹⁴⁵ DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción*. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 113.

¹⁴⁶ PERONA, María del Pilar, et. al. Óp. cit., p. 60.

¹⁴⁷ SZULANSKI, Gabriel. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, 1996, p. 31.

¹⁴⁸ *Ibidem*.

¹⁴⁹ GOUZA, Assia. Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las *Spin – offs* Universitarias. Tesis de maestría. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, 2007, p. 36.

Así, además de la voluntad por parte 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)”¹⁵⁰. Así, la capacidad se relaciona con la experiencia, la habilidad y los medios del emisor para poder realizar la transferencia de conocimiento operativo. “En ocasiones puede ser necesario que los emisores reciban formación previa a la emisión de conocimiento”¹⁵¹.

Por otro lado, se encuentra la característica referida a la motivación del propio emisor, es decir, la intención que posea para transmitir conocimiento operativo al receptor. Esto quiere decir que un emisor como poseedor de conocimiento puede ser reacio a transferir conocimiento como también desear compartir conocimiento. En el ideal debe existir esa disposición del emisor por compartir conocimiento, pero en la realidad esto no sucede siempre, dado que el emisor puede resistirse a transferir el conocimiento operativo. Por ejemplo, la falta de motivación por compartir conocimiento puede explicarse por “el miedo de perder propiedad, una posición de privilegio, superioridad, ya que puede pensar que no será adecuadamente recompensado por compartir conocimiento que le demandó mucho, o puede no estar dispuestos a dedicar tiempo y recursos para apoyar la transferencia”¹⁵².

Cada una de estas causas se puede agrupar en tres grupos. El primero se refiere al tema de recompensa que pueda recibir el emisor por la transferencia de conocimiento operativo. El segundo se basa en el hecho de que el emisor no esté dispuesto a invertir tiempo y recursos en la transferencia, ya que puede ser un proceso muy demandante. En otras palabras, puede darse el caso de que la motivación del emisor pueda ser afectada por tareas u otras funciones que él considere críticas de realizar y anteponerlas a la transferencia de conocimiento operativo. El tercero se relaciona con la competitividad y la posesión de conocimiento que cada emisor tiene le genera cierto status o propiedad por lo cual compartir el conocimiento que poseen no les interesaría por dejar de tener esa situación privilegiada. “Osterloh y Frey (2000) relacionan la motivación con el tipo de conocimiento objeto de transferencia. Afirman que cuando el conocimiento

¹⁵⁰ PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, Vol. 19, 2009, p. 54.

¹⁵¹ *Ibíd.*

¹⁵² SZULANSKI, Gabriel. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, 1996, p. 31.

que se transfiere tiene naturaleza tácita y no puede asentarse en productos o servicios, o cuando las unidades emisora y receptora son equipos, es fundamental recurrir a mecanismos de motivación intrínseca”¹⁵³. Por ejemplo, mecanismos como la participación y fomento de los objetivos organizacionales y el trabajo en equipo entre los empleados, puede ser beneficioso.

Como en el caso de la fiabilidad, el grado de interés del emisor por transferir conocimiento operativo, influye en el proceso de transferencia. “El emisor debe ayudar al receptor a entender el conocimiento, pero esto no ocurrirá a menos que aquél considere que el receptor es de confianza y que va a cumplir sus compromisos (Jonson *et al.*, 1996)”¹⁵⁴. Asimismo, es necesario que exista una cercanía física cuando se transfiere conocimiento y así el emisor y el receptor establezcan un nexo. Como afirma Davenport: “Este contacto directo es fundamental para desarrollar la compenetración y eliminar lo que reconocen como una de las fricciones básicas que impiden la transferencia eficaz del conocimiento: la ausencia de confianza”¹⁵⁵.

En general, según estas dos características mencionadas, la fiabilidad y la motivación, son determinantes para la transferencia de conocimiento operativo, dado que si los niveles de fiabilidad y motivación son más bajos, pueden acarrear dificultades en el proceso de transferencia de conocimiento operativo.

En segundo lugar, cabe describir las características del receptor dentro del proceso de transferencia de conocimiento. Según Szulanski¹⁵⁶, desde la teoría de la comunicación, hay tres características que se deben tomar en cuenta para analizar al receptor: la absorción, se refiere a la capacidad para comprender el conocimiento operativo transferido por el emisor; la retención, vinculada a la capacidad para apropiarse ese conocimiento en cuanto se ha transferido; mientras que la motivación, al igual que en el caso del emisor, es el grado de disposición para la transferencia de conocimiento.

¹⁵³ PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, Vol. 19, 2009, p. 53.

¹⁵⁴ GOUZA, Assia. Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las *Spin – offs* Universitarias. Tesis de maestría. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, 2007, p. 36.

¹⁵⁵ DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción*. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 114.

¹⁵⁶ Cf. SZULANSKI, Gabriel. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, 1996, p. 31.

Así como en el caso del emisor, la motivación es una característica relevante. Según Szulanski, la falta de motivación puede provocar efectos en el receptor como: “pasividad, indecisión, actuación lenta, la falta de voluntad y el rechazo al uso del nuevo conocimiento”¹⁵⁷. Pues bien, como afirma el autor, en la medida que mayor sea el interés de la personas por aprender y apropiarse nuevo conocimiento y aplicarlo en sus tareas diarias, mayor contribución se otorgará al éxito de la transferencia de conocimiento. De este modo, “la motivación recoge el deseo del receptor de involucrarse en un proceso de recepción de conocimiento procedente de otra unidad organizativa”¹⁵⁸.

Otra característica es la capacidad de absorción que alude a la habilidad para interpretar y aplicar recursos intelectuales¹⁵⁹. “Dicha capacidad es en gran medida una función de sus acciones preexistentes de conocimientos (Dierickx y Cool, 1989)”¹⁶⁰. Así, Tsai¹⁶¹ indica que las organizaciones con niveles elevados de capacidad de absorción son más proactivas, aprovechando las oportunidades del entorno; mientras que las organizaciones que poseen capacidad de absorción en un nivel más bajo tienden a ser reactivas, dado que buscan alternativas y soluciones ante situaciones de falla en el desempeño o rendimiento.

Así, se realizaron diferentes estudios sobre la definición de la capacidad de absorción, a continuación una tabla que describe algunas de las distintas definiciones:

Tabla 5. Definiciones del término capacidad de absorción

Autor	Año	Definición de capacidad de absorción
Cohen y Levinthal	1990	Habilidad de una empresa para reconocer el valor de nueva información externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales; así como a la habilidad de explotarlo para generar nuevos conocimientos.
Mowery y Oxley	1995	Amplio conjunto de habilidades necesarias para tratar el componente tácito del conocimiento transferido y la necesidad de modificar este conocimiento importado.
Kim	1998	Capacidad de aprender y solucionar problemas.

¹⁵⁷ SZULANSKI, Gabriel. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, 1996, p. 31.

¹⁵⁸ PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, Vol. 19, 2009, p. 55.

¹⁵⁹ *Ibidem*.

¹⁶⁰ SZULANSKI, Gabriel. *Óp. cit.*, p. 31.

¹⁶¹ Cf. TSAI, Wenpin. “Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages”. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, p. 137.

Zahra y George	2002	Capacidad dinámica, la cual está constituida por dos sub-capacidades: la potencial y la realizada.
----------------	------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de SHAKER y GEORGE (2002)

En este sentido, Gupta y Govindarajan consideran que “existen al menos dos razones que justifican la variación de capacidad de absorción entre organizaciones: la base de conocimiento previo que posee el receptor y el grado de afinidad entre las unidades emisora y receptora”¹⁶². El conocimiento previo resulta relevante, dado que configura la forma a través de la cual la organización distingue entre las señales más importantes frente a las menos importantes y determina la capacidad de la organización para interiorizar y asimilar las señales más valoradas. Por otro lado, el grado de afinidad entre el emisor y el receptor es un factor influyente, ya que cuando estos dos individuos poseen similitudes en distintos aspectos (atributos, creencias, educación, prestigio, y características personales y sociales) la transferencia de conocimiento operativo resulta más fluida y eficiente¹⁶³, mientras que cuando no se comparten caracteres parecidos hay mayor dificultad en la transferencia.

Del mismo modo, Tsai indica porqué la capacidad de absorción varía entre unidades de la misma organización. Sostiene que una unidad que se considera central dentro de una organización está en una posición favorable para buscar conocimiento en otras unidades, pero el hecho de que se haya identificado nuevo conocimiento valioso no garantiza su transferencia¹⁶⁴. Es decir, para que se realice la transferencia es necesario que dicha unidad o área esté inmersa en el proceso de transferencia y le permita integrar el conocimiento nuevo en su base de conocimientos previa.

La tercera característica encontrada en la literatura es la capacidad de retención del receptor. Szulanski define esta característica como “la habilidad del receptor para institucionalizar la utilización de nuevo conocimiento”¹⁶⁵. En otras palabras, el conocimiento operativo transferido, dado su uso cotidiano, dentro de la organización es entendible y fácil de predecir. Así, esta capacidad de retención está

¹⁶² GUPTA, Anil y Vijay GOVINDARAJAN. “Knowledge Flows within Multinational Corporations”. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 4, 2000, p. 476.

¹⁶³ *Ibidem*. *Ibidem*.

¹⁶⁴ Cf. TSAI, Wenpin. “Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages”. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000, p. 927.

¹⁶⁵ SZULANSKI, Gabriel. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, 1996, p. 31.

fuertemente relacionada con la capacidad de absorción puesto que el dominar el conocimiento operativo necesario para realizar un cargo que forma parte de la rutina, implica haber asimilado, apropiado y aplicado con anterioridad este conocimiento.

De esta manera, la transferencia de conocimiento operativo se basa en transmisión y absorción, dado que una transferencia de conocimiento operativo es efectiva solo cuando el conocimiento transferido es retenido por el receptor. Si existe una falta de capacidad de retención aparecerán dificultades durante la absorción del conocimiento recibido y puede convertirse en una excusa para interrumpir el uso de este conocimiento¹⁶⁶.

En suma, para el caso del emisor, la fiabilidad (tanto la experiencia como la confianza) y la motivación resultan dos características esenciales para la transferencia de conocimiento operativo. Asimismo, con respecto al receptor, la motivación se refiere a los deseos y necesidades; la capacidad de absorción se vincula a la habilidad del receptor para asimilar conocimiento operativo; y la capacidad de retención, a la apropiación de ese conocimiento operativo absorbido por el receptor.

En este sentido, cabe resaltar que la capacidad de absorción es una de las características más importantes, porque engloba el concepto de retención. Así, según Cohen y Levinthal¹⁶⁷, las organizaciones con niveles de absorción más altos tienden a ser más proactivas, aprovechando las oportunidades del entorno. Por otra parte, las organizaciones que tienen una capacidad de absorción más baja tienden a ser reactivas, buscan nuevas alternativas en respuesta a la falla de criterios de desempeño que no están definidas en términos de cambios técnicos. Finalmente, para la transferencia de conocimiento horizontal los roles de emisor y receptor son indistintos y dependientes de la situación que se presente en el ambiente de trabajo. Así, un mismo individuo puede cumplir el rol de emisor, si es que se convierte en poseedor de nuevo conocimiento que necesita ser transmitido;

¹⁶⁶ Cf. SZULANSKI, Gabriel. "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, 1996, p. 31.

¹⁶⁷ Cf. COHEN, Wesley y Daniel LEVINTHAL. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, N° 1, 1990, p. 137.

así como puede cumplir el rol de receptor en otro momento, en el cual absorbe conocimiento que se le brinda.

Conclusiones del capítulo

En este capítulo se hizo una revisión de la literatura para conocer el significado de dos términos: transferencia de conocimiento y conocimiento operativo, así como se describieron los cinco factores para la transferencia de conocimiento operativo: contenido, contexto, formato, competencias y receptores y emisores. De esta manera, para el caso específico de esta investigación, se estudia el primer proceso de transferencia de conocimiento; en otras palabras, la transferencia horizontal de conocimiento operativo. En ese sentido, para esta tesis se entiende que el primer paso debe ser conservar el conocimiento entre los empleados de una misma generación; sin embargo, no se desestima que posteriormente, la transferencia vertical suceda y pueda ser más exitosa con una buena base de conocimiento dada la transferencia horizontal adecuada. Así, estos dos tipos de transferencia garantizan la conservación de la base de conocimiento operativo de la organización y su perfilamiento en el tiempo.

Hoy por hoy, ninguna organización puede sufrir de incapacidad para conservar y transmitir el conocimiento operativo, porque el propio mercado es conocimiento¹⁶⁸. Por el contrario, “el hecho de que las organizaciones no conserven ese conocimiento y ese saber no se debe a que sea difícil conservarlos y transmitirlos sino al hecho de que las organizaciones no fomentan su conservación”¹⁶⁹. Por esta razón, las empresas deben poner todo el énfasis en la identificación y los medios para transferir conocimiento operativo, ya que es una condición para que sean sostenibles en el tiempo. En el siguiente capítulo se describirá la situación del sector textil y confecciones peruano y se explicará la importancia del conocimiento operativo en el mismo.

¹⁶⁸ Cf. BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas*: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 65.

¹⁶⁹ *Ibidem*.

Capítulo III: El sector textil y confecciones y la transferencia de conocimiento operativo

Este capítulo inicia con la descripción del sector textil y confecciones peruano, tanto de la oferta como de la demanda. En otras palabras, explicar la manera en que se desarrolla el, las características que posee y, sobre todo, la forma en que está articulada toda la cadena de valor del mismo, para comprender las interacciones de todos los agentes de la transferencia de conocimiento operativo.

Asimismo, al final del capítulo se abordará el tema del conocimiento en el sector y su importancia a partir del planteamiento en el capítulo II sobre los conceptos de transferencia de conocimiento operativo y los factores para dicha transferencia, los cuales son efecto de investigación en esta tesis. De esta manera, se podrá establecer la relevancia de la transferencia de conocimiento operativo en este sector.

3.1. Situación actual del sector textil y confecciones peruano

El sector textil y confecciones ha alcanzado un volumen significativo con respecto a las exportaciones del Perú, siendo generador de empleo para miles de peruanos¹⁷⁰ tanto directa como indirectamente por interactuar con otros sectores como el agrícola (por la fibra de algodón), el ganadero (por la fibra animal: pelos finos y lanas), la industria del plástico (botones y cierres), la industria química (por la utilización de insumos y colorantes), la industria de papel y cartón; por lo cual tiene una gran repercusión en la economía y resulta importante poder analizar la evolución a largo de los últimos años.

¹⁷⁰ Según Ministerio de la Producción (Abril 2012), el sector textil y confecciones genera aproximadamente 215 000 empleos tanto en la industria de confecciones, tejidos, hilandería, tintorería y lavandería.

Además, “la inclusión de los textiles y de las confecciones en el universo de productos beneficiados por la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA), a finales del 2002, se tradujo en tasas de crecimiento promedio anual de 7,6% en el período 2002 – 2007 de la industria textil, que contribuyó en gran medida a materializar el *boom* exportador de los últimos años de la industria de confecciones¹⁷¹”. Su desempeño basado en la tenencia de excelente materia prima y una larga experiencia, lo ha catalogado como un sector con altas expectativas para el desarrollo del Perú. De esta manera, el sector contribuye con el desarrollo económico y social del país a través de productos y servicios competitivos que son exportados a distintos países del mundo.

3.1.1. Descripción: subsectores y cadena de valor del sector

El sector textil y confecciones es un sector en crecimiento y muestra de esto es la existencia de 923 pymes y 119 mercados que se desarrollan dentro del mismo, según la Asociación de Exportadores (ADEX)¹⁷². Asimismo, a marzo del 2012 existen 761 empresas exportadores del subsector textil y 2,154 empresas exportadoras de confecciones¹⁷³. Es así que la estructura empresarial del sector está compuesta por una gran cantidad de pymes, las cuales son fuente de empleo, ingresos y participación en la dinámica del sector. “Es importante resaltar que las pyme del subsector de confecciones generan mayores ingresos por venta que las del subsector textil”¹⁷⁴.

Este sector alberga a dos subsectores: el textil y el de confecciones. De esta manera, el primer subsector es el textil, donde inician todas las actividades, es decir, comienza con la recolección de materias primas (pueden ser tres: algodón, pelo de alpaca y fibras sintéticas importadas de industria petroquímica), posteriormente se realiza el procesamiento y culmina con la obtención de fibras, hilados y tejidos. En el subsector textil los productos que se desarrollan son: hilos de algodón e hilados de algodón, y mezclas; frazadas, frazaditas, tejidos planos de algodón y tejidos mixtos; hilos e hilados sintéticos artificiales, frazadas, frazaditas, tejidos sintéticos artificiales, hilos e hilados de lana y alpaca, tops pelo de alpaca.

¹⁷¹ MAXIMIXE CONSULT S.A. *Riesgos de mercado: Textiles* [diapositivas]. Lima, MAXIMIXE CONSULT S.A., 2012.

¹⁷² Cf. PROMPERÚ. *Récord de exportaciones 2011* [diapositivas]. Lima, PROMPERÚ, 2012.

¹⁷³ ADEX DATA TRADE. “Ranking Textil Final 2012”. *Ranking Sectorial Textil y Confecciones - 2012*. Lima, 2012, Junio-Julio.

¹⁷⁴ ASPILCUETA, Marco. *Desempeño de la pequeña y mediana empresa exportadora del sector textil y confecciones en el Perú*. Ginebra, 1999, p.13.

Resulta importante explicar que este subsector está conformado por cuatro insumos distintos como a) el algodón Pima, el cual por su gran longitud y finura compite en mercados internacionales muy sofisticados; b) el algodón Tangüis, aquel que compite tanto en mercados internacionales como en el nacional; c) la lana y pelo fino, los cuales compiten en mercados internacionales; y d) las fibras sintéticas y artificiales, que compiten en el mercado nacional.

En el Perú este subsector está integrado, ya que “se articula hacia atrás con otros sectores como el agrícola por el cultivo de algodón, el ganadero para la obtención de pelos finos y lanas de alpaca principalmente y la industria química para la utilización de tintes, blanqueadores, entre otros insumos”¹⁷⁵. No solo se abastece de las mencionadas industrias, sino también de la industria de envases de papel y cartón, la industria de productos plásticos, (proveedor de envases y embalajes) son parte de la cadena de suministros que utiliza este subsector.

De este modo, el subsector comprende la preparación de fibras textiles vegetales y animales, así como los tipos de fibras manufacturadas¹⁷⁶. También se incluyen procesos de hilatura, fabricación de hilados e hilos para tejeduría y costura, que se destinan a la venta al por mayor y menor. Como también dentro de este subsector está la fabricación de hilados de papel, fabricación de tejidos anchos, los tejidos de fibras de vidrio y la fabricación de fibras especiales, como tejidos aterciopelados y de felpilla, entre otros¹⁷⁷.

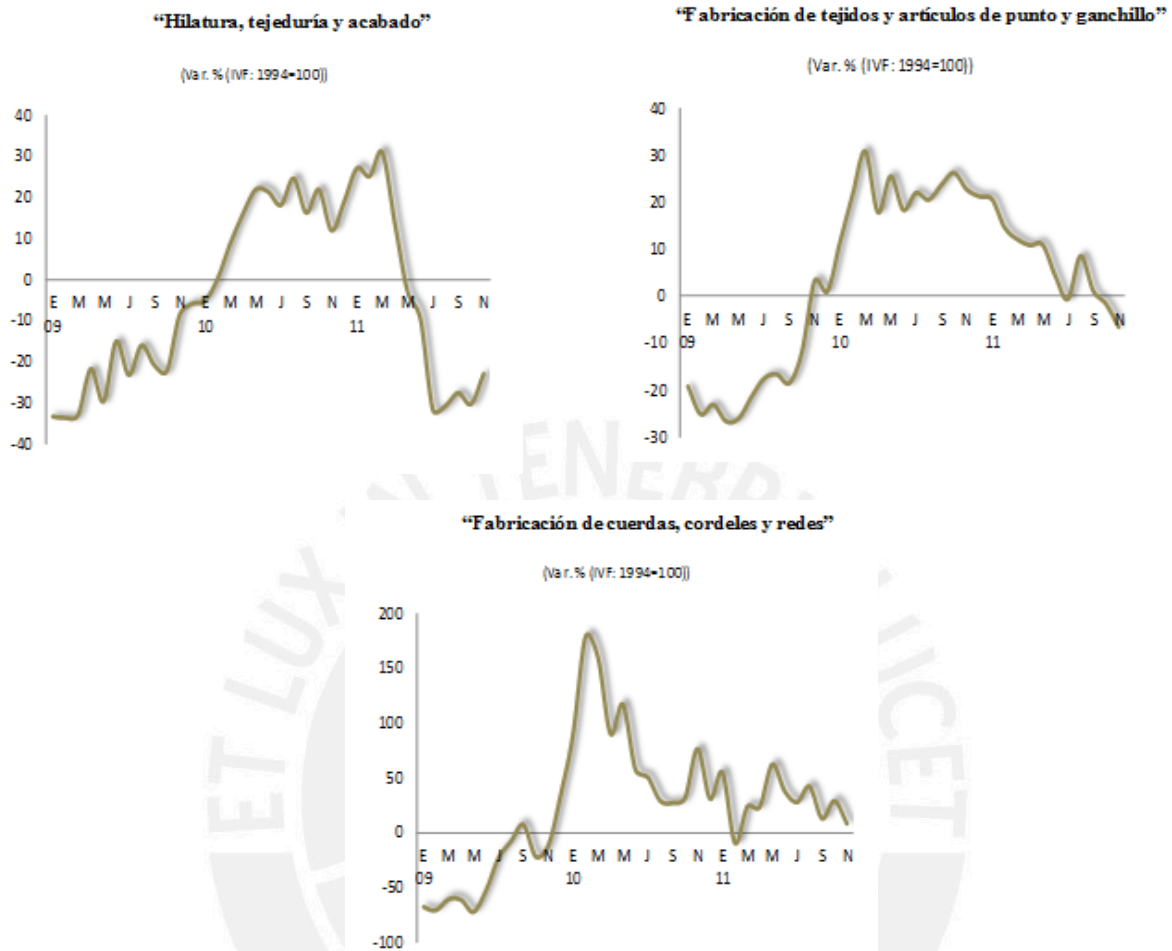
Así, el subsector textil es complejo y está definido por distintos tipos de empresas según actividad. En los diferentes rubros que desarrollan estas empresas ha habido una tendencia a la baja en los últimos meses del 2011, y resulta necesario observar los diversos factores que explican ese comportamiento.

¹⁷⁵ MINISTERIO DE PRODUCCIÓN DEL PERÚ. *Descripción del Subsector Fabricación de productos textiles*. Lima, 1996, p. 1.

¹⁷⁶ *Ibidem*.

¹⁷⁷ *Ibidem*.

Gráfico 6. Evolución mensual de la producción del rubro textil (2009-2011)



Fuente: MAXIMIXE (2012)

Este comportamiento se explica por factores internos como la informalidad en pequeñas empresas y bajo nivel de inversión en nuevas estrategias de desarrollo exportador; además, con respecto a los factores externos como “las malas prácticas comerciales como la exportación de textiles peruanos hacia EE.UU. elaborados con insumos de otros países, la entrada de productos asiáticos, el incremento de la cotización internacional de fibra de algodón y de fibras sintéticas”¹⁷⁸.

Por otro lado, el subsector confecciones se refiere a la fabricación de prendas de vestir, donde se utiliza la materia prima producida por el subsector textil. Asimismo, se toma en cuenta la confección a la medida y la fabricación de prendas de vestir por contratación. Siendo los principales productos de este subsector “las prendas de vestir

¹⁷⁸ MAXIMIXE CONSULT S.A. *Riesgos de mercado: Textiles* [diapositivas]. Lima, MAXIMIXE CONSULT S.A., 2012.

para hombres, mujeres, niños y bebés, de ropa exterior, interior y de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo y para practicar deportes y de sombreros y gorros y todo tipo de accesorios de vestir, tales como guantes, cinturones, chales, corbatas, corbatines, redecillas para el cabello, la fabricación de partes de estos productos, entre muchos otros”¹⁷⁹.

Las actividades que se desarrollan en el subsector confecciones consisten también “en el desempeño de funciones directivas relacionadas con la fabricación, como la compra de materias primas, el diseño y la preparación de muestras, la concertación de contratos con fábricas que confeccionan prendas de vestir utilizando sus propios materiales y la venta de las prendas de vestir acabadas”¹⁸⁰.

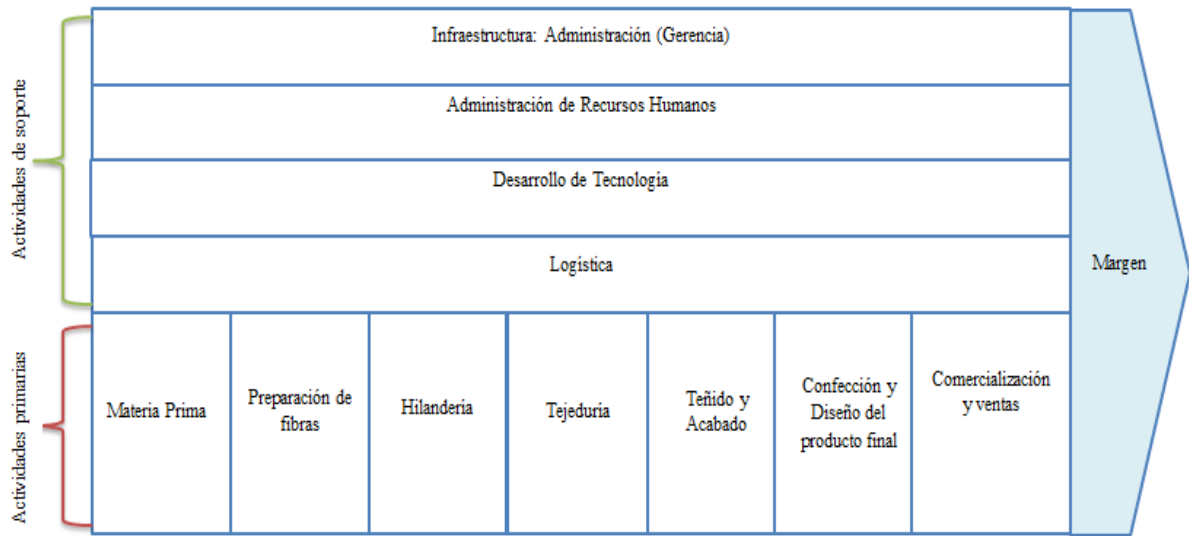
Así como en el subsector textil existen otros mercados que contribuyen con este subsector confecciones, como por ejemplo la industria de envases de papel y cartón, y la industria de productos plásticos, para la comercialización de las prendas de vestir. De la misma forma, a nivel nacional está estrechamente vinculado con el sector agropecuario, siendo proveedor de fibras naturales como algodón y lanas; y está relacionado al sector comercio.

Finalmente, en cuanto a la cadena de valor del sector textil y confecciones se puede decir que se ve reflejado todo el proceso productivo, ya que muestra las actividades más importantes que se desarrollan como lo son el hilado, el tejido, el teñido y acabado y la confección. De este modo, si bien en la cadena de valor hay actividades de soporte como actividades primarias, son la hilandería, tejeduría y confecciones a las que se les presta mayor atención para el respectivo análisis, ya que en ellas se encuentran los procesos más importantes que agregan valor y se realizan para el desarrollo de productos finales destinado tanto al mercado interno como al mercado internacional.

¹⁷⁹ MINISTERIO DE PRODUCCIÓN DEL PERÚ. *Descripción del Subsector Confección de Prendas de Vestir*. Lima, 1996, p. 1.

¹⁸⁰ *Ibidem*.

Gráfico 7. Cadena de valor del sector textil y confecciones



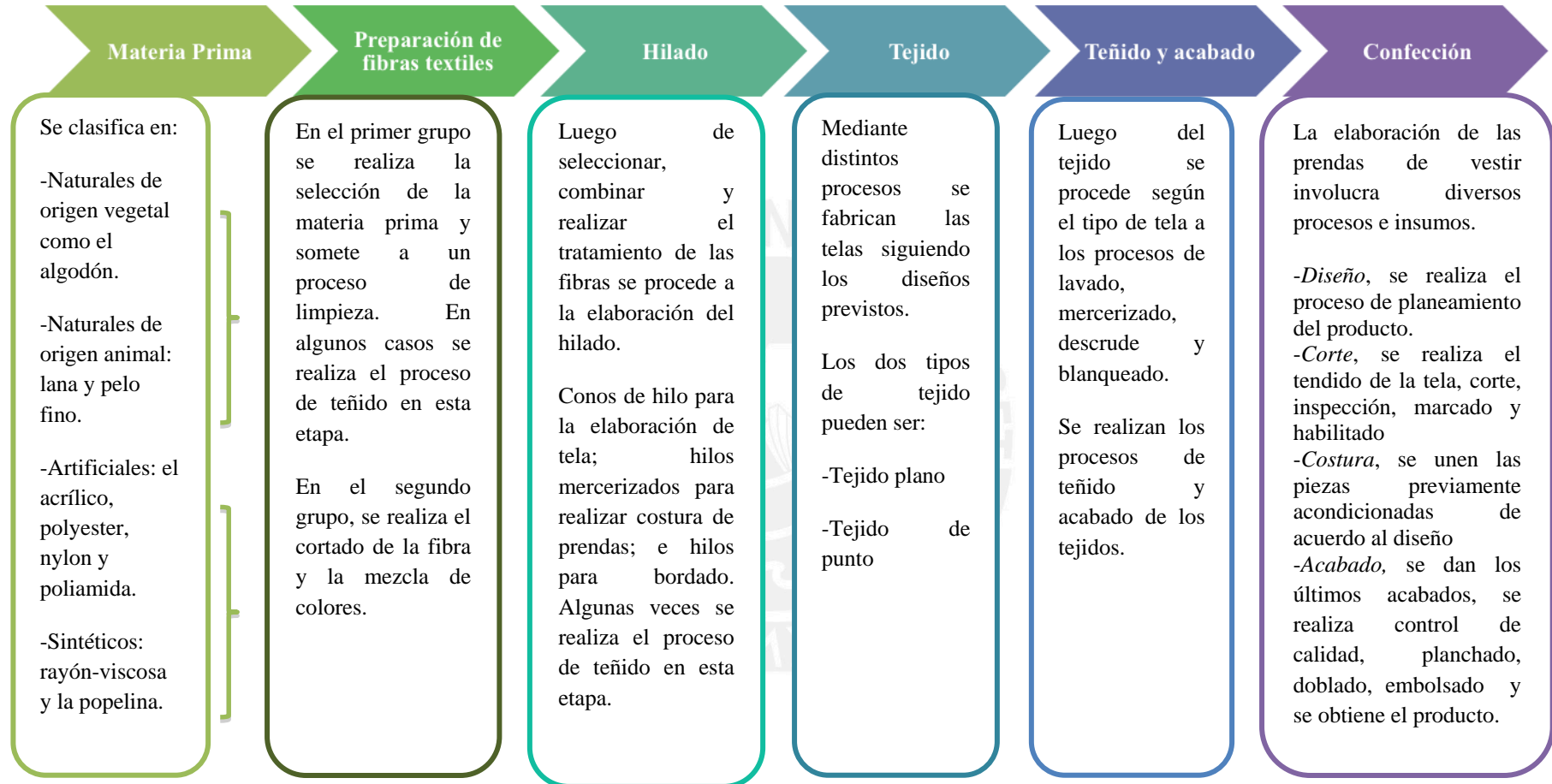
Fuente: Adaptado de SÁNCHEZ (2003)

En esta investigación se enfoca la atención en los procesos de preparación de fibras, hilandería, tejeduría, teñido y acabado y confecciones. Asimismo, las operaciones que se realicen en una empresa del sector van a depender del tipo fibra que se use, el tipo de hilado, el tipo de tejido por las máquinas que se utilicen. No obstante, se hará la descripción general de los procesos.

La primera actividad involucra a las fibras textiles. Por lo cual, en el Perú se produce con tres tipos de fibras: naturales de origen vegetal como el algodón (variedad Pima y Tangüis); naturales de origen animal como la lana y el pelo fino; y sintéticas y artificiales, las primeras se derivan del petróleo como el acrílico, nylon, polyester y la poliamida, mientras que las segundas se realizan en laboratorios y son celulosas modificadas como es el caso del rayón-viscosa y la popelina. En el Perú, la tradición textil indica que hay una producción de algodón y de lana y pelo fino (provenientes de la vicuña y alpaca), mientras que con respecto a las fibras sintéticas son importadas de Asia, mientras que las artificiales son importadas de Europa. Es así que se iniciará la descripción del proceso de preparación de fibras naturales, dado que “el principal insumo es el algodón, que abastece aproximadamente al 60% de la producción textil, mientras que la fibra animal representa sólo el 5% del total”¹⁸¹. A continuación, se muestra el gráfico del proceso productivo del sector textil y confecciones:

¹⁸¹ MAXIMIXE CONSULT S.A. *Riesgos de mercado: Textiles* [diapositivas]. Lima, MAXIMIXE CONSULT S.A., 2012.

Gráfico 8. Proceso productivo del sector textil y confecciones



Fuente: Adaptado de SÁNCHEZ (2003)

Ahora bien, para el caso del algodón se inicia con el desmotado, el cual consiste en separar la fibra de algodón de la semilla (pepa). En este proceso se obtiene la fibra de algodón, el cual posteriormente puede hilarse y que se destina a las hilanderías o a la exportación. Por otro lado, en el caso de la lana, el primer proceso es el lavado, dado que anterior a este paso se realiza el batido, que permite eliminar tierra y abrir los mechones de lana. El lavado se realiza con detergentes especiales y agua. Luego, se realiza el secado para tener la fibra lista para el hilado. Así, en este proceso de preparación de las fibras se revisa el grado de limpieza y extensión de las fibras naturales. Cabe resaltar que cuando se trata de fibras sintéticas el primer paso a realizarse es la apertura donde todas las fibras se abren para quitar cuerpos extraños que dificulten la limpieza y así se facilite el proceso textil.

De esta manera, la siguiente etapa es la hilandería donde se desarrollan actividades como el cardado, proceso que consiste en limpiar las impurezas y eliminar las fibras muy cortas. Inmediatamente después, se realiza el peinado, donde se trabajan las fibras para que adquieran longitud y espesor homogéneo. Posteriormente, se llevan a cabo otros subprocesos como el estirado, el pabilado y el hilado, propiamente dicho, donde se tuerce la fibra hasta que se convierta en hilo. Este hilo se enrolla en carretes o bobinas cilíndricas o cónicas para que pase al proceso de teñido o a la siguiente etapa (Tejeduría).

La tercera etapa es la tejeduría, la cual va a depender de las máquinas que se usen para determinar qué tipo de tejido se fabricará. En primer lugar, existe el tejido plano, para lo cual se utilizan telares. Los tejidos planos se caracterizan por estar constituidos por el entrecruzamiento de dos conjuntos de hilos, uno es en sentido vertical y otro en sentido horizontal, lo cual forma un ángulo recto. Los tejidos de punto también denominados circulares, se producen en máquinas provistas de agujas y están formados por bucles de hilo enlazado entre sí formando mallas.

La cuarta etapa es el teñido y acabado, es la etapa más compleja, e involucra una gran variedad de colorantes y agentes auxiliares de teñido. Se trabaja con recetas para poder teñir la fibra según especificación técnica. Estos insumos químicos son parte fundamental del proceso, ya que determina el valor agregado del producto en cuanto a la calidad de teñido, la suavidad, la textura, la fijación del color. El proceso de teñido tiene como meta otorgar y fijar el color, y se inicia con el descrude/lavado, donde se

remueven las impurezas de las fibras para los procesos posteriores. Luego, se lleva a cabo el proceso de teñido, en el cual se utilizan los productos químicos como los dispersantes y los igualantes.

En el caso de teñido del hilado, se realiza el lavado y blanqueado –en caso se requiera remover el color no deseado en algunas fibras-, luego el teñido y, finalmente, secado de los conos de hilo, si son de tejido plano, deben ser engomado previamente. Por otro lado, en el caso de una tela ya terminada, ésta pasa por una máquina donde se realiza el teñido, propiamente dicho, a altas temperaturas y el tiempo dependerá del tipo de fibra con el que se trabaje. Una vez que se termine el teñido se realiza el centrifugado, en el cual se exprime la tela, para luego pasar a la máquina de secado. La actividad del acabado abarca todas las operaciones químicas y mecánicas a que se someten los hilos y los tejidos; es decir, son acondicionados para los subsiguientes procesos. Con frecuencia, “estos procesos buscan, por ejemplo, evitar el encogimiento posterior de la tela y prolongar la fijación de los tintes”¹⁸².

La quinta etapa es la de confección de prendas de vestir y es la etapa final, la cual comprende la confección de prendas para hombres, mujeres, niños y bebés. La confección implica que el material en que se realiza la prenda se corta en piezas, las cuales se ensamblan mediante costura.

Dentro de esta etapa hay cuatro subprocesos que explican a detalle las actividades que se realizan. La primera es el diseño, es donde se lleva a cabo el proceso de planeamiento del producto que se va a fabricar con sus características como la talla y el modelo, desde los insumos que se van a utilizar, hasta los procedimientos. La segunda es el corte, donde se realiza el tendido de la tela, el corte, la inspección y habilitado de las líneas de costura con las partes que conforman la prenda. La tercera es la costura, implica el proceso de unión de las piezas previamente acondicionadas de acuerdo al diseño que se requiere. La cuarta y última es el acabado, donde se dan los últimos acabados a la prenda, como el planchado de la tela. Asimismo, se realiza

¹⁸² SÁNCHEZ, Yván. *Optimización del cálculo de recursos productivos para cotización en una empresa de confecciones*. Tesis para el título de Ingeniero Industrial. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, 2003, p.20.

control de calidad, etiquetado, doblado, embolsado y se obtiene el producto final para la comercialización.

3.1.2. Análisis de la oferta

En este apartado, se va a analizar la oferta del sector textil y confecciones. Se hará una revisión a la producción nacional donde se analizarán los volúmenes físicos de exportación e importación, así como los factores relevantes para la producción como lo son: la mano de obra, los insumos o materia prima y la infraestructura (maquinaria) y logística necesaria para desarrollar el sector.

Del mismo modo, se identificarán los principales mercados y países de destino de los productos textiles, así como los productos más destacados de la producción nacional.

3.1.2.1. Producción nacional, importaciones y exportaciones

Para poder analizar la producción nacional actual, hace falta tomar en cuenta elementos como la mano de obra, los tipos de hilados y tejidos que se producen, así como la infraestructura que manejan las empresas del rubro.

En el último Registro de Establecimientos y Empresas Manufactureras en el 2007 se obtuvieron datos sobre las empresas que componen el sector textil y confecciones, las cuales ascienden a un total de 23, 391, las cuales se centralizan en Lima, el 56,7% a nivel nacional, dedicadas al subsector textil un 57,2% y al subsector confecciones un 55,4%. A continuación, el recuento de las mismas:

Tabla 6. Empresas del sector textil y confecciones a nivel nacional

	N° de empresas textiles (hilado, tejido y acabado)	N° empresas de confecciones de prendas de vestir	Totales
Lima	3,252	10,021	13, 273
Resto de regiones¹⁸³	2,621	7,497	10, 118
Total nacional	5,873	17, 518	23, 391

Fuente: Elaboración propia a partir de PRODUCE- Oficina de Estadística (2007)

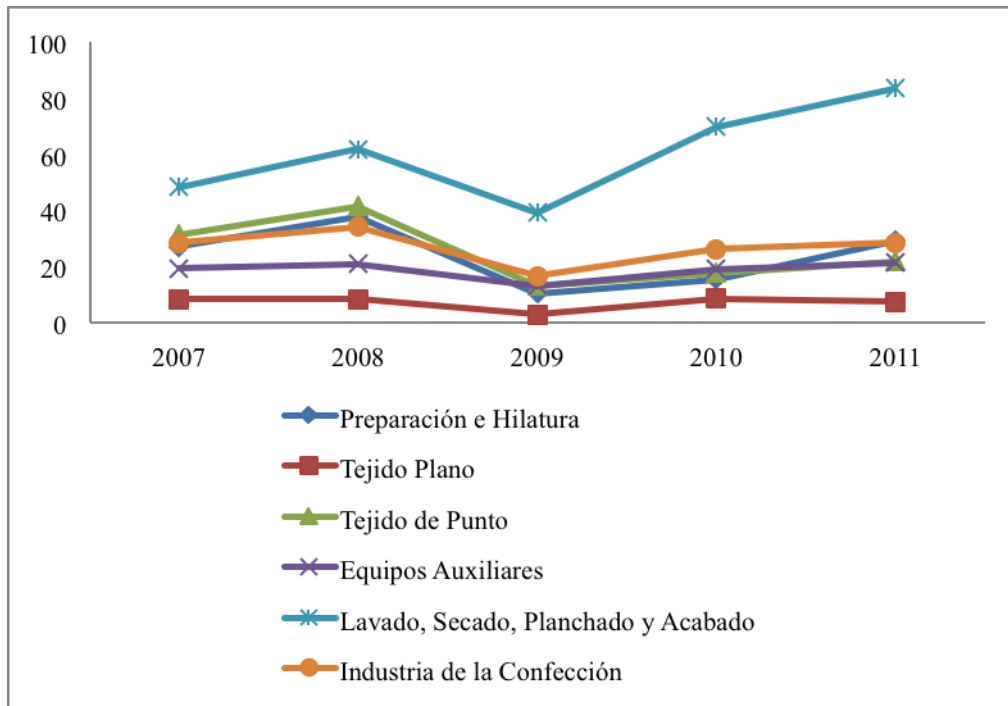
¹⁸³ Cabe destacar que la participación de la región Junín es significativa a nivel nacional, con un total de 642 empresas (10,9%) dedicadas al rubro textil. Asimismo, en el rubro de las confecciones Arequipa posee un total de 1,111 empresas (6,3%).

El subsector confecciones se encuentra concentrado en Lima, específicamente en el distrito de La Victoria, ya que allí se desarrolla el clúster de la industria textil, Gamarra. Éste está conformado por microempresarios que abastecen y se focalizan en la producción para el mercado local. Cabe mencionar que la mayor cantidad de microempresas dentro de este subsector, se debe a la baja inversión en maquinaria (proveniente de Estados Unidos, Alemania, Japón e Italia) para crear una empresa de confecciones.

Caso contrario, en el subsector textil se realiza una gran inversión en maquinaria y equipos, sobre todo en las hilanderas (son empresas grandes por naturaleza), dada la creciente necesidad de innovación por las tendencias en moda y por la mejora de eficiencia. Así, dicha maquinaria puede ser tanto para la realización de tejido plano y de punto como la preparación de hilatura; dicha maquinaria se importa de Estados Unidos, Alemania, España y Japón, principalmente. Entre los costes de infraestructura se encuentran los servicios básicos y el coste de los inmuebles que son fundamentales para la elección del lugar donde se va a establecer la planta textil.

Las importaciones de maquinaria en el sector se concentran mayoritariamente en el subsector textil (80% aproximadamente), dado que las empresas invierten en máquinas para ofrecer diversidad de productos intermedios al subsector confecciones. Así, el subsector confecciones marca la moda y tendencias que se van a utilizar en el país, por lo cual un nuevo diseño que se desarrolle en este subsector va a demandar nuevos insumos que se acomoden a ese diseño. En el Gráfico 9 se puede observar que el tipo de maquinaria destinada a “Lavado, Secado, Planchado y Acabado” es el rubro que mayor crecimiento ha tenido los últimos 5 años. Mientras que en el rubro de maquinaria para “Tejido Plano” los montos de importaciones han decrecido. En cuanto a los rubros “Maquinaria de Confección” y “Equipos Auxiliares” los montos de importación se han mantenido.

Gráfico 9. Importaciones según tipo de maquinaria en Millones de US\$ CIF del 2007-2011



Fuente: Elaboración propia a partir de Comité Textil de la S.N.I. (2012)

A pesar de que las pymes son importantes y “constituyen un eslabón importante en las estrategias de articulación y cooperación entre las empresas del sector, así como con los demás agentes de la cadena”¹⁸⁴, son las grandes empresas quienes generan las grandes exportaciones. De este modo, resulta importante destacar que actualmente las principales empresas líderes del sector son Topy Top S.A (*Fabricación de prendas de vestir*), Devanlay Peru S.A.C. (*Fabricación de prendas de vestir*); Confecciones Textimax S.A. (*Fabricación de prendas de vestir*); Industrias Nettalco S.A. (*Fabricación de prendas de vestir*); Textil del Valle S.A. (*Fabricación tejidos y artículos de punto*); Cia. Ind. Textil Credisa-trutex S.A.A. (*Preparación y tejidos de fibras textiles*); y Texgroup S.A. (*Fabricación de prendas de vestir*).

Por otro lado, sobre las industrias conexas que apoyan al sector, aún éste “no dispone de proveedores de servicios de teñidos y acabados totalmente eficientes, debido a ello se generan cuellos de botella y retrasos en los procesos. Los colorantes y avíos son en

¹⁸⁴ ASPILCUETA, Marco. *Desempeño de la pequeña y mediana empresa exportadora del sector textil y confecciones en el Perú*. Ginebra, 1999, p.13.

su mayor parte importados del exterior, esto reduce la capacidad de flexibilidad y la respuesta rápida”¹⁸⁵.

Asimismo, sobre la formación técnica de la mano de obra de este sector, según estudios “la mejor propuesta formativa es la del Senati”¹⁸⁶, ya que ofrece muchas de las carreras técnicas que se avocan al sector textil y confecciones para jóvenes en Lima. Por su parte existen distintas escuelas de diseño y confección, donde se forman diseñadores para crear productos finales de alta calidad. Dentro del sector existen empresas tanto del subsector textil como del subsector confecciones y las personas empleados se detallan a continuación:

Tabla 7. Cantidad total de trabajadores y tipo de empresa del sector textil y confecciones

Rubro o actividad	Cantidad total de trabajadores	Tipo de empresa donde se concentran
Textil	36, 066	Medianas y grandes
1. Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	19, 990	Medianas y grandes
2. Acabado de productos textiles	3, 044	Pequeñas y Microempresas
3. Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo	13, 032	Medianas y grandes
Confecciones	39, 967	Pequeñas y Microempresas

Fuente: Elaboración propia a partir de PRODUCE (2010)

En el primer grupo hay tres rubros de empresas, las ocupaciones específicas que más destaca por la cantidad de personas que lo realiza se lista a continuación:

- 1) Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles¹⁸⁷, donde la mayor cantidad de trabajadores se acumula en la ocupación de “hiladero”;
- 2) Acabado de productos textiles¹⁸⁸, donde la mayor cantidad de trabajadores se concentra en la ocupación de “estampador de tela”;
- 3) Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo¹⁸⁹, donde la ocupación más representativa es la de “operario de costura”.

¹⁸⁵ MUÑOZ, William. *Perú: tradición textil y competitividad internacional*. Lima: Universidad Católica Sedes Sapientiae, 2006, p. 57.

¹⁸⁶ *Ibidem*.

¹⁸⁷ Cf. MINISTERIO DEL TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DEL PERÚ. *Industria de bienes de consumo: Textil, confecciones y calzado en Lima Metropolitana*. Boletín de estadísticas ocupacionales N° 9. Lima, 2010, p. 18.

¹⁸⁸ *Ídem*, p. 22.

En el segundo grupo de los trabajadores se encuentran concentrados en la ocupación de “operario de costura”¹⁹⁰; ya que la actividad que se realiza es la fabricación de prendas de vestir y la mano de obra es necesaria para poder confeccionar los productos finales con los que abastece el mercado interno y externo. Según esta información, el sector depende en gran medida de la mano de obra para el manejo de máquinas, las cuales son fundamentales para realizar los procesos textiles y de confecciones.

Producción nacional

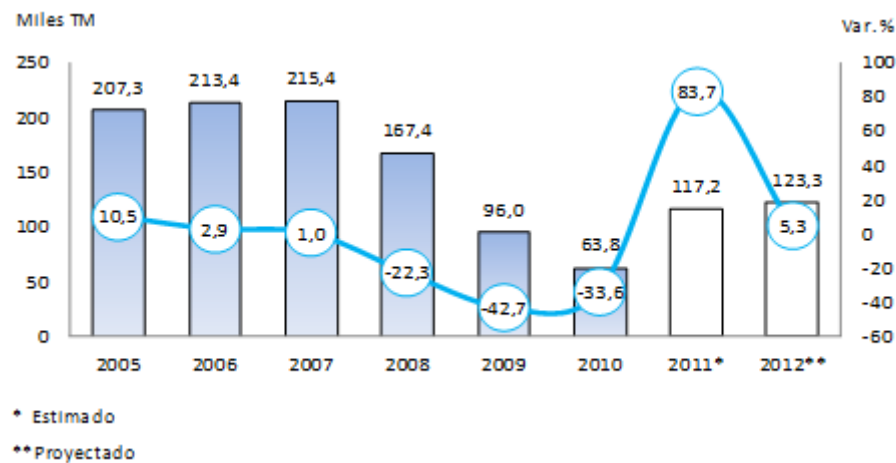
Uno de los insumos más utilizados en la fabricación de los tejidos y confecciones en el Perú es el algodón y el clúster del sector algodón es importante, porque “exporta uno de los principales productos no tradicionales del país (prendas de vestir). Por otro lado emplea mucha mano de obra y articula actividades agrícolas-rurales y manufactureras –urbanas”¹⁹¹. Por ello es necesario observar el comportamiento del mismo en la producción nacional. De este modo, en el Gráfico 10 se observa la producción anual de Algodón en rama.

¹⁸⁹ Cf. MINISTERIO DEL TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DEL PERÚ. Industria de bienes de consumo: Textil, confecciones y calzado en Lima Metropolitana. Boletín de estadísticas ocupacionales N° 9. Lima, 2010, p. 26.

¹⁹⁰ Ídem, p. 30.

¹⁹¹ MUÑOZ, William. *Perú: tradición textil y competitividad internacional*. Lima: Universidad Católica Sedes Sapientiae, 2006, p. 58.

Gráfico 10. Producción Anual de Algodón en Rama



Fuente: MAXIMIXE (2012)

A finales del 2011, “la producción de algodón rama, habría registrado un crecimiento anual 83,7%, hasta alcanzar las 117,2 mil TM, la mayor dinámica en el cultivo de algodón se sustenta en el avance de 86,1% en las siembras (51,7 mil hectáreas) durante la campaña 2010/11, que a su vez estuvo impulsada por la tendencia creciente en la cotización internacional del algodón durante la época de siembra”¹⁹². Así, se ha logrado mejorar las cifras de años anteriores, lo cual impulsa a mejorar los procesos de producción del algodón para poder abastecer el mercado.

En el 2011, “la producción de textiles cayó 2,6% respecto al mismo periodo del año anterior, este resultado obedece a la desaceleración de las exportaciones textiles ante la menor demanda de nuestros principales países destino producto de un mal contexto económico mundial y a un menor ritmo de crecimiento de la demanda interna”¹⁹³. Así, hubo menores pedidos de prendas de vestir provenientes de Italia, China, EEUU, España, Colombia y Brasil.

Exportaciones

En el 2011, las exportaciones de textiles acumularon un crecimiento de 22,7%¹⁹⁴, alcanzando los US\$ 400,0 millones. En cuanto a textiles, el rubro más destacado por

¹⁹² MAXIMIXE CONSULT S.A. *Riesgos de mercado: Textiles* [diapositivas]. Lima, MAXIMIXE CONSULT S.A., 2012.

¹⁹³ *Ibídem*.

¹⁹⁴ *Ibídem*.

el mercado internacional fueron los tejidos del algodón¹⁹⁵ (45%), luego los hilados de lana peinada y, finalmente, las fibras de pelo fino (llama y alpaca). Del mismo modo, se exportó sobre todo, tejidos de punto, lana y pelo fino u ordinario e hilados de algodón a destinos como Ecuador, Colombia y Venezuela. Con respecto a las confecciones, se exportaron camisas, camisetas y suéteres de punto a países como Estados Unidos, Venezuela y Brasil, como los principales mercados¹⁹⁶.

Las exportaciones de prendas de vestir de enero a julio del 2012 aún no han llegado a los valores obtenidos en el 2008; no obstante, han superado al nivel del 2011 y están en crecimiento. Asimismo, la baja en las exportaciones de este último estuvo causado por la baja en las ventas hacia Venezuela, debido al cambio en los patrones de consumo, dado que están demandando menos insumos e importando productos terminados¹⁹⁷. En este sentido, la participación del subsector confecciones alcanza niveles más altos que la del subsector textil. De este modo, definitivamente hay una interdependencia del subsector confecciones al textil, pero aún se deben mejorar los niveles de este último subsector. Asimismo, las empresas peruanas exportan a grandes empresas internacionales. Las marcas más significativas que atiende el mercado peruano se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 8. Principales marcas atendidas por el sector textil y confecciones peruano

Marcas internacionales	
Abercrombie & Fitch	Izod
Ara Intersales	JC Penny
Armani Exchange	Nassino Dutti
Calvin Klein	Nautica
DKKNY	New Balance
Duck Head Appared Co.	Lacoste
Eddie Bauer	Kenneth Cole
Guess	Levy Strauss and Co.
Inditex /Zara	Oakley
Ralph Lauren	Palacio de Hierro
Perry Ellis International	Ragman
The Gymboree Corp.	Reebok
Tommy Hilfiger	Vanity Fair

¹⁹⁵ Cf. MAXIMIXE CONSULT S.A. *Riesgos de mercado: Textiles* [diapositivas]. Lima, MAXIMIXE CONSULT S.A., 2012.

¹⁹⁶ Cf. ADEX DATA TRADE. "Evolución General de las Exportaciones 2011". Boletín informativo Gerencia PymeAdex. Lima, 2012, Abril, p. 7.

¹⁹⁷ Cf. MAXIMIXE CONSULT S.A. Óp. Cit.

Polo

Zacks Inc.

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008)

Definitivamente, se debe tomar en cuenta “el crecimiento de las exportaciones textiles chinas, las que aprovechando tanto una mano de obra barata como economías de escala, incursionan con facilidad en los mercados europeo y americano”¹⁹⁸. Sobre todo, los hilados de algodón peruano son los más sensibles a competir con los hilados provenientes de China e India. Así, las exportaciones chinas son una amenaza, dado que es una industria muy competitiva en productos poco diferenciados, por lo cual el sector peruano debe crear productos con alto valor agregado que le permita dirigirse a mercados sofisticados y posicionar la calidad de las fibras peruanas.

Importaciones

Las importaciones de tejidos representan alrededor del 60% de las compras totales de textiles, destacando los tejidos de punto (de poliéster) y los tejidos de mezclillas. Siendo la mayor cantidad de importaciones de países de origen como India y China¹⁹⁹. Al cierre del 2011, las importaciones de textiles se habrían incrementado sólo 26%; a causa de las importaciones de fibras debido a los menores requerimientos de la industria manufacturera para la confección de textiles, por los menores pedidos por parte de los principales países destino, ante la incertidumbre del panorama económico mundial²⁰⁰.

De esta manera, siendo la mayoría de las importaciones provenientes de Asia, la razón es el bajo precio de los productos. Sin embargo, éstos son de baja calidad, y se importan para la elaboración de prendas destinadas al mercado interno y hacia algunos países de la región. Caso contrario sucede con la materia prima peruana que es exportada a los países de Europa y de Estados Unidos, dada la demanda por productos de mayor calidad y el elevado poder adquisitivo de dichos países.

En suma, las exportaciones presentan una tendencia positiva en los dos años comparados, 2011 y 2012, mientras que las importaciones siempre se han mantenido

¹⁹⁸ MUÑOZ, William. *Perú: tradición textil y competitividad internacional*. Lima: Universidad Católica Sedes Sapientiae, 2006, p. 150.

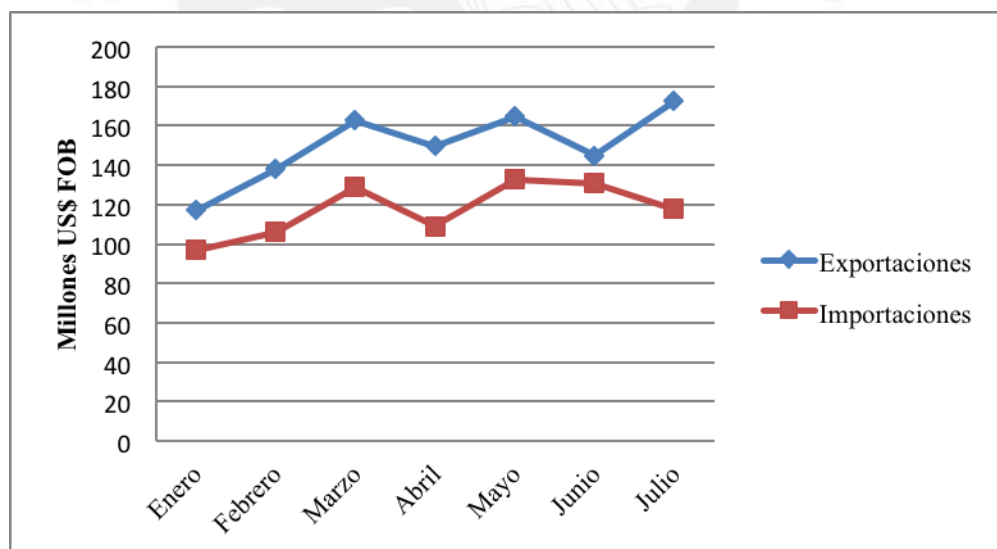
¹⁹⁹ Cf. MAXIMIXE CONSULT S.A. *Riesgos de mercado: Textiles* [diapositivas]. Lima, MAXIMIXE CONSULT S.A., 2012.

²⁰⁰ *Ibidem*.

por debajo de las exportaciones, lo cual resulta favorable. Cabe analizar las variaciones de las exportaciones por año, ya que durante los seis primeros meses del año 2011 se alcanzó un nivel creciente en forma escalonada (*Ver Gráfico 11*). Por el contrario, durante el año 2012 el crecimiento fue estable y se mantuvo en un nivel alto al inicio pero luego cayó al mismo nivel por el cual inició (*Ver Gráfico 12 Gráfico 12*). Por otro lado, con respecto a las importaciones han permanecido tanto durante el 2011 como el 2012 con un mismo nivel de crecimiento.

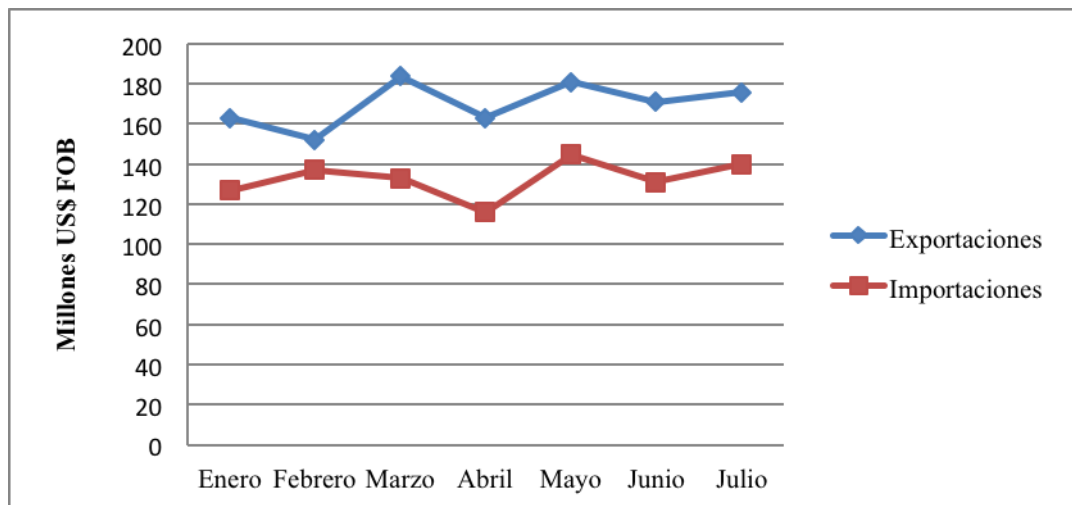
Cabe indicar que la evolución de las exportaciones y las importaciones durante cada año es similar. Asimismo, al desagregar los volúmenes de importaciones y exportaciones en subsector se puede afirmar que las importaciones en el subsector textil duplican al monto de las importaciones dirigidas al subsector confecciones, debido a la necesidad de insumos químicos necesarios para la preparación de fibras textiles. Con referencia a las exportaciones, ocurre lo contrario, dado que el subsector confecciones exporta hacia distintos mercados productos finales como pantalones, t-shirts, camisas, por nombrar algunos.

Gráfico 11. Variación de las Importaciones y Exportaciones en Millones US\$ FOB del sector textil y confecciones peruano (2011)



Fuente: Elaboración propia (2012)

Gráfico 12. Variación de las Importaciones y Exportaciones en Millones US\$ FOB del sector textil y confecciones peruano (2012)



Fuente: Elaboración propia (2012)

3.1.2.2. Principales productos y mercados de destino

En primer lugar, de acuerdo a los productos más exportados cabe indicar las características de estas prendas de vestir según el tipo de materia prima con la cual son fabricadas. Es innegable que, a largo de los años, las confecciones concentren el 76% de las ventas del sector y se dirijan al mercado de tejidos de punto²⁰¹, dado que se ha las empresas se han especializado convirtiéndolo un mercado maduro en el Perú. La mayoría de las confecciones son prendas de tejido de punto (90%), las cuales utilizan como insumo al algodón; mientras que las de tejido alcanzan el 10% del total. Por su parte, las confecciones de fibras sintéticas y artificiales se ubican como el segundo tipo de fibra más usada, mientras que las fibras de alpaca o pelo fino son las terceras más utilizadas. En el caso del tejido de punto el algodón participa con el 80% las fibras sintéticas y artificiales con el 11%, la lana y pelo fino con el 4%, y las demás materias primas con el resto. Por otro lado, en el caso del tejido plano, la proporción es bastante similar: el algodón, 60%; las fibras sintéticas y artificiales, 20%; la lana y pelo fino, 5%. Cabe resaltar, los mayores incrementos en las cantidades exportadas corresponden a partidas arancelarias y a continuación se listan las prendas a las cuales se refieren:

²⁰¹ Cf. PROMPERÚ. Informes de las exportaciones peruanas por sectores Enero – Diciembre 2011. Lima, 2012, p. 4.

Tabla 9. Cinco principales productos del sector textil y confecciones

Productos exportados
T-shirt (Camisa) de algodón
Shirt (Polo) de algodón hombre
Shirt (Polo) de algodón dama
Suéter de algodón
T-shirt (Camisa) sintético

Fuente: Elaboración propia a partir de ADEX y PROMPERÚ (2012)

Así, estas prendas de vestir tienen gran participación en mercados internacionales y son las empresas exportadoras quienes las producen. Pese a todo, en el período de enero a mayo del 2012, estas empresas muestran variaciones negativas en los volúmenes exportados (19,7%); sin embargo, el resto de empresas mostró crecimiento (39,9%)²⁰². En la siguiente tabla se muestran las diez empresas más importantes por los montos que alcanzaron en el 2011:

Tabla 10. Diez principales empresas exportadoras de prendas de vestir

Principales empresas	Participación (%)
Devanlay Perú S.A.C.	7,9%
TOPY TOP S.A.	5,0%
Confecciones Textimax S.A.	4,8%
Industrias Nettelco S.A	3,1%
Hilandería de Algodón Peruana S.A.	2,9%
Cotton Knit S.A.C.	2,6%
Inka Designs S.A.C.	2,2%
Peru Fashions S.A.C.	2,1%
Textil Del Valle S.A.	1,9%
Industria Textil del Pacífico S.A.	1,6%
Las primeras 10 empresas	34,2%
Las demás empresas	65,8%
Total	100%

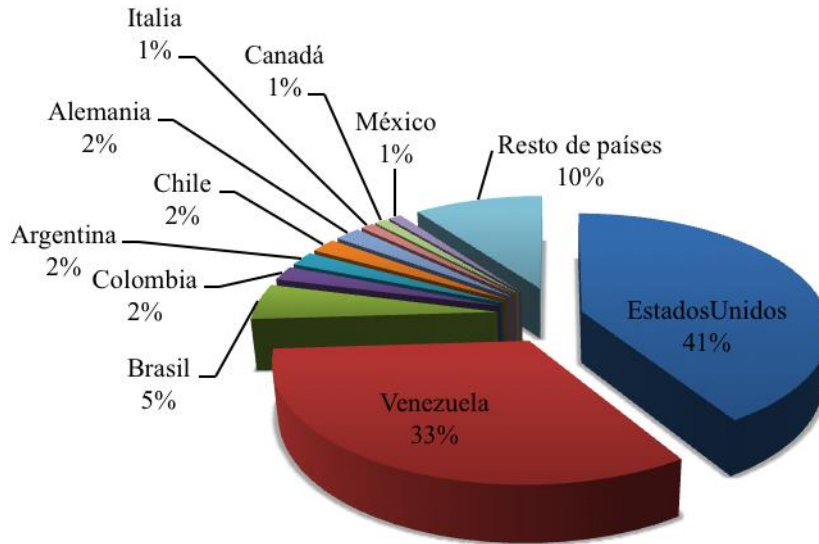
Fuente: Elaboración propia a partir de información de ADEX (2012)

Finalmente, cabe indicar que las exportaciones están dirigidas, como se detalló, a mercados europeos, asiáticos, a Estados Unidos y a países de América del Sur.

²⁰² Cf. ADEX DATA TRADE. “Exportaciones del sector textil - Prendas de vestir: período enero – mayo 2012”. Boletín informativo Textil y Confecciones. Lima, 2012, Marzo- Abril, 3 p.

Históricamente, el mercado más importante es el de Estados Unidos, pero Venezuela ha crecido exponencialmente, llegando a montos similares por el mencionado país.

Gráfico 13. Principales países de destino de exportaciones de prendas de vestir (2012)



Fuente: Elaboración propia a partir de ADEX y PROMPERÚ (2012)

De esta manera, la camisa de algodón es el principal producto del sector textil y confecciones siendo Estados Unidos, el principal destino de ésta prenda; aunque también es relevante la participación de Venezuela, Ecuador y Brasil. Otro de los productos destacados son los polos de algodón para hombres y mujeres; así como los polos sintéticos, los cuales se dirigen a Venezuela y Estados Unidos. Asimismo, “las ventas de Arequipa atienden dos grupos de mercados, los que demanda prendas terminadas como Estados Unidos y Alemania y los que requieren productos intermedios como fibra o hilado, y entre los cuales están Italia, China y Corea del Sur”²⁰³.

3.1.3. Análisis de la demanda

En este apartado, de manera ilustrativa, se va a analizar la demanda del sector textil y confecciones para complementar el análisis de la oferta del sector. Se describirá

²⁰³ Cf. PROMPERÚ. *Informe Mensual de Exportaciones Agosto 2012*. Lima, 2012, p. 4.

brevemente el comportamiento de compra del consumidor, ya que, anteriormente, se explicó la demanda internacional a partir de las exportaciones.

Con respecto al comportamiento de compra se busca determinar ciertos aspectos del consumidor peruano como las marcas que más se venden, los tipos de prendas que los peruanos eligen, los lugares donde adquieren las prendas de vestir, los tipos de vestimenta que describe la tendencia de consumo de los peruanos en el sector textil y confecciones. En otras palabras, evidenciar que el mercado compra prendas de vestir de tejido de punto de algodón, así como de fibras sintéticas/ artificiales y fibras mixtas (diferente mezclas entre fibras naturales y sintéticas/ artificiales).

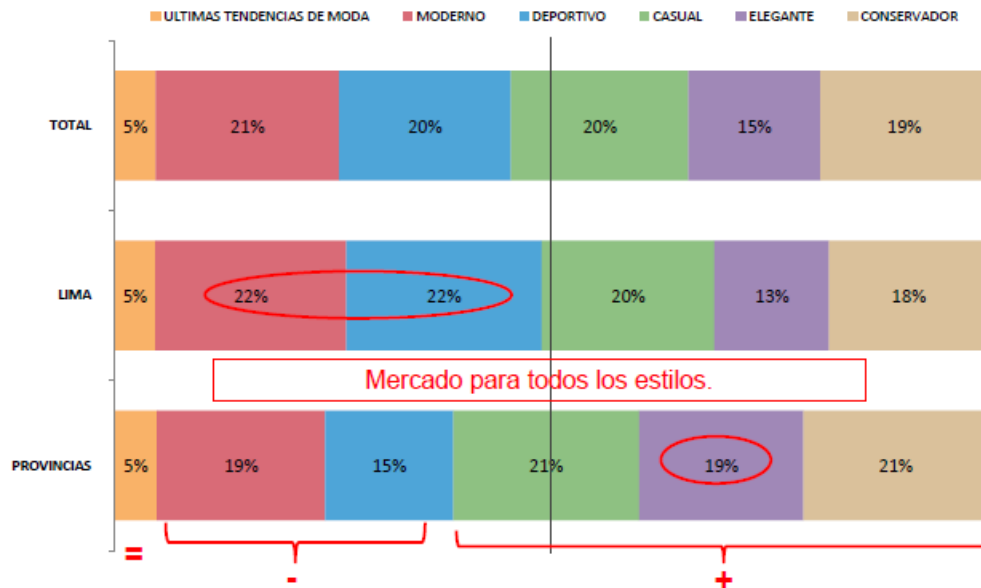
Comportamiento de compra del consumidor

La producción del sector posee una alta estacionalidad, dado que los consumidores de prendas de vestir compran en ciertos meses del año con mayor frecuencia que en otros. Por ejemplo, hay grandes volúmenes de venta al por mayor, en el mes de marzo, el cual marca el inicio de clases, por lo cual hay una gran demanda por artículos relacionados a la confección de uniformes. Asimismo, del 100% de los ingresos que los peruanos reciben, el 8% está dirigido al consumo de ropa, pudiéndose comparar este monto al destinado al transporte (9%) y a la educación (8%). Esto significa que resulta muy importante el rubro de vestimenta para los peruanos (*Ver Anexo 3*).

Además, el Perú maneja un estilo conservador aún, pero existe un mercado muy amplio dirigido a jóvenes y basado en prendas modernas con estilo urbano. Según el estudio de Arellano Marketing²⁰⁴, hay un mercado para distintos tipos de prendas de vestir y, en general, está distribuido de forma muy pareja entre los siete grupos: últimas tendencias (5%), moderno (21%), deportivo (20%), casual (20%), elegante (15%), conservador (19%). Así, en Lima las categorías con mayor participación son el estilo moderno y el deportivo, mientras que en provincias son el estilo casual y conservador. Esto significa que todos son nichos de mercados y se pueden dirigir a distintos tipos de compradores, por lo cual la diferenciación y la calidad del producto determinan el éxito de las empresas de prendas de vestir.

²⁰⁴ GONZÁLEZ, Christian. *Estudio Nacional del Consumidor Peruano: Novedades e Información para los Negocios* [diapositivas]. Lima, 2012.

Gráfico 14. Tipos de vestimenta preferidos en el Perú



Fuente: ARELLANO MARKETING (2012)

De este modo, en cuanto a las compras acumuladas, tanto para hombres como para mujeres, el artículo por excelencia es el pantalón jean. Esta es una importante prenda para ambos géneros. Lo mismo ocurre con los polos con cuello. Entre las prendas que comparten ambos géneros, indistintamente de su orden de preferencia se pueden nombrar las más importantes: polos sin cuello, la ropa interior, los pantalones de vestir, buzos deportivos, los shorts, los polos/camisetas y los pantalones sport (Ver *Tabla 11*).

Tabla 11. Prendas compradas para propio uso del consumidor (Hombres y Mujeres)

Hombre	Prenda de vestir	Mujer	Prenda de vestir
	1. Pantalón Jean		1. Pantalón jean
	2. Polo sin cuello		2. Ropa interior
	3. Camisa de vestir		3. Polo sin cuello
	4. Ropa interior		4. Blusa
	5. Polo con cuello		5. Vestido
	6. Pantalón de vestir		6. Pantalón de vestir
	7. Pantalón Sport		7. Buzos deportivos
	8. Shorts		8. Pantalón Sport
	9. Polos / camisetas		9. Polos con cuello
	10. Buzos deportivos		10. Shorts
	11. Camisa Sport		11. Falda
			12. Polos / camisetas

Fuente: PRODUCE (2012)

De la misma manera, estos productos son adquiridos en diferentes plazas, varían desde tiendas propias de marcas, retailers, mercados hasta centros comerciales. Siendo así que en el mercado peruano existen 5 retailers y 200 marcas²⁰⁵. En cuanto a los lugares más frecuentados para realizar las compras de prendas de vestir se puede indicar que en el caso de los hombres el principal lugar es Gamarra, seguido de Ripley y Saga Falabella; en el caso de las mujeres, el lugar más visitado es Gamarra y los que le siguen son tanto Saga Falabella y Ripley; finalmente, en el caso de los niños el lugar más concurrido es Gamarra, luego Mercado Central y Mega Plaza²⁰⁶.

Los mercados internacionales, europeos sobre todo, son mercados que eligen las prendas de vestir por la buena calidad de la fibra. Según Muñoz, “a diferencia de lo que ocurre en el mercado mundial, en el mercado local los consumidores privilegian el precio a la calidad, de tal forma que su demanda no es muy exigente y consumen prendas de fibras sintéticas y de algodones de fibras cortas”²⁰⁷.

Sin embargo, esto ha cambiado, ya que hay un gran mercado de prendas de algodón que abastece a los consumidores locales, y los diseñadores también buscan fibras que les ayude a que sus confecciones garanticen el valor agregado que ofrecen. Según estudio del Ministerio de Producción, los peruanos prefieren las prendas nacionales a las importadas (*Ver Gráfico 15*); siendo la principal razón el hecho de que el algodón es considerado como bueno y de mejor calidad que otros, también se consideró que la compra de prendas nacionales se realizaba para apoyar a los empresarios peruanos, la buena confección y el hábito de comprar marcas nacionales²⁰⁸ (*Ver Anexo 4*).

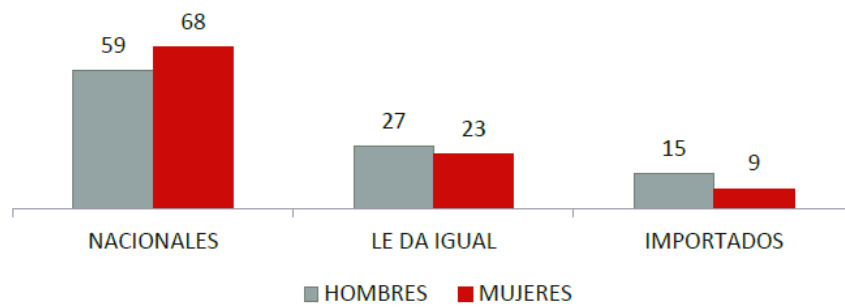
²⁰⁵ Cf. CHÁVEZ, Iván. *Estrategia de Compras en el Retail: La conveniente y recíproca dependencia entre el Cliente (Marca-Retail) y sus Proveedores (Fabricantes)* [diapositivas]. Lima.

²⁰⁶ Cf. MINISTERIO DE PRODUCCIÓN DEL PERÚ. *Estudio del mercado de prendas de algodón y otras mezclas: Informe final de resultados* [diapositivas]. Lima, Cámara de Comercio de Lima, 2012.

²⁰⁷ MUÑOZ, William. *Perú: tradición textil y competitividad internacional*. Lima: Universidad Católica Sedes Sapientiae, 2006, p. 56.

²⁰⁸ Cf. MINISTERIO DE PRODUCCIÓN DEL PERÚ. Óp. Cit.

Gráfico 15. Preferencia entre prendas de vestir nacionales e importadas



Fuente: PRODUCE (2012)

3.2. El conocimiento operativo en el sector textil y confecciones

De acuerdo a lo explicado en apartados anteriores sobre el sector textil y confecciones, se puede afirmar que el proceso productivo es complejo, por la cantidad de procesos que se realizan, la amplia cadena de abastecimiento que maneja; y es un sector cambiante, donde la inversión en tecnología es necesaria, las tendencias y la moda rigen las pautas de la producción. Pero, también, se indica que tiene un gran potencial y debe aprovechar las oportunidades que surjan para poder emerger y constituirse como un sector exitoso.

Desde este punto de vista, una correcta gestión del conocimiento es estratégica para las empresas, pues es imprescindible para la supervivencia de las mismas. “Teece, Pisano y Shuen (1990, 1997) afirman que en un entorno donde los conceptos de cambio, dinamismo e innovación ocupan un lugar destacado, las capacidades organizativas que realmente importan son las "capacidades dinámicas"²⁰⁹. Definitivamente, este planteamiento es completamente válido en el sector textil.

De la misma manera, “Viedma (2004) indica que en entornos turbulentos, cambios rápidos en la tecnología y en los gustos y necesidades de los consumidores, la empresa no puede basar su estrategia en las necesidades del mercado, que quiere satisfacer debido a la naturaleza cambiante de estas necesidades, sino que más bien tiene que plantearse qué necesidades puede satisfacer teniendo en cuenta los recursos y sobre

²⁰⁹ ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia. “La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Oviedo, vol. 7, N° 3, 2001, p. 8.

todo las capacidades disponible”²¹⁰. Si bien, la producción el sector textil y confecciones depende mucho de los cambios y tendencias globales, se debe tomar en cuenta cuáles son las maquinarias que se poseen, las fibras textiles disponibles y, sobre todo, la mano de obra calificada con la que se cuenta para lograr productos de calidad.

En el entorno del sector textil y confecciones no cabe duda que el conocimiento operativo, por sus características, es imprescindible. En la revisión de la literatura, “el conocimiento es un activo singular y constituye la base de la productividad, toda organización que pueda desarrollar y mantener su base de conocimiento conseguirá una ventaja estratégica”²¹¹, tal como lo definen Beazley, Boesnich y Harden. Con tal afirmación, queda muy claro que la falta de gestión del conocimiento, hoy por hoy, es casi imperdonable pues tanto los mercados como las empresas son competitivas y exigen constantemente que se mejoren procesos, procedimientos y maneras de hacer las cosas para que resulten más eficientes las operaciones en una organización. Así, el nivel de conocimiento personal y más complejo de ser analizado, por su naturaleza, es el conocimiento operativo, siendo éste el que se desarrolla perennemente y que interacciona en la empresa. Pues, el conocimiento operativo es esencialmente conocimiento tácito, y “esta dimensión tácita del conocimiento también conforma una base común de ideas y capacidades que facilitan la transferencia pero, a diferencia del conocimiento codificado, el conocimiento tácito es intercambiable a un *nivel muy concreto y en condiciones específicas de producción de conocimiento*”²¹².

Pues bien, el conocimiento operativo es básicamente conocimiento tácito que se codifica. Este conocimiento operativo así como el conocimiento tácito tiene las mismas características, ya que “es altamente personal, muy difícil de articular y expresar, y consistente en modelos mentales, creencias y perspectivas que dirigen a la acción del experto (Dyer y Nobeoka, 2000; Dyer y Singh, 1998)”²¹³. Esto quiere decir

²¹⁰ GOUZA, Assia. Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las *Spin – offs* Universitarias. Tesis de maestría. Bellatera: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, 2007, p. 17.

²¹¹ BEAZLEY, Hamilton, et al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 46.

²¹² CASTRO, Javier, et al. “Transferencia de conocimiento en las empresas de la comunidad autónoma del país vasco: capacidad de absorción y espacios de interacción de conocimiento”. *ARBOR: Ciencia, Pensamiento y Cultura*. Madrid, 2008, N° 732, p. 4.

²¹³ RODRIGUEZ, Augusto. “Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma”. *Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI*. Cali, 2005, Abril-Junio, N° 095, p. 39.

que el conocimiento operativo debe ser tomado en cuenta, tanto para el sector textil y confecciones como para otras actividades económicas y ser gestionado correctamente.

Tanto organizaciones medianas y pequeñas, existen problemas de rotación de personal, recortes de personal, y ésta discontinuidad afecta significativamente la productividad de las mismas. Esto implica que se interrumpen el proceso de transferencia de conocimiento operativo y que no se genere nuevo conocimiento. Tal como lo señalan Beazley, Boenisch y Harden, las empresas deben tener claro que “la pérdida de este conocimiento, debido a que las personas se lo llevan consigo, puede generar una crisis para la institución, traducida en insatisfacción de los clientes, poca participación en el mercado, reducción de los niveles de ingresos y rentabilidad, e incluso, una posible quiebra”²¹⁴.

Este panorama hace necesario que se conserve el capital humano y más aún que el conocimiento. Por lo tanto, en la medida de lo posible a las personas se les debe motivar y buscar el desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades para que haya una correcta transferencia de conocimiento entre sus pares. Además, “cada trabajador es parte integral de la red de relaciones basadas en el conocimiento, sobre las cuales se construyen las competencias medulares y se crea la ventaja competitiva de las organizaciones”²¹⁵.

En suma, “la única forma de gestionar el conocimiento en una organización es identificarlo, priorizar cuál es el crítico y definir una estrategia para que cada persona cuente siempre con el conocimiento que necesita para llevar a cabo de forma eficiente cualquier tarea que forme parte de su trabajo”²¹⁶. Por esta razón, las organizaciones deben valorar a sus empleados como su mayor activo, fuente de ventajas competitivas insustituibles, y generar el espacio necesario, para permitir que su personal genere y comparta el conocimiento.

²¹⁴ RINCÓN, Haydeé. “La conservación y transferencia del conocimiento: una visión estratégica para la disminución de costos en las organizaciones”. *Revista Universo Catábil*. Blumenau, 2006, vol. 2, p. 7.

²¹⁵ Ídem, p. 12.

²¹⁶ GAIRÍN, Joaquín. *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Madrid: Wolters -Kluwer España, 2010, p. 82.

3.3. Por qué transferir conocimiento operativo en el sector es crítico

Para autores como Peter Drucker y Peter Senge resulta imprescindible la gestión del conocimiento por el rol que cumplen dentro de las organizaciones. Asimismo, “Peter Senge popularizó la idea de la organización de aprendizaje, sugiriendo que una organización captura, comparte y usa conocimiento para que sus miembros puedan trabajar juntos para cambiar cómo la organización responde a los retos”²¹⁷. Es por esta razón que “cuando las empresas se proponen participar sistemáticamente en la creación de conocimientos, sus directivos tienen frente a sí el reto de aprender a manejar el capital intelectual”²¹⁸.

Es así que las personas son las que poseen este conocimiento necesario en las empresas, porque conocen el manejo de los procesos y de las negociaciones que se llevan a cabo día a día en la organización donde trabajan. Pues para resolver problemas que surgen utilizan el conocimiento que han adquirido durante su formación y el desempeño de sus funciones. Además, este conocimiento es único en cada persona y reside dentro de cada una nutriéndose con cada una de las actividades que realice; “por tanto resulta fundamental motivar e incentivar a los miembros de la organización para que lo compartan, lo usen y lo creen de forma habitual”²¹⁹. En otras palabras, más allá de compartir y crear conocimiento, se debe transferir eficazmente.

En la actualidad, sobre todo en el sector textil y confecciones, el cual es un sector dinámico, reconocer y trabajar las fortalezas que poseen las empresas es indispensable para poder mantener su vigencia en los mercados globales. Como menciona Hernández, “generar y transferir conocimiento son capacidades dinámicas que permiten a las empresas que operan en entornos dinámicos responder a los rápidos cambios del entorno y a las preferencias de los clientes”²²⁰.

²¹⁷ PHILIPS, Jack. *Show me the money: How to Determine ROI in People, Projects, and Programs*. Nueva York: Berrett-Koehler, 2007, p. 71.

²¹⁸ MEDINA, Javier, et. al. *Gestión del conocimiento: pautas y lineamientos generales*. Salamanca: Ediciones Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, 2003, p. 85.

²¹⁹ GAIRÍN, Joaquín. *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Madrid: Wolters -Kluwer España, 2010, p. 642.

²²⁰ HERNÁNDEZ, Hernán. *Cómo gestionar el conocimiento basado en la experiencia de las personas*. Tesis para el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Ciencias Estratégicas, 2007, p. 17.

En el capítulo II, se revisó el concepto de transferencia de conocimiento y a partir de eso se puede afirmar que, en general, éste “incluye el contenido, que no es más que el conocimiento funcional específico emanado de la información; la comprensión del contexto, con la finalidad de poder aplicar, de manera apropiada, el contenido; y el dominio de los procesos a través de los cuales el conocimiento termina siendo productivo”²²¹. Como también son pertinentes las competencias que poseen los trabajadores y el formato que se refiere a cómo se presenta este conocimiento operativo. Así, Beazley reconoce que “la clave para la transmisión exitosa de conocimiento operativo está en la igualdad relativa de las generaciones de empleados en lo que se refiere a destrezas, la experiencia y conocimiento que necesitan”²²².

Además, “cuanto más conocimiento dominen las empresas, tanto mayor será su ventaja competitiva”²²³. La transferencia de conocimiento entre los empleados de una organización permite que el conocimiento transite dentro de la organización, logrando que cada empleado pueda agregar valor a los procesos y la producción.

“Durante mucho tiempo, la transferencia del conocimiento se ha realizado de manera informal. Pertenecía al que lo poseía, quien a fuerza de costumbre, disponía de él de manera inconsciente, sin poner por escrito sus principales fundamentos”²²⁴. De este modo, no existía una preocupación por la forma cómo se transfiere conocimiento, buscando la más eficaz. Si bien existe un aprendizaje por experiencia, no es suficiente el conocimiento empírico, dado que, también, se necesita un soporte escrito y pautas, puesto que el avance de la tecnología sobre todo en el sector textil implica aprendizaje dual, tanto en teoría como práctica. Ahora, que se ha desarrollado el enfoque de la gestión del conocimiento y la transferencia de conocimiento, se pone en relevancia el tema de la comunicación entre empleados para que el conocimiento pueda ser compartido.

²²¹ RINCÓN, Haydé . “La conservación y transferencia del conocimiento: una visión estratégica para la disminución de costos en las organizaciones”. *Revista Universo Catábil*. Blumenau, 2006, vol. 2, p. 8.

²²² BEAZLEY, Hamilton, et al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 63.

²²³ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. México D.F.: McGraw Hill Educación, Novena Edición, 2011, p. 341.

²²⁴ ZAPATA, Laura. *Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona*. Tesis de doctorado. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, 2004, p. 11.

La transferencia del conocimiento es cada vez más importante en las organizaciones, ya que implica la transmisión y la absorción de este conocimiento lo cual es esencial para desarrollar nuevo conocimiento, pero parte de este proceso son las personas. Por eso es necesario entender cómo se transfiere el conocimiento entre los empleados de una organización del sector textil y confecciones y reconocer los factores de esta transferencia.

Sobre todo, debe realizarse la transferencia entre los operarios, porque el sector es intensivo en mano de obra y son ellos los que realizan los procesos más importantes en la cadena de valor. Son los operarios quienes operan las máquinas de hilado, tejido, teñido, confección y que manejan información de los procedimientos, revisan las órdenes de trabajo, las completan las hojas de producción, tomando en cuenta los tiempos de producción y estándares de calidad. En otras palabras, conocen y controlan dichos procedimientos y, básicamente, conocimiento tácito, a partir del desempeño de sus funciones y actividades. En este sentido, “una solución posible para lograr una transferencia eficiente de conocimiento tácito es la codificación de este conocimiento, transformándolo en conocimiento explícito”²²⁵.

Cabe resaltar que “antes de iniciar el proceso de codificación de su conocimiento tácito, la empresa debe evaluar los costes y beneficios derivados de la articulación de su conocimiento tácito”²²⁶. Esto quiere decir que si se retirara aquel empleado que posee conocimiento operativo y crítico, eso significaría un costo económico para la empresa, por eso resulta crítico que ese empleado haya transferido conocimiento clave.

De este modo, se puede decir que “la clave para la transmisión exitosa del conocimiento operativo está en la igualdad relativa de las generaciones de empleados en la que se refiere a las destrezas, al experiencia y el conocimiento”²²⁷. Pues, evidentemente, “las empresas deben explotar los aspectos formales e informales de la

²²⁵ ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia. La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Oviedo, vol. 7, N° 3, 2001, p. 14.

²²⁶ Ídem, p. 15.

²²⁷ BEAZLEY, Hamilton, et. al. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma, 2003, p. 63.

transferencia del conocimiento; pero en la cultura comercial occidental, a menudo existen muy pocos defensores de lo informal”²²⁸.

Conclusiones del capítulo

En este capítulo se explicó la dinámica de producción, las importaciones y las exportaciones del sector. Por tanto, se puede decir que las ventajas del sector textil y confecciones se pueden notar en la mano de obra, la maquinaria y la materia prima, y es por eso que se le considera al Perú como un buen proveedor de textiles, dado que realiza lo que se conoce como “*full package*”²²⁹, es decir, integra todos los procesos productivos (materia prima, fabricación de fibras, hilado, tejido, teñido y acabado, y confección) que maneja el sector. Así, el sector textil y confecciones no está asociado a la maquila, sino más bien a realizar actividades para crear productos finales.

Así, el sector a pesar de haber tenido un proceso de automatización depende mucho de la capacitación de la mano de obra. Por esta razón, para poder aprovechar todo el potencial del capital humano se requiere desarrollar el conocimiento, sobre todo siendo éste un sector dinámico, donde las empresas del mismo deben caracterizarse por su sensibilidad al entorno, mejor adaptabilidad a los cambios, adecuado rendimiento del personal y sus recursos, resulta vital sistematizar el conocimiento operativo que se maneja en las empresas.

²²⁸ DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción*. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 121.

²²⁹ Conocido como servicio de paquete completo.

Capítulo IV: La transferencia de conocimiento operativo en los procesos productivos de dos empresas del sector textil y confecciones

En el presente capítulo se desarrollará la investigación sobre la transferencia de conocimiento operativo que se realizó en dos empresas del sector textil y confecciones de Lima Metropolitana. En dicha investigación, se realizó un análisis de factores para la transferencia de conocimiento operativo, para lo cual primero detallaremos la descripción de cada una de las empresas como unidades de análisis en esta tesis, para luego realizar un mapeo del proceso de transferencia que se desarrolla en las mismas. Asimismo, explicaremos los procesos y subprocesos que se llevan a cabo y se describieron los equipos de trabajo y las funciones de los operarios de las dos empresas analizadas. En segundo lugar, se describirán los principales hallazgos y resultados de esta investigación, sobre la propia aplicación de los factores de la transferencia de conocimiento operativo. Finalmente, se repasarán algunos factores de la transferencia de conocimiento operativo que se ha visto pertinente desarrollar en base a índices y con la información obtenida de las encuestas y entrevistas realizadas.

Así, en este capítulo se desarrollará todo el análisis sobre la transferencia de conocimiento operativo aplicada a dos empresas del sector textil y confecciones para conocer cómo se realiza dicho proceso de transferencia y entender la aplicación de cada uno de los factores de este proceso.

4.1. Breve descripción de las dos empresas analizadas

En este apartado se explicarán los puntos centrales de la tesis, una descripción sobre la empresa de fibras textiles, a la cual se aplicaron tanto entrevistas como encuestas para determinar cómo se transfiere conocimiento operativo. En otras palabras, este apartado pretende analizar tanto el subsector textil como el de confecciones, donde se encuentran los primeros procesos para la preparación de fibras textiles, hilado, tejido y acabado de las mismas.

4.1.1. Caso de una empresa textil

La empresa se fundó en 1992, como una sociedad anónima, y está especializada en el rubro de tejido plano. En la actualidad posee un total de 3 plantas, donde se trabaja en base a dos turnos, en las cuales se realizan 4 procesos: hilado, tejido, teñido y acabado de fibras textiles. La primera planta está ubicada al norte del centro de Lima; y la segunda y tercera, al este del centro de Lima. Así, esta empresa del subsector textil está compuesta por 4 procesos mencionados, los cuales tienen como elementos de entrada (*inputs*) materia prima o fibras de origen natural así como artificial, y elementos de salida (*outputs*) la tela teñida y acabada.

Esta compañía tiene una cantidad de 615 trabajadores en planilla siendo 554 del área de Producción y 61 personas destinadas a las áreas de Ventas y Administración. Asimismo, por la capacidad que posee, el número de operarios y las ventas que realizan, es una empresa grande que abastece tanto mercado local como internacional.

Las principales fibras con las que trabaja la empresa son el algodón y las fibras sintéticas, siendo el primero en mayor cuantía. Así, los productos que exportan son tejidos de fibras discontinuas de poliéster, mezclas con rayón, tela de popelina licrada, tejidos con hilos de distintos colores, tejidos planos de algodón Pima, entre otros.

Asimismo, los países proveedores de materia prima como las fibras sintéticas y la maquinaria necesaria para el proceso textil son la India, China, Italia, España y Tailandia, por nombrar los más importantes.

Misión

“Ser totalmente transparentes y buscar el progreso recíproco con alianzas estratégicas del entorno comercial y sectorial y lograr eficiencia en los procesos productivos, así como la calidad de exportación”

Visión

“Contribuir con el medio ambiente e insertarse al mercado exportador como venta y servicio integrado con tecnología de punta”

Valores Organizacionales

Los valores que tiene la empresa son:

- a) Puntualidad
- b) Orden
- c) Disciplina
- d) Verdad
- e) Respeto
- f) Tolerancia

4.1.2. Caso de una empresa de confecciones

La organización se constituyó en 2001 como una sociedad anónima y está especializada en la confección de prendas de vestir para caballeros. La empresa realiza todo tipo de servicios de diseño, corte y fabricación. Asimismo, cuenta con una planta (en la cual existe un solo turno de trabajo) ubicada en Lima Norte y un total de 7 tiendas a nivel nacional (6 en la ciudad de Lima y 1 en Arequipa). El proceso de confección el cual es realizado por esta empresa, segunda unidad de análisis, y tiene como *inputs* la tela teñida y acabada y avíos o complementos para la confección, y *outputs* las prendas de vestir debidamente listas para la exportación o venta a mercado local.

Esta compañía tiene 182 trabajadores en planilla tanto en el área de Producción como en Ventas, Administración y Diseño del producto. Asimismo, por la capacidad que posee, el número de operarios y las ventas que realizan, es una empresa mediana del sector que abastece tanto mercado local con marcas propias a través de sus tiendas y tiendas por departamento como Ripley, Saga Falabella y cadenas de hipermercados. No obstante, otra línea de negocio que posee es la exportación a países como Venezuela, Colombia, Argentina, Ecuador, Brasil y Chile en Sudamérica; como también en Europa. De esta manera, fabrica marcas internacionalmente reconocidas como Wrangler, La Martina, UFO, Polo USA, Sergio K, Penguin, entre otras.

Las principales fibras con las que trabaja la empresa son el algodón Pima peruano y el polialgodón. De este modo, las colecciones que producen tienen como productos finales las camisas, blusas, pantalones, blazers, t-shirt, ropa interior y accesorios.

Misión

“Diseñar y producir prendas de vestir de la más alta calidad, contribuyendo al desarrollo económico del país y maximizando el valor para los accionistas”

Visión

“Ser reconocido como una empresa líder en confecciones de prendas de vestir con calidad internacional”

Valores organizacionales

Los valores de la compañía son:

- a) Ética
- b) Honestidad
- c) Responsabilidad
- d) Justicia
- e) Lealtad
- f) Respeto
- g) Verdad
- h) Puntualidad

4.2. Transferencia de conocimiento operativo en el proceso productivo de las dos empresas analizadas

En este apartado se explicarán dos puntos importantes. Primero la explicación del proceso de productivo de cada empresa, para lo cual se aplicaron tanto entrevistas como encuestas. Segundo, el proceso de transferencia de conocimiento operativo. En este punto se detallará una descripción de los hallazgos sobre la transferencia de conocimiento que se recogió a través de entrevistas semi-estructuradas y observación sistemática.

4.2.1. Transferencia de conocimiento operativo en el proceso productivo de una empresa textil

En este punto se analizará la transferencia de conocimiento a partir del trabajo de campo realizado en la empresa y para lo cual resulta necesario revisar cada proceso que se lleva a cabo en la empresa del subsector textil. De este modo, primero se explicará cada uno de los procesos: hilado, tejido, teñido de hilos, teñido de telas y acabado, para analizar la transferencia de conocimiento y los agentes que intervienen en el mismo. Segundo, se detallarán los hallazgos obtenidos con la observación y las entrevistas sobre el proceso de transferencia de conocimiento, como la percepción sobre la transferencia de conocimiento operativo y las funciones de los operarios.

En el caso de la planta que se ha analizado, se han encuestado a las personas que poseen puestos fijos (cargos principales) de los procesos los cuales están divididos en las áreas de Hilandería, Tejeduría, Teñido y Acabado, en los dos turnos de trabajo. Esto se debe a los equipos con los que se realiza la dinámica de trabajo en cada área. En otras palabras, el trabajo que realiza cada operario se relaciona directamente a la máquina que utiliza y sus conocimientos se aplican específicamente a la misma. A continuación, se describirán las áreas de trabajo, los subprocesos que se llevan a cabo y la dinámica de trabajo que se desarrolla.

Hilandería

En esta zona de trabajo se inicia la producción textil en la empresa seleccionada y es donde se procesan dos tipos de algodones (Pima y Tangüis) así como las fibras sintéticas (como viscosa y poliéster o mezcla de poly-viscosa y poly-algodón).

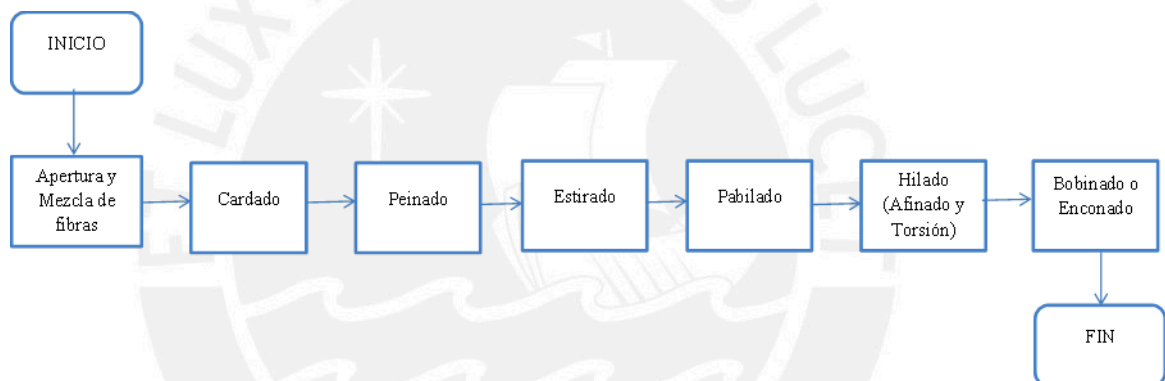
La zona de Hilandería está equipada con máquinas tanto para algodones como para sintéticos. Dichas máquinas poseen mecanismos electrónicos de regulación del peso de la cinta (de los dos tipos de fibras). Asimismo, las máquinas de hilado son controladas y monitoreadas tanto por los operarios como el supervisor, para poder revisar la elaboración de hilos durante los subprocesos. Cabe resaltar que se realiza el control de calidad de título de los hilos por el área de Laboratorio, para que los hilos

elaborados tengan las condiciones adecuadas de procesabilidad y la calidad, por lo cual se toma una muestra de cada cono de hilo que está en proceso de hilado y se controla el título del mismo (se determina que el grosor del hilo).

Asimismo, los hilos pueden ir a dos áreas distintas, dependiendo de los requerimientos de producción: Área de Tintorería o Área de Tejeduría.

A lo largo de todos los subprocesos involucrados (*Ver Gráfico 16*) existe un programa de mantenimiento para evaluar el cumplimiento y efectividad, el cual busca la producción de hilo de calidad para posibilitar una adecuada base para los procesos subsiguientes.

Gráfico 16. Flujo de trabajo: Zona de Hilandería



Fuente: Elaboración propia (2012)

Como se puede apreciar en el Gráfico 16, el flujograma muestra 7 subprocesos y 7 cargos correspondientes a los mismos: Preparador, Carderos, Peinadores, Manuaristas, Pabileros, Hilanderos y Coneros. Cada uno de ellos posee una máquina de acuerdo a su cargo. De este modo, los operarios deben tener información y conocimiento sobre el manejo de las máquinas como la ubicación de botones (como “encendido/apagado” o “variador de frecuencia”) y función de cada uno de ellos.

Según la observación que se realizó en esta área, los operarios distan uno del otro por la longitud de la maquinaria que utilizan. Esta situación dificulta, de cierto modo que los operarios puedan comunicarse. Por este motivo, el supervisor del área se encarga de hacer recorridos en la misma para poder controlar cualquier procedimiento o cuello

de botella que se presente. Otros factores que limitan la comunicación entre operarios son: el ruido y los riesgos por distracción o descuido de la máquina (ya sean daños físicos hacia la persona o defectos en la materia prima).

Por otro lado, los equipos de trabajo en esta área están compuestos por el operario a cargo de la máquina, y un mecánico. Así, cuando surge algún percance con la máquina acuden los mecánicos para resolver lo antes posible el inconveniente. Asimismo, existen “volantes”, son operarios que llevan menos de 6 meses en la empresa, pero que apoyan en distintas máquinas, en caso el titular a cargo de la máquina no esté presente. Esto tiene relación al proceso de formación de los operarios que se ejecuta por política de la empresa, en el cual todos los operarios deben pasar por cada subproceso en el área donde se desempeñan. Este punto se revisará al final del apartado.

De esta manera, con respecto a la transferencia de conocimiento, en ésta área el proceso es informal, existe una relación estrecha entre supervisor y operario así como dos canales para compartir información, ya sea a través de documentos como comunicación cara a cara. Sin embargo, entre operarios la transferencia de conocimiento operativo resulta más compleja, dado que el tiempo que le dedican, para intercambiar información y conocimiento sobre el proceso de trabajo, es limitado. Normalmente, ocurre en el momento del receso (hora de almuerzo). Es importante mencionar que dada la existencia de dos turnos y diversos tipos de máquinas por subproceso de trabajo, cada operario llena un “cuaderno de ocurrencias”, donde indica fallas en el procesamiento del hilo, averías en la máquina u otro tipo de eventos que deba conocer el operario que lo relevará. Así, los operarios están obligados a revisar el “cuaderno de ocurrencias” para prever algún error o evitar mermas.

Según las entrevistas²³⁰ realizadas se hallaron que los operarios creen que la transferencia de conocimiento operativo es un proceso necesario para hacer correctamente sus labores diarias y entenderlas, es decir, tiene como objetivo el considerarse apto para el puesto de trabajo asignado. Esta información confirmaría

²³⁰ Las entrevistas se aplicaron a dos operarios del área de Hilandería (Ver

Anexo 8).

que los operarios conocen y se aproximan al concepto de transferencia de conocimiento, puesto que es un término cercano a ellos.

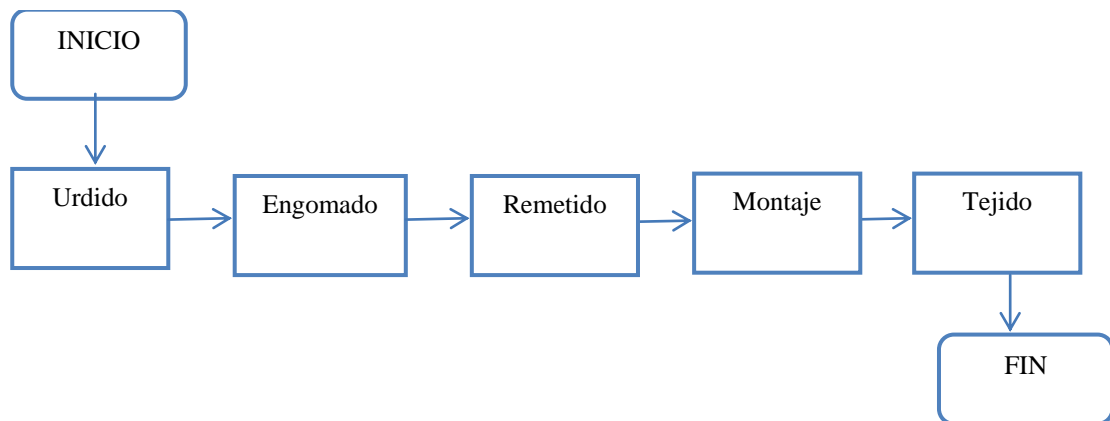
Tejeduría

El proceso de tejido se realiza con el producto realizado en el Área de Hilandería ya sean fibras de algodón, poliéster, viscosa, algodón/poliéster, viscosa/lycra y algodón/lycra. Así, el tipo de tejido que se realiza es el tejido plano, el cual se destina a la fabricación de camisas, pantalones y artículos de decoración. Posteriormente, las telas deben pasar por un proceso de limpieza y revisión por los propios operarios, para cotejar que el diseño de telar que se especifica en la ficha técnica sea el mismo que ha tejido la máquina.

En el área de Tejeduría se realiza una labor de inspección y control constante, ya que se realizan documentos internos que evalúan la eficiencia y el rendimiento de cada operario, ya que las máquinas automatizadas permiten obtener datos sobre la producción diaria y si se supera el objetivo trazado. Asimismo, el Jefe de Planta revisa los informes que realiza el supervisor y revisan la tendencia de eficiencia de los operarios para establecer la causa de alguna avería en la máquina o defectos en el telar.

En el Gráfico 17 se puede observar el flujograma del área de Tejeduría, donde se especifican los cinco subprocesos que debe realizar un Tejedor. Los operarios para llegar a tener el cargo de Tejedor deben haber pasado por un proceso de formación en la planta, donde han aprendido a utilizar las máquinas, reconocer el funcionamiento defectuoso de una máquina, la ubicación de los botones y el tipo de falla que se presente en el telar para comunicarlo al supervisor. Así, un operario realiza el urdido, operación donde se colocan los hilos de la urdimbre en una plegadora. En el caso del engomado, esto solo se realiza para las fibras de algodón. Luego el remetido, que se refiere a la operación del pasado de hilos del urdimbre por los ojales de las mallas del telar. Finalmente, el montaje y el tejido propiamente dicho.

Gráfico 17. Flujo de trabajo: Zona de Tejeduría



Fuente: Elaboración propia (2012)

El Área de Laboratorio de la zona de trabajo de Tejeduría, cuenta con un programa para computadoras que permite elaborar los diseños de tejido y elaborar las muestras para los clientes, una vez que son aceptadas se empieza la producción.

Los equipos de trabajo del Área de Tejeduría está compuesto por un Tejedor, un “volante” y un mecánico. Así, el operario que posee el cargo fijo debe estar atento de cualquier error y estar muy concentrado. El volante apoya al Tejedor en caso éste tenga que dejar su máquina; cabe resaltar que un volante se encuentra en un proceso de formación continua y debe comprender el funcionamiento de los tres tipos de máquinas que posee la planta para ser un adecuado relevo. En el caso del mecánico, éste soluciona problemas de funcionamiento de la máquina, normalmente son fallas que el Tejedor no puede solucionar y está obligado a llamar al mecánico para resolverlo. De este modo, cada máquina tejedora posee un control y mantenimiento riguroso por el equipo de trabajo para asegurar un buen producto final.

Según la observación realizada en el trabajo de campo, la transferencia de conocimiento en esta área se realiza de manera informal entre pares. Los operarios manejan máquinas de grandes dimensiones así como el ruido que impide que se puedan comunicar entre ellos. A diferencia del Área de Hilado, dada la presencia de un volante, los tejedores tendrían tiempo de resolver dudas de sus compañeros de trabajo -si fuera necesario- lo cual posibilita que se comparta conocimiento operativo.

Así como en el caso del Área de Hilado, en el Área de Tejido los operarios de los dos turnos llevan un registro de los incidentes que ocurren durante su turno y lo anotan en un “cuaderno de ocurrencias”.

Con respecto a las entrevistas²³¹ que se hicieron en esta área, se encontró que los operarios tienen una opinión favorable con respecto a la transferencia de conocimiento operativo. Ellos creen que la transferencia de conocimiento operativo significa “enseñar a los demás” y “mejorar por sí solo en el trabajo”. Es muy importante la motivación intrínseca de cada operario para poder realizar adecuadamente sus labores.

Tintorería

En el Área de Tintorería, se lleva a cabo el teñido tanto de hilos como de telas en una misma zona de trabajo. Esto quiere decir que la maquinaria está distribuida en dos ámbitos, de modo que un espacio esté dispuesto para teñido de hilos y otro para teñido de telas.

El Área de Tintorería se dedica a realizar el proceso de teñido en tejido plano y punto en las fibras naturales, sintéticas y artificiales y mezclas de las fibras mencionadas. Según la observación realizada, las máquinas están distribuidas según normas de seguridad y son controladas tanto por los operarios como por los supervisores de ambos turnos (turno día y turno noche). Dicha maquinaria recibe mantenimiento preventivo, ya que realizan procesos como el lavado, teñido y centrifugado.

Asimismo, los equipos de trabajo lo conforman un maquinista y un “volante”. Ambos están encargados de verificar y revisar la hoja de receta junto con el personal del Área de Laboratorio, así como de anotar en el “cuaderno de ocurrencias” las fallas durante el proceso de teñido. Del mismo modo, la información que posee la receta es comunicada por el Laboratorio, dado que son los coloristas quienes preparan las mezclas y las recetas necesarias para realizar el teñido de hilos. Además, el Área de Laboratorio realiza el control de calidad al final de todo el proceso de tintorería.

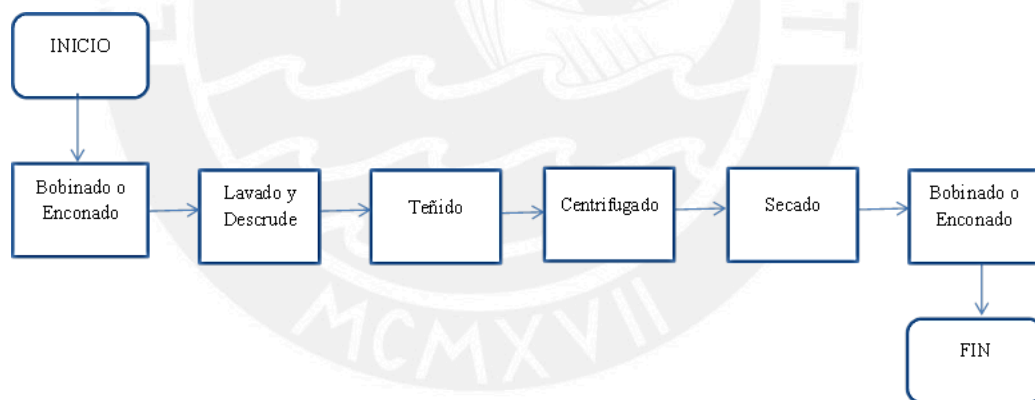
²³¹ Se realizaron entrevistas a dos operarios del área de Tejeduría (Ver

Anexo 8).

En primer lugar, con respecto al teñido de hilos los maquinistas deben revisar, en las máquinas bobinadoras, que el hilo esté en buenas condiciones y que el mismo no esté muy tenso en los conos, porque eso podría ocasionar una falla en el hilo durante el proceso de teñido.

Como se puede observar en el Gráfico 18, un tipo de máquina es la que realiza el proceso de Bobinado (donde se coloca el hilo en conos de plástico), otro tipo de máquina (la empresa usa Autoclaves y Barcas) realiza los subprocesos de lavado, teñido, centrifugado y secado. Posteriormente, el hilo ya listo pasa nuevamente a una máquina Bobinadora para que el hilo se coloque en conos de cartón. Cabe indicar que los carretes de hilo crudo de fibras naturales (en este caso, el algodón) que se trasladan del Área de Hilado al Área de Tintorería, deben pasar por un subproceso, el blanqueado, donde se remueve la coloración no deseada. Así, al finalizar todo el proceso de teñido, el hilo se dirige al Área de Tejeduría o a Almacén, según los requerimientos de producción.

Gráfico 18. Flujo de trabajo: Zona de Tintorería de hilo

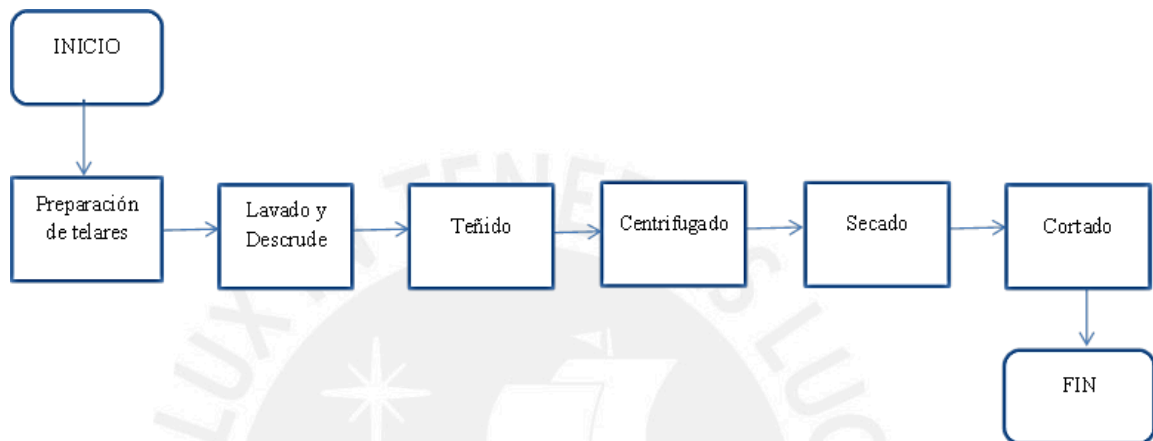


Fuente: Elaboración propia (2012)

En segundo lugar, el proceso de teñido de telas es muy parecido al teñido de hilo. Esto se debe a que en ambos procesos se deben utilizar productos químicos: igualantes y auxiliares, así como las soluciones de soda cáustica, detergentes, desengrasantes, anti-espumantes, colorantes y suavizantes. Estos productos se deben agregar en máquinas a presión a tiempos específicos y a temperaturas definidas por el supervisor. Las bobinas después de ser lavadas, son teñidas usando diferentes colorantes y auxiliares.

En el flujograma expuesto en el Gráfico 19 se observan los 6 subprocesos. El último subproceso es el de corte, donde el telar se debe cortar y estar dispuesto para la siguiente área, la cual es la de acabado. Dicho subproceso no aplica para el teñido de hilo. Cabe indicar que no todas las telas pasan por el proceso de teñido, ya que pueden dirigirse a otra máquina (por ejemplo, sanforizadora) según requerimientos del cliente.

Gráfico 19. Flujo de trabajo: Zona de Tintorería de telas



Fuente: Elaboración propia (2012)

De esta manera, el Área de Tintorería es un proceso complejo, ya que intervienen distintos productos como colorantes y auxiliares de teñido y los operarios deben tener conocimiento sobre los mismos para asegurar la calidad del teñido. Así, dependerá del equipamiento empleado, la fórmula específica, los tintes y auxiliares que proveen el medio químico para su adecuada difusión y fijación sobre la tela.

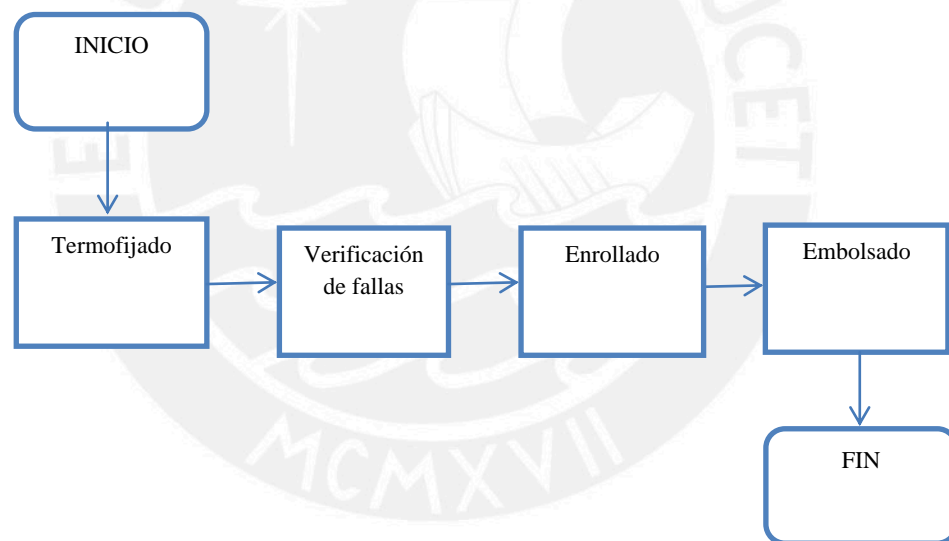
Tanto como en el proceso de teñido de telas y de hilos, la transferencia de conocimiento operativo en estas áreas es fluida, ya que existe una buena comunicación entre los operarios y pueden coordinar su trabajo con sus pares dada la distribución de las máquinas. Sin embargo, los riesgos de seguridad están presentes, así los operarios no pueden descuidar ninguna de sus actividades y dejar de controlar la máquina que tienen a cargo. Asimismo, los operarios son responsables y conscientes en su trabajo, dado que deben evitar las mermas, las fallas en las telas y las fallas en el proceso (reproceso, reteñido o matizado).

Acabado

El área de Acabado se encuentra al lado del Área de Tintorería. En esta área se realiza el acabado de telas, ya que los hilos no pasan por ese proceso. De este modo, el proceso de acabado se vincula con las características finales que requiere el cliente como el color, en cuanto al brillo, solidez y la intensidad, el planchado y la suavidad de la tela.

En el Gráfico 20 se pueden observar los 4 subprocesos que se llevan a cabo: Termofijado, verificado de fallas, enrollado, embolsado. En el primero se realiza un planchado industrial, donde se deja la tela homogénea y sin arrugas. Paralelamente, el operario observa si existen fallas y deja una marca para señalar la ubicación de la falla o posible defecto. El tercero y cuarto subproceso es el enrollado y embolsado en donde se colocan las telas en tubos de cartón para ser embolsados y, finalmente, llevados al Área de Almacén.

Gráfico 20. Flujo de trabajo: Zona de Acabado de telas



Fuente: Elaboración propia (2012)

Según la observación, los operarios en esta área son maquinistas, quienes supervisan y controlan las máquinas termofijadoras, las cuales se encargan de dar el acabado final y enrollar las telas.

Con respecto a la transferencia de conocimiento, se constató que en esta área los operarios trabajan de forma individual; sin embargo, los cuellos de botella que se presenten se conversan y coordinan con el supervisor. Asimismo, como en las áreas anteriormente mencionadas (Hilandería, Tejeduría y Tintorería) los riesgos de

seguridad siempre están presentes, por lo cual los operarios deben enfocar su atención en las máquinas que utilizan.

Mapeo de la transferencia de conocimiento operativo en el proceso textil

En los 4 procesos que se describieron (Hilandería, Tejeduría, Tintorería y Acabado) se hizo una breve descripción del proceso de transferencia de conocimiento operativo, el cual no se encuentra estructurado. Sin embargo, de acuerdo a la observación realizada se pudo establecer un diagrama de cómo es el proceso de transferencia de conocimiento operativo en el proceso textil, el cual está desarrollado, también, en base a encuestas y entrevistas y se relaciona con el proceso de capacitación que reciben los operarios.

Gráfico 21. Proceso de transferencia de conocimiento operativo en la empresa textil



Fuente: Elaboración propia (2012)

En el Gráfico 21 se observa el ciclo del proceso de transferencia de conocimiento operativo que consta de 4 fases. La primera es la **formación**, la cual se refiere a la enseñanza que brindan los supervisores a los operarios (puede intervenir el Jefe de Planta). Básicamente, se forma al operario en términos de normas de seguridad (y entrega el manual respectivo); tipos de artículos con los que se trabaja (algodón y fibras sintéticas); manejo de máquinas y herramientas; uso obligatorio del uniforme de trabajo; y manipulación de insumos para la industria textil.

La segunda es el *entrenamiento guiado*, donde el operario realiza la observación de las funciones de sus compañeros y aplica los conceptos necesarios para utilizar la maquinaria y desarrollar sus labores diarias, en base a la formación que se le fue impartida por parte de los supervisores. En esta fase, los operarios con mayor tiempo en la empresa y con cargos fijos en los procesos principales son asistidos por los operarios “nuevos” y así se realiza un proceso de aprendizaje continuo y mutuo.

La tercera es la *especialización*, donde la práctica en el manejo de las máquinas y el hecho de compartir experiencias entre compañeros contribuye a que los operarios apliquen los conceptos que poseen a un proceso específico. Así, la experiencia concreta de cada operario sirve como insumo para que se centre en ese proceso específico donde es ubicado. El Supervisor lo controla en sus operaciones fijas, lo ayuda cuando hay alguna falla y le explica la causa de la misma.

La cuarta es la *codificación*, y se vincula con la fase anterior, ya que los operarios han afianzado los conocimientos necesarios para su puesto de trabajo. Los operarios resuelven problemas que se presentan en el proceso en el que participan -dada la experiencia en el manejo de las máquinas-, entienden el funcionamiento de las máquinas y el proceso que se le ha asignado. En otras palabras, los operarios están aptos para transferir conocimiento operativo (específico en cada zona de trabajo), porque poseen un modelo mental sobre dicho proceso en el que participan diariamente.

Asimismo, para poder entender el proceso de transferencia se deben revisar las actividades de los operarios de cada área o zona de trabajo. A continuación, se muestran las funciones generales de los operarios:

Tabla 12. Funciones y procesos de los operarios en una empresa textil

Procesos	Descripción de funciones
Hilandería	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el adecuado funcionamiento de las máquinas en cada subproceso. ▪ Diferenciar la tecnología de cada máquina de hilandería, identificando partes y su funcionamiento. ▪ Cumplir con las labores encomendadas por el Supervisor. ▪ Comunicar al Supervisor las dificultades que afectan el desempeño de su labor, durante el proceso de producción. ▪ Aplicar las normas de seguridad correspondientes, a lo largo del proceso.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar la ficha de producción. ▪ Distinguir correctamente los títulos de los hilos. ▪ Registrar en el “cuaderno de ocurrencias” las fallas de las máquinas o defectos del hilo.
Tejeduría	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el adecuado funcionamiento de las máquinas en cada subproceso. ▪ Diferenciar la tecnología de cada máquina de tejeduría, identificando partes y su funcionamiento. ▪ Cumplir con las labores encomendadas por el Supervisor. ▪ Comunicar al Supervisor las dificultades que afectan el desempeño de su labor, durante el proceso de producción. ▪ Aplicar las normas de seguridad correspondientes, a lo largo del proceso. ▪ Revisar la ficha de producción, el diseño y la muestra de tejido. ▪ Registrar en el “cuaderno de ocurrencias” las fallas de las máquinas o defectos del tejido. ▪ Distinguir correctamente los tipos de hilos y las mezclas de fibras.
Tintorería de hilo y telas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el adecuado funcionamiento de las máquinas en cada subproceso y la curva de teñido. ▪ Diferenciar la tecnología de cada máquina de tintorería, identificando partes y su funcionamiento. ▪ Cumplir con las labores encomendadas por el Supervisor. ▪ Comunicar al Supervisor las dificultades que afectan el desempeño de su labor, durante el proceso de producción. ▪ Aplicar las normas de seguridad correspondientes, a lo largo del proceso. ▪ Revisar la ficha de programación de máquinas y la hoja de receta ▪ Registrar en el “cuaderno de ocurrencias” las fallas de las máquinas o defectos del hilo. ▪ Realizar una correcta manipulación de insumos químicos y manejo de agua.
Acabado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el adecuado funcionamiento de las máquinas en cada subproceso, identificando partes y su funcionamiento. ▪ Cumplir con las labores encomendadas por el Supervisor. ▪ Comunicar al Supervisor las dificultades que afectan el desempeño de su labor.

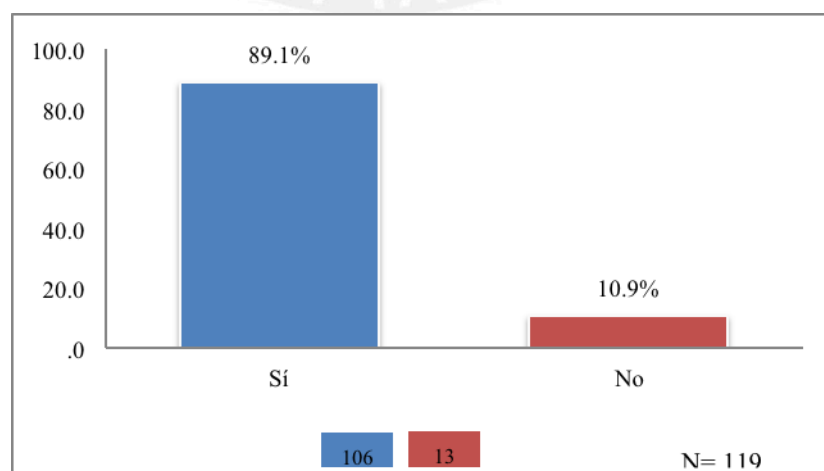
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar las normas de seguridad correspondientes, a lo largo del proceso. ▪ Revisar la orden de trabajo y la ficha de programación de máquinas. ▪ Revisar el acabado final de las telas.
--	--

Fuente: Elaboración propia (2012)

De este modo, como se observa en la Tabla 12, las funciones en cada zona de trabajo son específicas –aunque existan ciertas funciones análogas- y, por ende, resultaría necesario que los operarios tengan en claro dichas funciones para lograr eficiencia en sus labores. Entre las funciones similares de cada área se debe decir que son mecánicas y aprovechadas por los operarios, dado que son competencias que definen el cargo. De este modo, posibilitan la transferencia de conocimiento operativo por la cooperación que parte de cada operario para conocer mucho mejor el proceso y dinámica de trabajo. Esta situación explica la relación que existe entre los valores de la organización y el perfil del operario, dado que se fomentan habilidades como el aprendizaje, la confianza en sí mismo y la capacidad de análisis, y valores como la responsabilidad, la madurez, el criterio y el orden; todos los cuales se desarrollan según la motivación propia de cada operario.

Para completar el mapeo de la transferencia de conocimiento se realizaron encuestas aplicadas a los operarios, una de las preguntas fue: “¿Ud. conoce y comprende los beneficios de la transferencia de conocimiento?” y los resultados se muestran en el Gráfico 22 dispuesto a continuación:

Gráfico 22. Comprensión de beneficios de la Transferencia de Conocimiento Operativo



Fuente: Elaboración propia (2012)

Los resultados muestran que la mayoría de operarios cree conocer y comprender los beneficios de la transferencia de conocimiento operativo. Asimismo, esto implica que los operarios conocen y pueden definir la transferencia de conocimiento sin mucha dificultad, dado que forma parte de su rutina de trabajo. Sin embargo, al ser el conocimiento operativo tan específico en el subsector textil resulta difícil poder detallar las funciones específicas que cada cargo posee, porque esta evaluación significaría un repaso de todas las actividades que realizan diariamente y el uso de lenguaje técnico de forma minuciosa. Sin duda, el hecho de que casi el 90% de los operarios de todas las áreas del proceso productivo reconozcan la cercanía de los beneficios de la transferencia de conocimiento operativo es la antesala a que se potencien las competencias y habilidades de los operarios, porque perciben que han experimentado los beneficios de la misma en su lugar de trabajo en algún momento.

4.2.2. Transferencia de conocimiento operativo en el proceso productivo de una empresa de confecciones

En este punto se analizará la transferencia de conocimiento a partir del trabajo de campo realizado en la empresa y para lo cual resulta necesario revisar cada proceso que se lleva a cabo dentro de la empresa del subsector confecciones. En primer lugar, se explicará cada uno de los procesos: corte, costura, acabado y control de calidad, para analizar la transferencia de conocimiento y los agentes que intervienen en el mismo. En segundo lugar, se describirán los hallazgos obtenidos con la observación y las entrevistas sobre el proceso de transferencia de conocimiento, como la percepción sobre la transferencia de conocimiento operativo y las funciones de los operarios.

En primer lugar, el Área de Diseño de Producto se encarga de realizar los cálculos necesarios para determinar el consumo de materiales (sean fibras textiles, hilos, cajas, bolsas y avíos) en los modelos que solicitan los clientes por medio del área de Ventas. Estos cálculos se basan en torno a dos aspectos: cotización del producto y posibilidad de producción dada la capacidad instalada de la empresa. Luego del costeo, dicha área realiza los moldes de acuerdo a las especificaciones del cliente. Así, el Área de Diseño

de Producto es el paso previo para luego iniciar la dinámica de trabajo en las áreas del proceso productivo.

En segundo lugar, las áreas que se van a detallar son: Corte, Costura, Acabado y Control de Calidad. Esta última es un área transversal, ya que aparece en las áreas de Corte, Costura y Acabado. Asimismo, en el caso de la empresa de confecciones que se ha analizado, se han encuestado a las personas que pertenecen netamente a los procesos para la confección de prendas, en un solo turno de trabajo. La empresa en éstas 4 áreas opera con un sistema de producción modular y un software integral ERP para el control de los procesos. El sistema modular permite que los operarios puedan ser productivos, polivalentes y se orienten al trabajo en módulos o unidades de costura. A continuación, se describirán las áreas de trabajo y los subprocesos que se realizan.

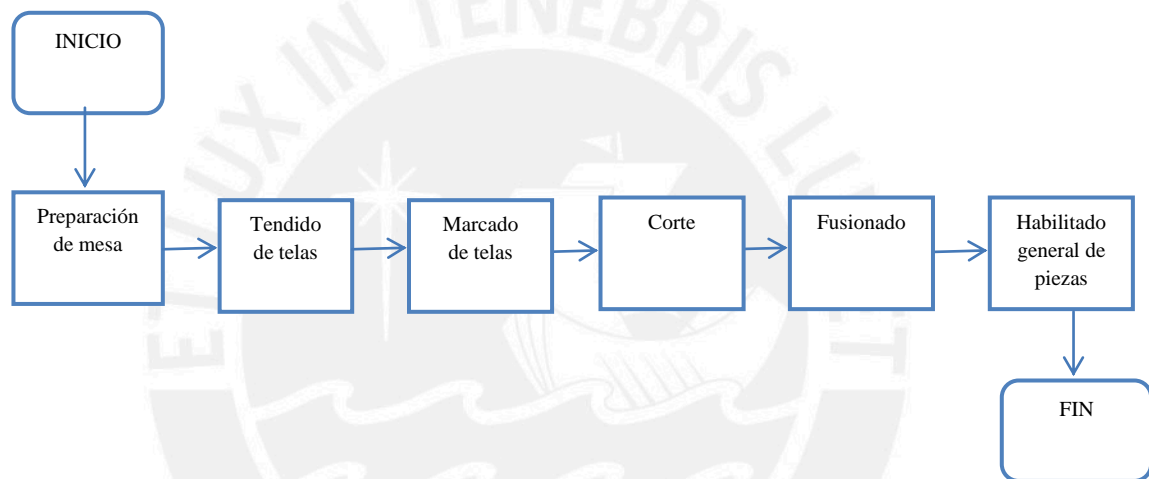
Corte

El primer proceso es el Área de Corte, donde se realiza un control de las medidas de las piezas cortadas. Básicamente, como resultados de este proceso se obtienen los moldes en tela para que luego ingresen al Área de Costura. En esta área se debe trabajar con eficiencia y exactitud, dado que el Área de Diseño del Producto otorga los moldes en papel para que los operarios puedan realizar el corte preciso para evitar mermas en las telas.

Como se muestra en el Gráfico 23 existen 6 subprocesos en el Área de Corte. El primero es la preparación de la mesa de corte, donde se colocan los bloques de telas. El segundo es el tendido de la tela en las mesas. El tercer subproceso a realizar es el marcado de las telas con los moldes de las prendas. El cuarto subproceso es el corte de la tela, propiamente dicho, con las especificaciones. El quinto subproceso es el fusionado que se realiza cuando hay partes de una prenda que la requieren como en el caso de los cuellos de camisas y blusas. Este subproceso se refiere a la unión de una tela con su respectiva entretela fusionable a alta temperatura, el cual tiene como efecto dar caída y cuerpo a esa parte de la prenda. En el sexto subproceso se realiza la inspección y agrupación de las telas cortadas para ser llevadas en paquetes a las líneas de costura. En otras palabras, es el habilitado general tanto de piezas grandes como

piezas pequeñas de una prenda, donde también se realiza el autocontrol de calidad por los propios operarios de los dos equipos y la verificación de las medidas.

Gráfico 23. Flujo de trabajo: Zona de Corte



Fuente: Elaboración propia (2012)

En esta área se utilizan dos tipos de máquinas, tanto las cortadoras como fusionadoras, por lo cual existen equipos de trabajo. Por un lado, operarias que realizan el fusionado de telas, que son abastecidos por el equipo de corte de telas. Los cortadores, tendedores y habilitadores son operarios que están a cargo de mesas de trabajo, donde realizan el corte de piezas grandes y pequeñas.

Los operarios se comunican sobre los tipos de piezas que van a ser cortadas y están dispuestos a compartir conocimiento, dada la observación realizada en la planta. Ellos intercambian experiencias, en todo momento, en cuanto a los cortes en los diferentes artículos que deben manejar ya sean artículos de algodón, poliéster o mezclas. Asimismo, en esta área se realizan reuniones con el Supervisor para intercambiar

opiniones y revisar detalles específicos en la ficha técnica, sobre todo si se refiere a prendas que son de exportación y los requerimientos del cliente son muy puntuales. Además, cabe resaltar que se preocupan por enfocar su atención en sus actividades diarias, ya que existen riesgos de seguridad dada la maquinaria que manejan y, por tanto, utilizan una vestimenta adecuada , así como equipo de protección (dedal, mascarilla, lentes) para su trabajo.

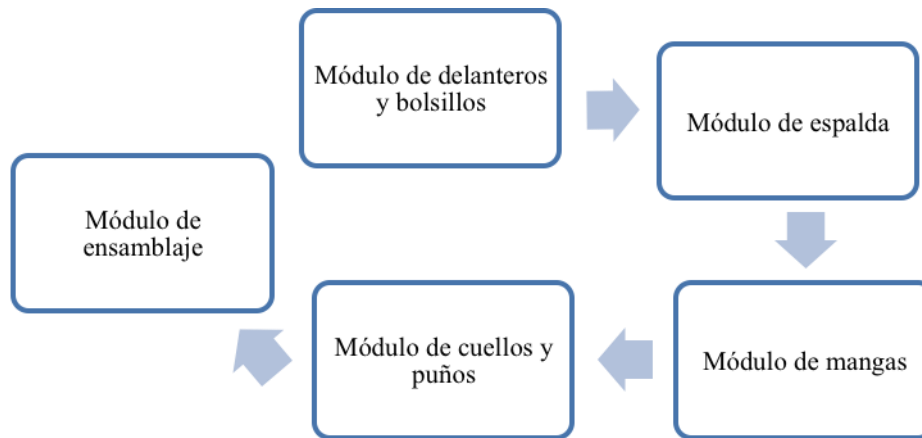
Costura

Este es el proceso mediante el cual se transforma la tela en prenda de vestir. Esta área es crítica, ya que se realiza mayor cantidad de operaciones a comparación de las áreas de Corte y Acabado, motivo por el cual también hay mayor cantidad de operarios. En este sentido, la empresa realiza la confección de distintos productos siendo los principales las camisas y pantalones de vestir. Las piezas principales de una prenda son: delantero, espalda, mangas, mientras que las piezas menores son el cuello, puños, pretina, bolsillo, parche, entre otros.

En el Área de Costura se realizan operaciones consecutivas de ensamblaje de piezas, que están en función de operaciones de pre-armado con piezas pequeñas y, luego, el armado con la unión de piezas grandes. Las costuras que se realizan son de diferentes tipos, dependiendo de las especificaciones de la ficha técnica de la prenda. De este modo, para las operaciones se utilizan diferentes tipos de máquinas de costura especializadas, así también se usan tijeras para ciertas operaciones o en todo caso son operaciones manuales.

En esta área, al finalizar las operaciones determinadas por el tipo de prenda se realiza una inspección de la misma, donde se puede evaluar cada una de las operaciones de costura realizadas. Cabe indicar que las prendas terminadas son lavadas. Este es un proceso que no lo realiza la misma empresa, sino se terceriza dicho servicio. A continuación, el Gráfico 24 se basa en operaciones por tipo de prenda y, por este motivo, se muestran las dos prendas principales que se confeccionan en la empresa:

Gráfico 24. Flujo de trabajo: Zona de Costura de camisas de vestir

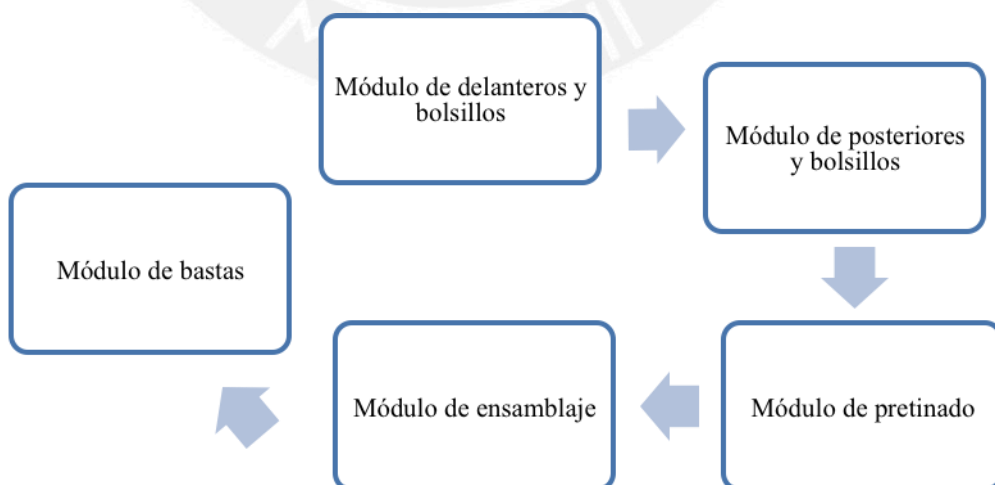


Fuente: Elaboración propia (2012)

A diferencia de los gráficos anteriores, como se muestra en el Gráfico 24 existen cinco módulos para la confección de camisas de vestir. Las operaciones de costura, pegado, remalle, colocación de botones, etiquetas y ojales se definen a partir de las partes que se deben ensamblar. Así, en el caso de las camisas las partes son: cuello (con entretela), pie de cuello (con entretela), yunta, mangas (derecha e izquierda), delantero (derecho e izquierdo), puños, espalda y bolsillo.

Por otro lado, en el caso de la confección de pantalones de vestir el flujo es similar al de camisas de vestir. A continuación, el Gráfico 25 muestra los módulos que lo conforman:

Gráfico 25. Flujo de trabajo: Zona de Costura de pantalones de vestir



Fuente: Elaboración propia (2012)

Los cinco módulos que se muestran en el Gráfico 25, aglomeran diversos tipos de operaciones. Las operaciones de costura, pretinado, remalle, afiance, atraque, pegado, bastillado, colocación de cierres, botones, etiquetas y ojales se definen a partir de las partes que se deben ensamblar. Así, en el caso de las camisas las partes son: posteriores (derecha e izquierda), delanteros (derecho e izquierdo), pretina y bolsillos.

En esta área la transferencia de conocimiento se realiza con facilidad, dado que hay colaboración por parte de todos los operarios. Cabe indicar que el Supervisor clasifica a los operarios en 3 categorías según su desempeño y sus conocimientos en cuanto a la confección de una prenda:

Tabla 13. Categorías de operarios de costura

Categoría A	Conoce y comprende más de dos operaciones de confección de una prenda, a un nivel de eficiencia al 100% o mayor.
Categoría B	Conoce y comprende más de dos operaciones de confección de una prenda, a un nivel de eficiencia menor al 100%.
Categoría C	Conoce y comprende una o dos operaciones, a un nivel de eficiencia al 100%.

Fuente: Elaboración propia (2012)

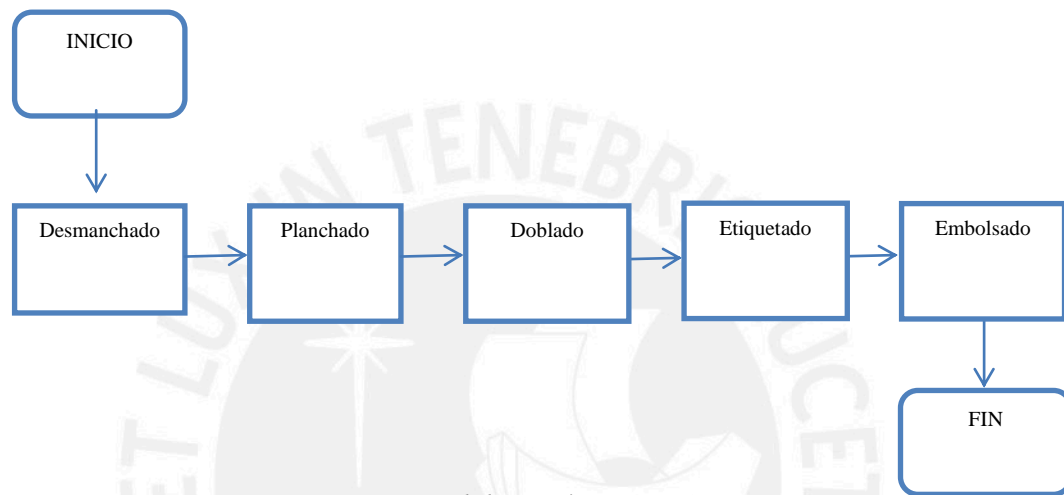
Dicha situación genera mayor compañerismo entre los operarios, ya que los operarios pueden identificar a quién acudir cuando tiene una duda o consulta; así como se incentiva a los operarios para ascender de categoría y aprender nuevas operaciones. Asimismo, los operarios asisten a reuniones formales convocadas por el Supervisor del área. En estas reuniones se exponen los cuellos de botella que se hayan presentado o algún problema respecto a la eficiencia global de los módulos.

Acabado

El Área de Acabado recibe las prendas terminadas y lavadas, donde los operarios verifican que no existan fallas en éstas. Es decir, se hace la inspección correspondiente que consiste en revisión integral de las prendas.

Los subprocesos se muestran en el Gráfico 26. Se inicia en el desmanchado, luego las prendas son habilitadas para el planchado, con la finalidad dar una presentación final a la prenda. Posteriormente, se realiza la colocación de etiquetas donde se detalla la información relevante del producto (talla, precio, diseño, composición). Finalmente, las prendas son dobladas y embolsadas según especificaciones del cliente.

Gráfico 26. Flujo de trabajo: Zona de Acabado



Fuente: Elaboración propia (2012)

La transferencia de conocimiento operativo en el Área de Acabado se realiza de manera fluida. Esto se debe a que el Supervisor está encargado de hacer cumplir las metas diarias establecidas en cada módulo y asignar las operaciones correspondientes a los operarios. Asimismo, el Supervisor realiza reuniones formales, donde los operarios tienen la oportunidad de intercambiar opiniones respecto a las fichas técnicas de las diferentes prendas.

Control de Calidad

Esta es un área transversal, ya que está presente en dos de los procesos anteriores (Área de Acabado y Área de Costura), por lo cual los operarios controlistas son importantes para ejecutar las acciones necesarias para otorgar la calidad exigida por la empresa. Las controlistas están distribuidas de la siguiente manera:

- Área de Costura: posee 2 controlistas

- Área de Acabado posee 2 controlistas

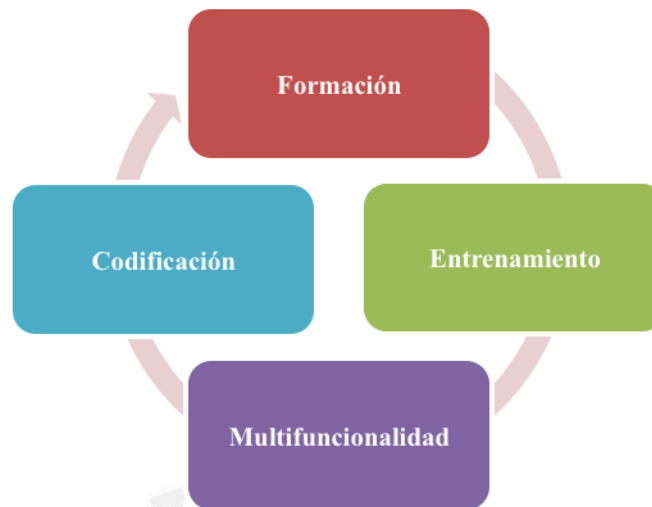
Las operarias controlistas se encargan de revisar la ficha técnica para asegurarse de que la prenda terminada cumpla con todas las especificaciones. Asimismo, la empresa busca el autocontrol de calidad como competencia de cada operario en los procesos de corte, costura y acabado. En esta área lo que se realiza es la verificación de que las prendas acabadas cumplan con los estándares de calidad de la empresa. Las controlistas conocen cada una de las operaciones de costura, se fijan en cada detalle de la prenda para que cuando esté lista para ser llevada a Área de Almacén y se encuentre en perfectas condiciones.

Con respecto a la transferencia de conocimiento operativo, las operarias de esta área asisten a reuniones convocadas por el Supervisor, donde se informan de nuevas especificaciones que se coloquen en las fichas técnicas u observaciones necesarias para mejorar la eficiencia de la producción.

Mapeo de la transferencia de conocimiento operativo en el proceso de confección textil

En los 4 procesos que se describieron (Corte, Costura, Acabado y Control de Calidad) se realizó una breve descripción de los principales procesos y de la transferencia de conocimiento operativo, la cual no se encuentra estructurada. No obstante, de acuerdo a la observación realizada se pudo establecer un diagrama de cómo es el proceso de transferencia de conocimiento operativo en la confección de prendas de vestir. Este diagrama está desarrollado, también, en base a encuestas y entrevistas, y se relaciona con el proceso de capacitación que reciben los operarios al ingresar a la empresa.

Gráfico 27. Proceso de transferencia de conocimiento operativo en la empresa de confecciones



Fuente: Elaboración propia (2012)

La primera es la **formación**, donde el operario recibe una capacitación inicial por parte del Supervisor Básicamente, se forma al operario en términos de normas de seguridad, manejo de máquinas; y uso obligatorio del uniforme de trabajo.

La segunda es el **entrenamiento**, donde el operario realiza un aprendizaje por observación de las operaciones para la confección de una prenda. Los operarios con menor tiempo de trabajo en la empresa reciben ayuda de parte los operarios con mayor tiempo en la empresa y aprenden más operaciones.

La tercera es la **multifuncionalidad**, donde la práctica en el manejo de las máquinas y el entrenamiento contribuye a que los operarios conozcan a fondo dos a más operaciones para la confección de una prenda. Así, la experiencia y motivación intrínseca de cada operario sirve para que puedan conocer bien operaciones sucesivas con respecto a la confección de una prenda. Esto es estimulado por el sistema de producción que se utiliza: el sistema modular, donde el operario comprende la idea de la polivalencia.

La cuarta es la **codificación**, y se vincula con la fase anterior, ya que los operarios han afianzado los conocimientos para realizar las operaciones de confección textil. Los operarios de las 4 áreas (Corte, Costura, Acabado y Control de Calidad) resuelven problemas que se presentan en la máquina que utilicen y entienden el funcionamiento

de las mismas. En otras palabras, los operarios están aptos para transferir conocimiento operativo, pero es claramente específico para cada área.

Por otro lado, parte importante de la transferencia de conocimiento son las funciones que deben ejecutar los operarios en cada una de las áreas. Por esta razón, a continuación, se visualizan las funciones generales de los operarios según área a la que pertenecen:

Tabla 14. Funciones y procesos de los operarios en una empresa de confecciones

Procesos	Descripción de funciones
Corte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el adecuado funcionamiento de las máquinas de corte. ▪ Diferenciar la tecnología de las máquinas de corte, identificando partes y su funcionamiento. ▪ Cumplir con las labores encomendadas por el Supervisor. ▪ Comunicar al Supervisor las dificultades que afectan el desempeño de su labor, durante el proceso de producción. ▪ Aplicar las normas de seguridad correspondientes, a lo largo del proceso. ▪ Revisar la ficha de técnica.
Costura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el adecuado funcionamiento de las máquinas en cada operación. ▪ Diferenciar la tecnología de cada máquina de costura, identificando partes y su funcionamiento. ▪ Preparar las piezas que comprenden una prenda según especificaciones técnicas. ▪ Cumplir con las labores encomendadas por el Supervisor. ▪ Comunicar al Supervisor las dificultades que afectan el desempeño de su labor, durante el proceso de producción. ▪ Aplicar las normas de seguridad correspondientes, a lo largo de cada módulo. ▪ Revisar la ficha técnica.
Acabado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el adecuado funcionamiento de las máquinas, identificando partes y su funcionamiento. ▪ Cumplir con las labores encomendadas por el Supervisor. ▪ Comunicar al Supervisor las dificultades que afectan el desempeño de su labor. ▪ Aplicar las normas de seguridad correspondientes, a lo largo del

	<p>proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar la ficha técnica. ▪ Revisar el acabado final de las prendas terminadas.
--	--

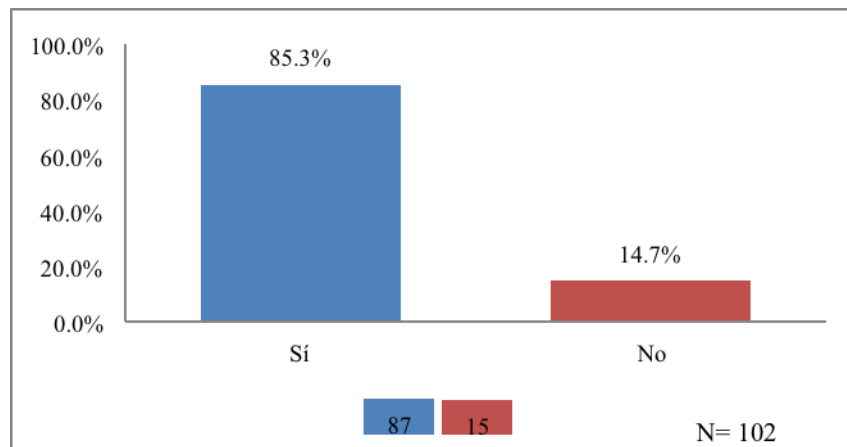
Fuente: Elaboración propia (2012)

Como se observa en la Tabla 14, las funciones son muy parecidas en las áreas de Corte y Acabado; sin embargo, el Área de Costura presenta mayor cantidad de operaciones que no están expuestas, pero se puede notar la presencia de un sistema modular. Este sistema, donde la prenda que se confecciona pasa por cada módulo, genera que los operarios colaboren con sus pares, logrando tanto el beneficio de sus compañeros como el suyo para evitar los errores. Por este motivo, el operario aprende nuevas operaciones por contacto con operarios quienes tienen conocimientos técnicos necesarios sobre la ejecución de más de dos operaciones. Estos conocimientos pueden ser absorbidos fácilmente por los operarios que aún siguen en proceso de formación y aún no son operarios polivalentes o multifunción.

De la misma manera, los valores organizacionales contribuyen a desarrollar las competencias y habilidades de los operarios. Siendo así que el trabajo en equipo es un aspecto importante para mejorar la eficiencia, por lo cual mantener un ambiente de colaboración y confianza en la empresa es esencial. Esta situación fomenta la transferencia de conocimiento, puesto que se genera la comunicación entre operarios para resolver problemas y se planifican reuniones para el mismo fin.

Para completar el mapeo de la transferencia de conocimiento se preguntó a los operarios lo siguiente: “¿Ud. conoce y comprende los beneficios de la transferencia de conocimiento?”. Los resultados se muestran en el gráfico dispuesto a continuación:

Gráfico 28. Gráfico Comprensión de beneficios de la Transferencia de Conocimiento



Fuente: Elaboración propia (2012)

Según el Gráfico 28, la mayoría de operarios cree conocer y comprender los beneficios de la transferencia de conocimiento operativo. Los resultados muestran que el 85% de los operarios, de todas las áreas del proceso productivo de confección de prendas de vestir, perciben los beneficios de la transferencia de conocimiento operativo dentro de su trabajo. Este es un buen indicador de cómo se desarrolla el proceso de transferencia de conocimiento, dado que este es un proceso que se lleva cabo de manera informal y que se lleva a cabo día a día por cada operario.

4.3. Factores determinantes para la transferencia de conocimiento operativo

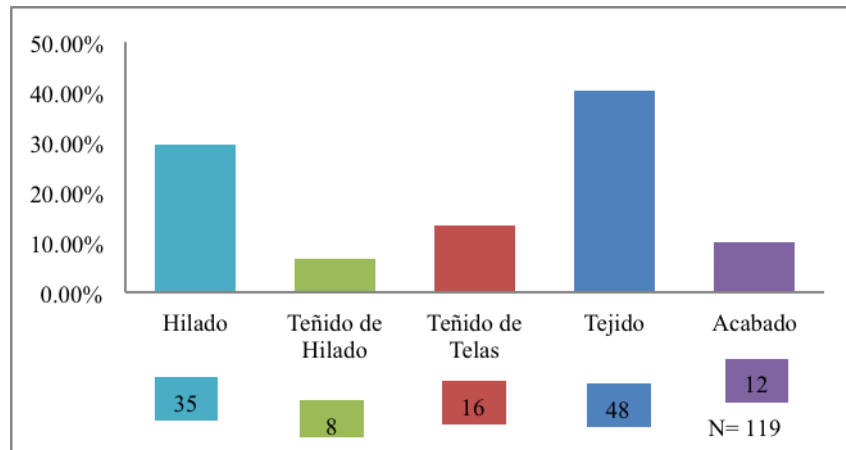
En este apartado, en primer lugar, se describirán los datos generales de los operarios de las empresas, tanto textil como confecciones, obtenidos de las encuestas como: sexo y la edad de los operarios, el tiempo de trabajo en la empresa y la distribución de los operarios en las zonas de trabajo. En segundo lugar, se detallarán los factores de transferencia de conocimiento operativo que se evaluaron: contenido, contexto, formato, competencias, y receptores y emisores.

Datos generales de los operarios

En el caso de la empresa textil los operarios están distribuidos en 4 procesos: Hilado, Tejido, Teñido y Acabado, donde Teñido se divide en zona de teñido de hilo y zona de

teñido de tela. En el Gráfico 29 se puede ver la cantidad de operarios que pertenece a cada uno de los procesos mencionados:

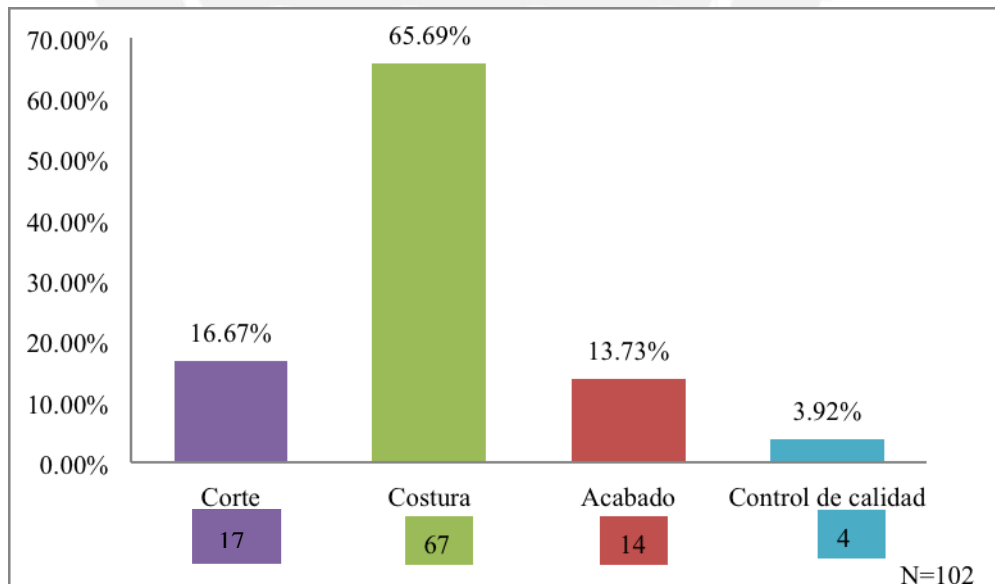
Gráfico 29. Distribución de operarios textiles según proceso



Fuente: Elaboración propia (2012)

Por otro lado, el 100% de los operarios de la empresa textil son hombres y las edades de los mismos oscilan entre los 18 a 58 años; mientras, en el caso de la empresa de confecciones los operarios están divididos en 4 procesos: Corte, Costura, Acabado y Control de Calidad (Ver Gráfico 30).

Gráfico 30. Distribución de operarios de confecciones según proceso

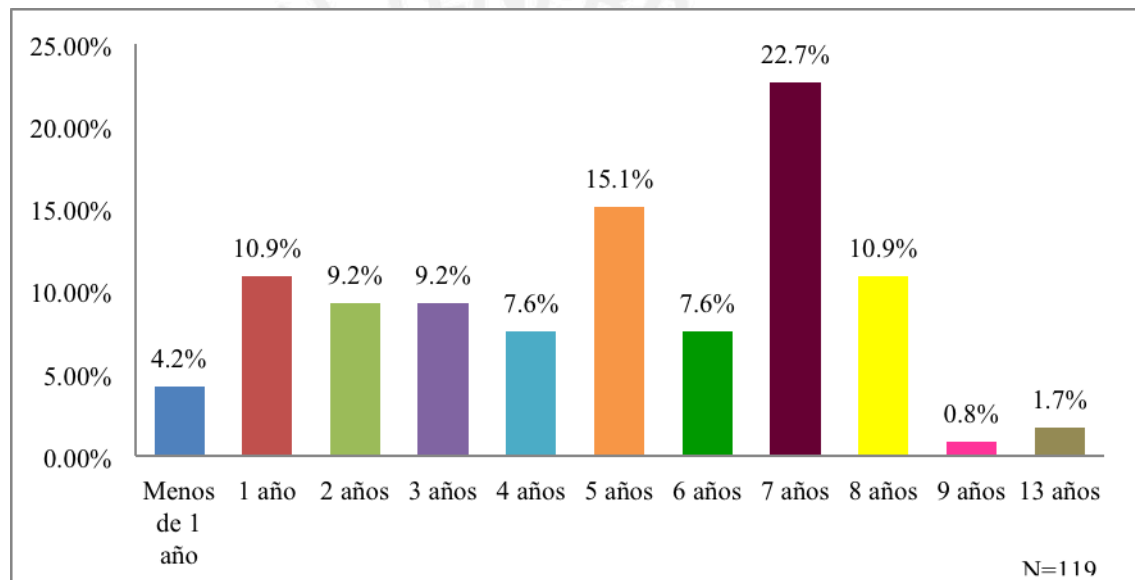


Fuente: Elaboración propia (2012)

Los operarios de la empresa de confecciones son tanto hombres como mujeres, siendo el 46.1% (47 operarios) hombres y el 53.9% (55 operarias) mujeres. Mientras los operarios tienen edades como mínimo de 19 y como máximo de 48 años.

Finalmente, con respecto al tiempo que los operarios laboran en la empresa textil la mayoría de las respuestas se concentraron un período de tiempo bastante largo, por lo cual se infiere que los operarios poseen un gran *expertise* en las actividades en el subsector textil así como los diferentes tipos de máquinas que se utilizan para las mismas. En el Gráfico 31 se puede observar que la mayor cantidad de operarios (27 personas) se concentra en la barra que indica 7 años laborando en la empresa.

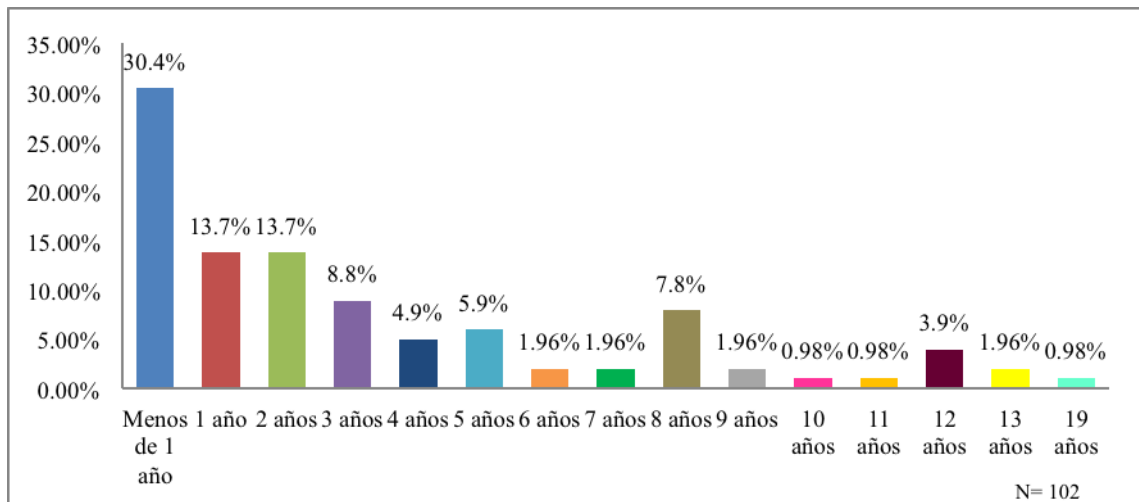
Gráfico 31. Porcentaje de operarios textiles según tiempo de trabajo en la empresa



Fuente: Elaboración propia (2012)

Caso contrario a lo que ocurre en la empresa textil, en el Gráfico 32 se observa que en la empresa de confecciones la mayor cantidad de operarios (31 personas) posee menos de 1 año laborando en dicha empresa. Esta situación se explica por la mayor rotación de personal en el subsector confecciones. Asimismo, hay gran cantidad de operarios que provienen del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), quienes realizan sus prácticas en la empresa e inician su proceso de formación en la “escuelita” de la empresa donde son capacitados en labores de costura. Del mismo modo, el Área de Costura es la que mayor cantidad de operarios aglomera, a comparación de las áreas de Corte, Acabado y Control de Calidad.

Gráfico 32. Porcentaje de operarios de confecciones según tiempo de trabajo en la empresa



Fuente: Elaboración propia (2012)

En suma, se puede decir que el tiempo de trabajo tanto en empresa de confecciones como empresa textil se obtuvo datos dispersos. Si bien en la empresa textil hay operarios con más de un año trabajando y especializados en su trabajo, no se da la misma situación en la empresa de confecciones, ya que hay operarios con menor tiempo trabajando. Esto se debe a que los operarios de costura son estudiantes de SENATI que realizan sus prácticas en la empresa y las jefaturas afirman que no es probable que se queden mucho tiempo en la misma.

Contenido

El primer factor que se analizará es el contenido, el cual se refiere al conocimiento específico que debe ser transferido. Por tal razón, se encuestó a los operarios para establecer si conocían el proceso al que pertenecían, si eran capaces de describirlo y si podían definir las tareas que realizan en su trabajo.

De este modo se halló que los operarios tienen tareas específicas y depende de la máquina que use el operario, lo cual varía en cada área de trabajo. En el caso de la empresa textil, los operarios demoraban en describir el proceso que realizaban. En la empresa de confecciones sucedía lo mismo, dado que los operarios no podían describir el proceso que realizaban dado que se especializaban en una o dos operaciones y se encontraban en constante cambio de máquina para colaborar con otro

compañero. En la siguiente tabla se muestran las tareas que realizan los operarios a fin de cumplir con el proceso en el que participan:

Tabla 15. Listado de tareas de los operarios textiles y de confecciones

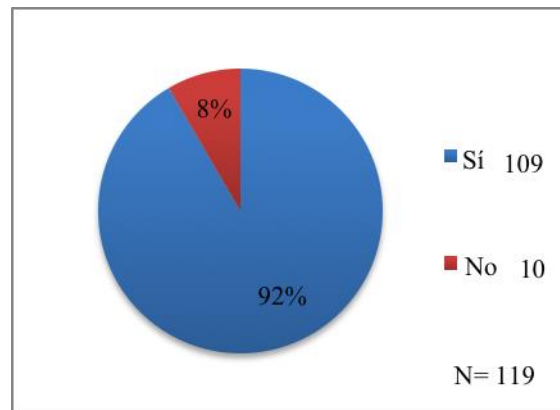
Tareas del operario de la empresa textil	Tareas del operario de la empresa de confecciones
Anotar eventualidades en el cuaderno de ocurrencias	Revisar muestra de prenda
Revisar calidad de telar/hilo	Revisar formato de presentación de prenda
Verificar fallas del telar/hilo	Control de calidad de operación realizada
Revisar máquina a cargo	Revisar prenda/pieza
Operar máquina	Operar máquina
Verificar hoja de programación	Verificar detalles de prenda

Fuente: Elaboración propia (2012)

Las tareas que se observan en la Tabla 15 son similares a las funciones que realizan los operarios. Esto se debe a que los operarios, a veces, relacionan las tareas con las actividades diarias que efectúan lo cual es válido, dado que son parte de su rutina de trabajo y fáciles de identificar; pero, otras veces, las vinculan con las funciones las cuales se refieren al objetivo general de su trabajo. Sin embargo, en el caso de la descripción era muy difícil definirlo, porque los operarios afirman que es complicado poder encasillar todas sus actividades a un proceso específico.

Por otro lado, se analizaron dos aspectos que tenían relación al conocimiento específico que maneja cada operario, por lo cual se buscó la percepción sobre la utilidad que tenía la ficha que existía tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones, así como también se analizó si era viable que los operarios dejen de hacer alguna de sus tareas o actividades diarias. En primer lugar, en la empresa textil la percepción de utilidad de la ficha de producción es positiva, dado que más del 90% de operarios cree que la ficha es útil para su trabajo diario y forma parte de sus actividades diarias, el tener que revisarlas.

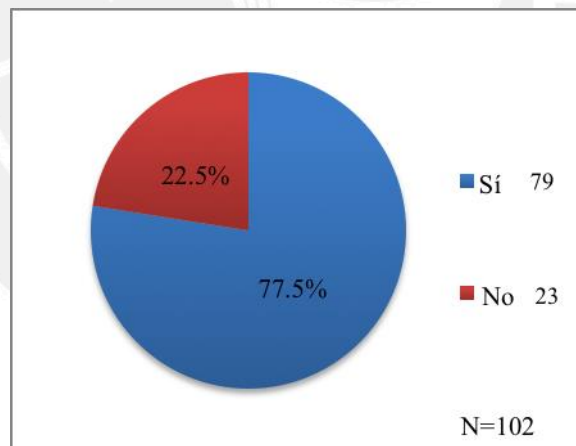
Gráfico 33. Empresa textil: ¿Considera útil la ficha de producción?



Fuente: Elaboración propia (2012)

En la empresa de confecciones el 79% de los operarios creen que la ficha técnica resulta útil para sus actividades diarias. Este porcentaje es menor al compararlo con el caso de la empresa textil. Sin embargo, 79 de los 102 operarios de confecciones sí cree necesario usar la ficha técnica para tener un guía de lo que debe tomar en cuenta para realizar sus funciones.

Gráfico 34. Empresa de confecciones: ¿Considera útil la ficha técnica?



Fuente: Elaboración propia (2012)

De esta manera, la utilidad de la ficha es importante, ya que en este documento se puede encontrar información necesaria para la realización de las funciones de los operarios durante todo el proceso de producción. Los operarios obtienen datos operativos de la ficha técnica/ de producción, porque sin esa información se podría

afectar negativamente su trabajo, algunos de esos datos que mencionaron los operarios se muestran a continuación:

Tabla 16. Listado de datos operativos que utilizan a diario los operarios

Datos operativos de la ficha de producción en la empresa textil	Datos operativos de la ficha técnica en la empresa de confecciones
Diseño del tejido/telar	Número de puntadas
Muestra del tejido/telar	Color de hilo
Tipo de artículo	Cantidad de prendas
Colores del tejido/telar	Modelo de prenda
Código de tejido/telar	Muestra de prenda
Número de guía de remisión	Orden del cliente
Insumos químicos utilizados	Medidas y ubicación de etiquetas

Fuente: Elaboración propia (2012)

En segundo lugar, se preguntó a los operarios, tanto de la empresa textil como confecciones, “Si está muy ocupado, ¿podría dejar de hacer algunas de sus tareas diarias?” y el 100% de los encuestados respondió que no era posible dejar de hacer sus actividades de diarias, porque eso podría acarrear en defectos en el producto y por tanto implicaría reprocesos. Así, los operarios de las empresas del sector textil y confecciones son esenciales para el proceso de producción para asegurar la calidad a los productos que realizan.

Contexto

El segundo factor que se va a analizar es el contexto. Este factor alude al entorno donde se va a desarrollar el conocimiento y la transferencia del mismo. Por tanto al aplicarse el conocimiento en determinado entorno, éste le brinda mayor significado. En este sentido, con respecto a la percepción de los operarios textiles y de confecciones en cuanto al contexto, ellos creen que sí se comparte conocimiento con otras áreas, pueden aprender de sus compañeros de trabajo, la empresa los motiva en su trabajo, existe presión para mejorar su rendimiento.

Asimismo, el 34.5% (41 operarios) de encuestados en la empresa textil creen que la empresa es celosa con el conocimiento que posee, mientras que en la empresa de confecciones el 7.8% (8 operarios) cree que la empresa es celosa con su know-how.

Esto indica que en la empresa textil existe una creencia de que la empresa no tiene mecanismos o medidas formales para fomentar la transferencia de conocimiento, sino que lograr una efectiva transferencia se da por iniciativa propia de cada empleado. En el caso de la empresa de confecciones más del 90% (92 operarios) sí percibe apoyo por parte de la empresa para compartir conocimiento entre todos los empleados.

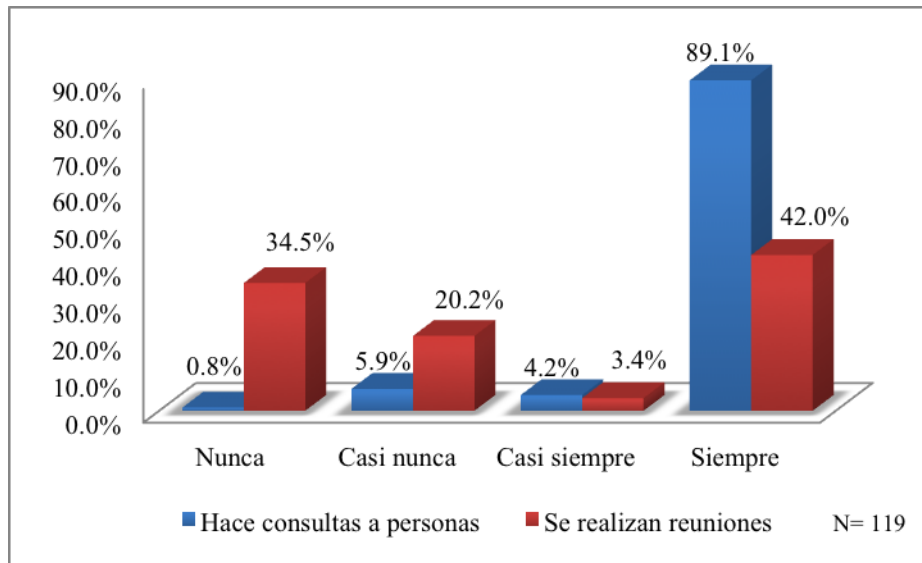
Por otro lado, con respecto a la relación de colaboración entre los operarios tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones existe fácil comunicación entre los operarios y los operarios consiguen información sobre un proceso o absuelven sus dudas al consultarle a un compañero de trabajo.

Formato

El tercer factor que se va a analizar es el formato, el cual es la manera cómo está dispuesto el conocimiento a ser transferido a los operarios, es decir, los medios (comunicación cara a cara, documentos) que utilizan los operarios para compartir conocimiento.

En el caso de la empresa textil se puede observar en el Gráfico 35 que el 89,1% (106) de los operarios asegura que siempre hace consultas al supervisor o a un compañero de trabajo, mientras que el 42% (50) de los operarios afirma que siempre se realizan reuniones para compartir conocimiento. Sin embargo el 34,5% (41) considera que nunca se realizan reuniones. Esta situación se explica porque las reuniones las define el Supervisor, por lo cual en ciertas áreas los supervisores realizan pocas o nulas reuniones con los operarios.

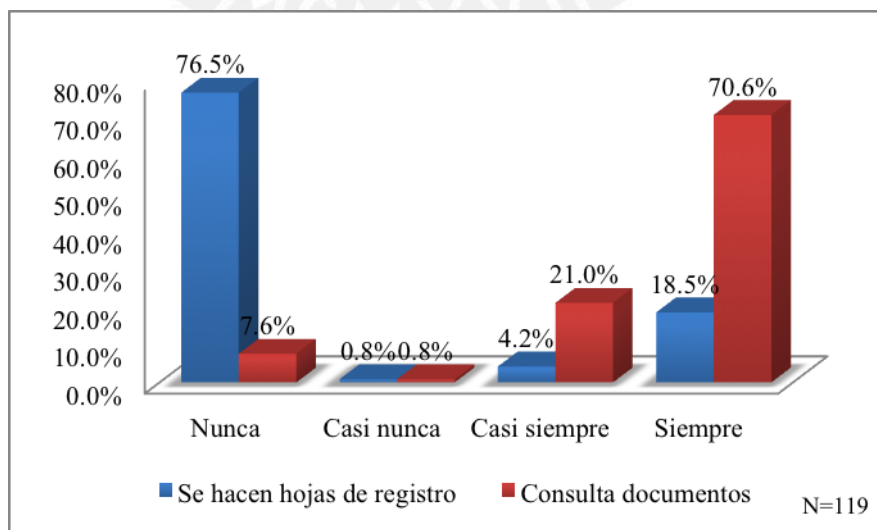
Gráfico 35. Frecuencia del uso de formato cara a cara para compartir conocimiento en la empresa textil



Fuente: Elaboración propia (2012)

En el Gráfico 36 se observa que en cuanto al formato escrito, el 76,5% (91 operarios) afirma que nunca se han realizado hojas de registro o documentos creados por los propios operarios para compartir conocimiento. Mientras el 70,6% (84 operarios) afirma que siempre se consultan documentos. Esto resulta positivo, dado que es importante que puedan utilizar formatos escritos para sus actividades diarias y son esenciales para cotejar cifras de producción, diseños del tejido, título de la fibra, cantidades de insumos químicos, etc.

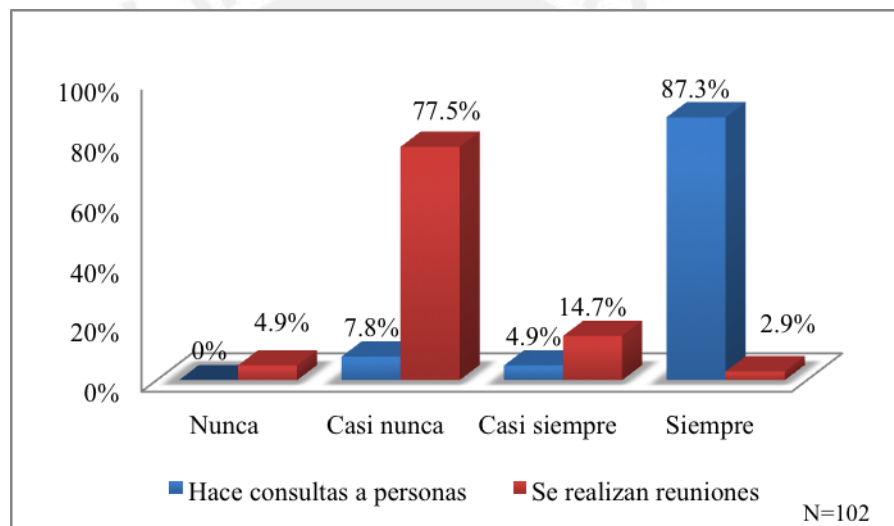
Gráfico 36. Frecuencia del uso de formato escrito para compartir conocimiento en la empresa textil



Fuente: Elaboración propia (2012)

En el caso de la empresa de confecciones, como se observa en el Gráfico 37, el 87.3% (89) de los operarios siempre hace consultas a sus compañeros o a su supervisor, mientras que el 77.5% (79 operarios) afirma que casi nunca se realizan reuniones en el área de producción. Esta situación apunta a que las reuniones creadas por los supervisores solo se realizan 2 veces a la semana o 2 veces al mes. Esto se debe a que los supervisores creen conveniente que es necesario hablar con los operarios siempre y cuando se generen cambios drásticos en la ficha técnica (por ejemplo, tipo de costura, detalles de acabado de la prenda, uso de entretelas fusionables, entre otros).

Gráfico 37. Frecuencia del uso de formato cara a cara para compartir conocimiento en la empresa de confecciones

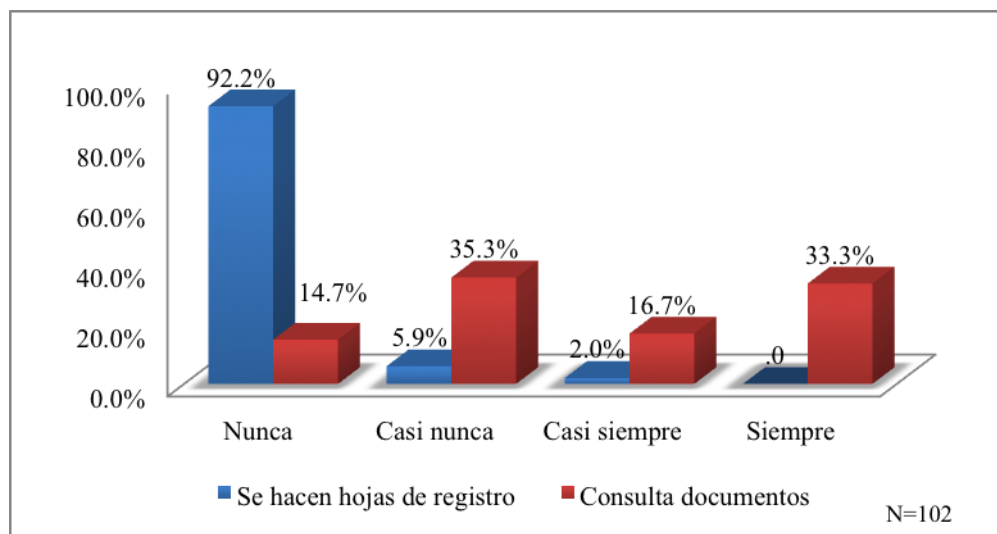


Fuente: Elaboración propia (2012)

Existe una marcada diferencia entre el uso de los formatos orales, ya que es más frecuente y resulta más fácil a los operarios comunicarse haciendo consultas breves a sus compañeros de trabajo. Sin embargo, las reuniones son poco frecuentes por lo cual, en esos espacios los operarios no tienen suficiente tiempo para compartir ideas o hacer sugerencias y que sean escuchadas tanto por el supervisor como por sus pares. Esto sería clave para la transferencia de conocimiento en las empresas de confecciones, dado que posibilita un clima donde hay participación y se conocen distintas operaciones que abarca la costura, por ejemplo.

Con respecto a la frecuencia del formato escrito, en el Gráfico 38, el 92.2% (94 operarios) afirman que nunca se hacen hojas de registro u algún tipo de documento para compartir conocimiento con sus compañeros. Así, los operarios no están preocupados por crear registros propios que puedan ayudarlos a desempeñar mejor su trabajo, cada operario aprende a desarrollar operaciones de acuerdo a la práctica diaria y puede perfeccionar su técnica con el tiempo.

Gráfico 38. Frecuencia del uso de formato escrito para compartir conocimiento en la empresa de confecciones



Fuente: Elaboración propia (2012)

En cuanto a la consulta de documentos, los operarios tienen una percepción segmentada respecto a este medio. Como se observa en el Gráfico 38, el 33.3% responde que siempre consulta documentos (34 operarios); el 16.7% (17 operarios), casi siempre; el 35.3% (36 operarios), casi nunca; y el 14.7% (15 operarios), nunca. Esta situación indica que no hay una intención marcada por utilizar o acceder a los documentos que son generados por los supervisores. Así, los documentos a los que se hace referencia son, básicamente, rendimiento del operario, eficiencia, meta de producción y categoría de cada operario (A, B o C). Son registros que posee el Supervisor de turno y de área, no es obligatorio revisar. Además, cabe aclarar que los datos sobre la meta diaria, la eficiencia por operario y el tipo de prendas se colocan en una pizarra en cada zona de trabajo, lo cual ayuda a cada operario a visualizar la información en cualquier momento.

De la misma manera, para analizar los formatos escritos, en la empresa textil se halló que no hay un manual para cada zona de trabajo, pero sí existe un manual sobre riesgos de seguridad y prevención de accidentes que indica ciertas instrucciones de las máquinas que posee la empresa. Sin embargo, se preguntó a los operarios sobre la existencia de dicho manual y el 36,1% (43) respondieron que sí existe un manual en su zona de trabajo, y el 63,9% (76 operarios) respondieron que no existe tal manual. Mientras que en el caso de la empresa de confecciones existen instructivos colocados en cada máquina de costura. Los operarios de la empresa de confecciones respondieron de forma unánime que no existe tal manual.

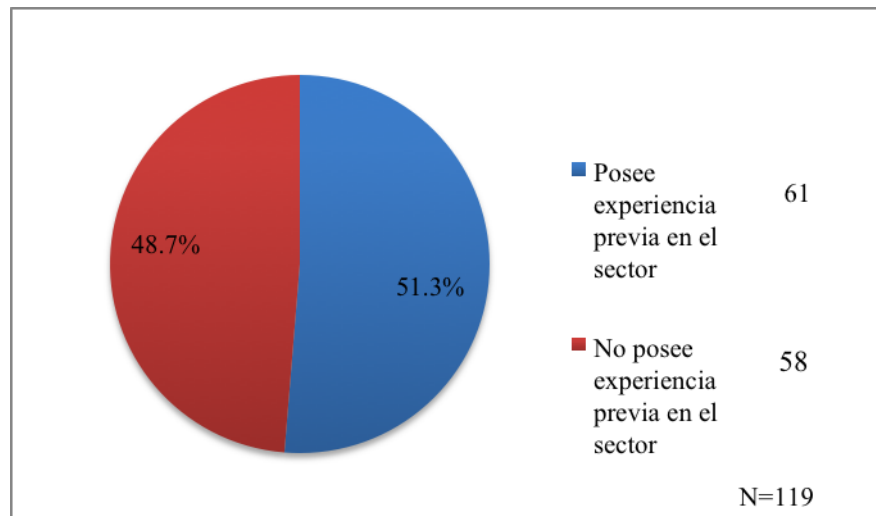
Finalmente, con respecto al registro de información en la empresa de confecciones no se realiza esta práctica, mientras que en la empresa textil un 58% (69 operarios) afirma que sí registra información para compartir con sus compañeros y un 42% (50 operarios) no lo hace. Además, cuando se preguntó a los operarios de la empresa textil “¿Ud. ha necesitado información o datos adicionales y le costó trabajo conseguirlos?” solo un 15.1% (18 operarios) respondió que sí y el 84.9% (101 operarios) no habrían necesitado información adicional para realizar su trabajo. Cabe indicar que de los 18 operarios que respondieron afirmativamente el 88.9% (16 operarios) acude a personas para conseguir información y el 11.1% (2 operarios) busca información en documentos.

Competencias

El cuarto factor que se va a analizar son las competencias tanto duras como blandas. Las competencias duras se refieren a los estudios realizados, la experiencia laboral y la formación para un puesto específico, mientras que las competencias blandas se entienden como las destrezas y habilidades para el trabajo.

En primer lugar, el perfil de operarios tanto de la empresa textil como de la empresa de confecciones es básico. En la empresa textil la experiencia laboral ideal depende de cada área. Así, en el Área de Hilado se requieren 2 años de experiencia, en el área de Tejido 2 años; en el Área de Teñido 3 años; y en el Área de Acabado 3 años. En base a las encuestas, se puede observar en el Gráfico 39 la experiencia laboral de los operarios, donde el 51% de operarios posee experiencia en el sector textil y confecciones.

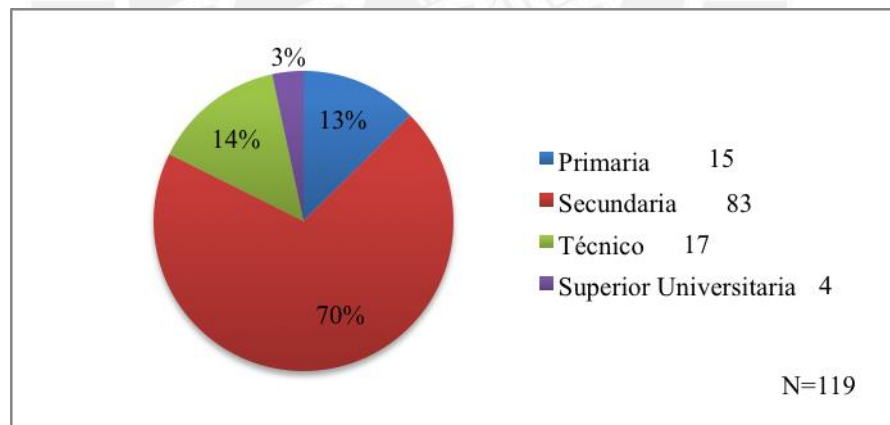
Gráfico 39. Experiencia laboral previa de operarios textiles



Fuente: Elaboración propia (2012)

Asimismo, se preguntó a los operarios *¿Cuál es el grado de instrucción que debería tener para hacer su trabajo?*, en el Gráfico 40 se muestran los resultados de la pregunta. Así, el 70% de operarios cree que para realizar su trabajo el grado de instrucción que deberían tener es la secundaria.

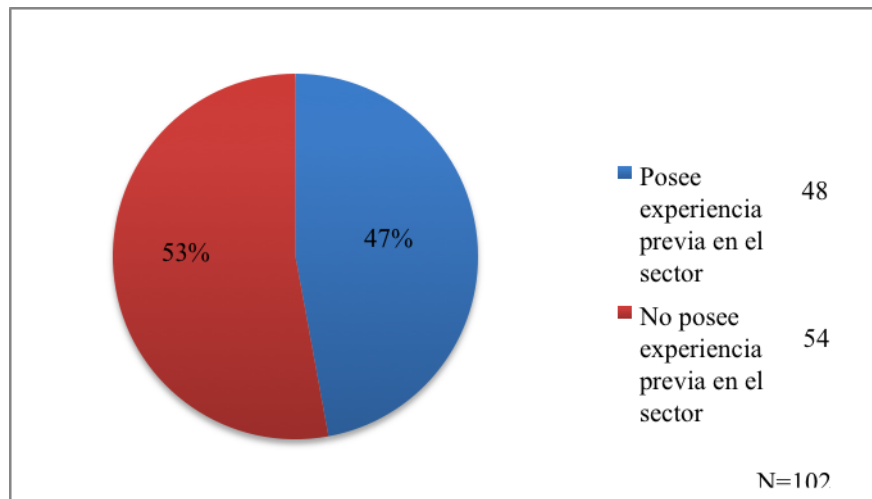
Gráfico 40. Percepción de operarios textiles sobre grado de instrucción necesario para su cargo



Fuente: Elaboración propia (2012)

En la empresa de confecciones la experiencia mínima es de 6 meses, además de la formación intraorganizacional. En el Gráfico 41 se observa que el 47% de los operarios posee experiencia previa, es decir, más de los mitad de los operarios no posee experiencia en el sector.

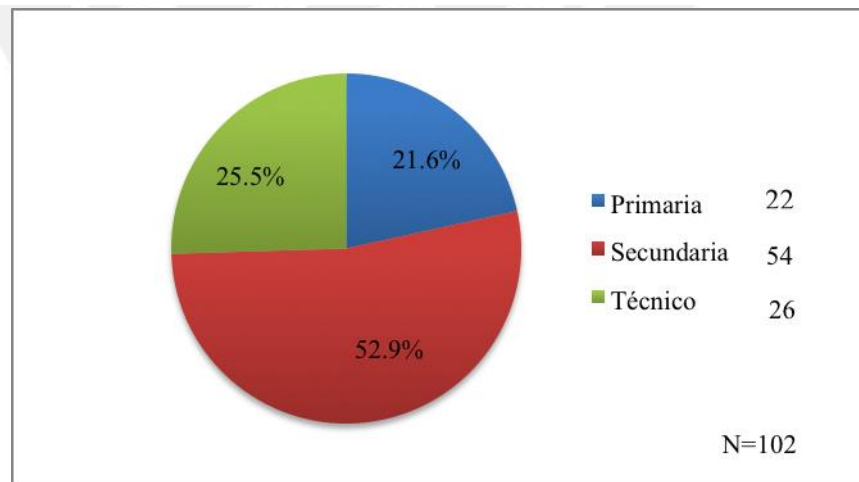
Gráfico 41. Experiencia laboral previa de operarios de confecciones



Fuente: Elaboración propia (2012)

De la misma manera, en cuanto al grado de instrucción que los operarios de confecciones creen que debería tener para desempeñar su trabajo el 52,9% de operarios percibe que con secundaria podrían realizar sus actividades diarias, ya que como en el caso de los operarios textiles se aprenden nuevas operaciones y procesos en el día a día y con la práctica.

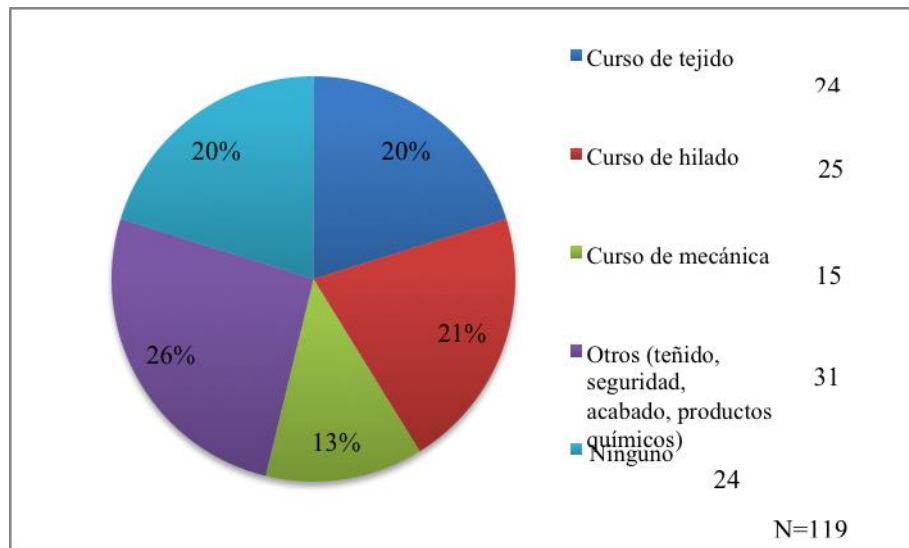
Gráfico 42. Percepción de operarios de confecciones sobre grado de instrucción necesario para su cargo



Fuente: Elaboración propia (2012)

Finalmente, se preguntó a los operarios de la empresa textil sobre *¿cuál es el curso o capacitación adicional que debería tener para desempeñar mejor su trabajo?* y las respuestas se muestran a continuación:

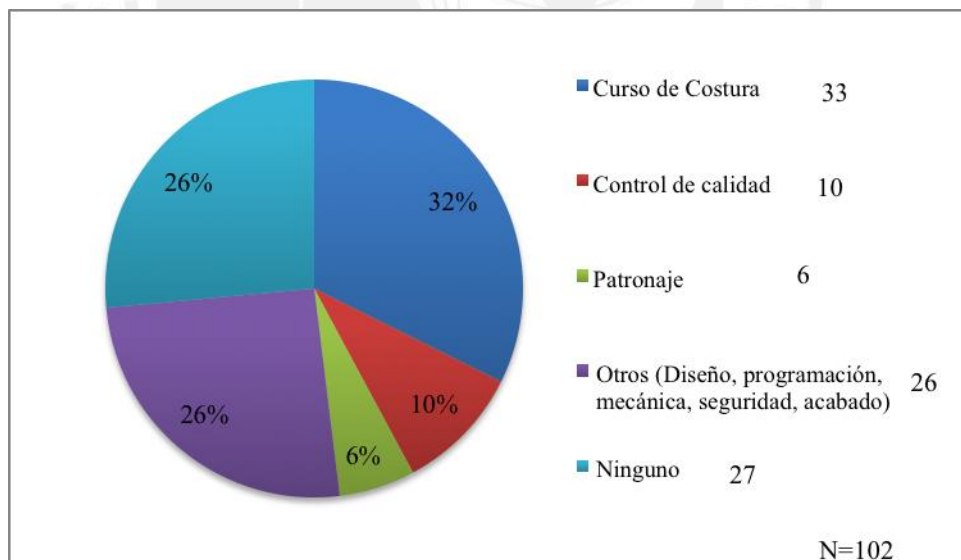
Gráfico 43. Curso de capacitación adicional que debería tener un operario textil



Fuente: Elaboración propia (2012)

Asimismo, en el caso de la empresa de confecciones, las respuestas de los operarios se muestran en el Gráfico 44:

Gráfico 44. Curso de capacitación adicional que debería tener un operario de confecciones



Fuente: Elaboración propia (2012)

En este sentido, de acuerdo a los dos gráficos anteriores en el caso de la empresa textil el curso que los operarios deberían tener varía con respecto al área que pertenece; sin embargo, el 32% cree que debe ser capacitado en proceso de tejido textil. En el caso de la empresa de confecciones el curso de costura es en el cual hay mayor interés por

capacitarse. Esto se debe a que es una de las áreas donde hay mayor campo para aprender nuevas operaciones en torno a la confecciones de prendas de vestir.

En suma, las competencias duras que posee un operario textil y un operario de confecciones se observan en Tabla 17:

Tabla 17. Lista de conocimientos (competencias duras) de operarios

Operario Textil	Operario de Confecciones
Tecnología de las máquinas y sus mecanismos de funcionamiento	Tecnología de las máquinas y sus mecanismos de funcionamiento
Seguridad en el trabajo	Seguridad en el trabajo
Lectura e interpretación de ficha de programación y producción	Lectura e interpretación de especificaciones de la ficha técnica
Método de trabajo en equipo	Producción modular
Control de calidad textil	Control de calidad de confección de prendas de vestir

Fuente: Elaboración propia (2012)

En segundo lugar, con respecto a las competencias blandas, los operarios se autoevaluaron de manera que calificaron sus competencias de acuerdo a la frecuencia de aplicación de las mismas durante sus tareas diarias.

Las 10 competencias que se analizaron varían de acuerdo al tipo de operario, a continuación se presentan:

Tabla 18. Competencias de operarios textiles y de confecciones

Empresa textil	Empresa de confecciones
Alta adaptabilidad y flexibilidad	Alta adaptabilidad y flexibilidad
Capacidad para aprender	Capacidad para aprender
Dinamismo- energía	Dinamismo- energía
Iniciativa- autonomía	Iniciativa- autonomía
Productividad	Productividad
Responsabilidad	Responsabilidad
Tolerancia a la presión	Tolerancia a la presión
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Búsqueda de información	Confianza en sí mismo
Preocupación por el orden	Desarrollo de relaciones

Fuente: Elaboración propia (2012)

En el caso de la empresa textil las diez competencias están desarrolladas, de acuerdo a las actitudes frente a las mismas que poseen una alta frecuencia. Así, las tres competencias más destacadas son la capacidad de aprender, el dinamismo y la responsabilidad en su trabajo. En cambio, en la empresa de confecciones la frecuencia de la aplicación de las competencias está bastante desarrollada, siendo las 3 competencias más destacadas la capacidad de aprender, el dinamismo y la productividad.

No obstante, las frecuencias más bajas se localizaron en tolerancia a la presión tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones. Lo cual indica que se debe hacer énfasis en ese aspecto, puesto que es parte importante dentro de las cualidades de los operarios poder desarrollar esa capacidad para tener un buen desempeño a pesar de los cuellos de botella que se presenten. Asimismo, se debe tener en cuenta el trabajo en equipo y el desarrollo de relaciones como competencias que deben potenciarse.

Receptores y emisores

El quinto factor que se analizará es el doble rol que cumplen los operarios para el proceso de transferencia de conocimiento operativo: receptor y emisor. El rol como receptor se refiere al momento en el cual ha recibido conocimiento por parte de un compañero de trabajo. Así, este rol comprende 3 características: retención, absorción y motivación. Tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones las tres características obtuvieron puntuaciones altas de acuerdo a la autoevaluación que realizaron los operarios.

La primera es la retención y se refiere a la capacidad para usar cotidianamente nuevo conocimiento. La segunda es la absorción, que se vincula a la capacidad para identificar, valorar y aplicar los nuevos conocimientos. La tercera es la motivación del operario para apoyar la transferencia de conocimiento operativo. A continuación se pueden observar los ítems más destacados en las tres características:

Tabla 19. Ítems más destacados sobre características del receptor de conocimiento operativo

Características	Empresa de confecciones	Empresa textil
Retención	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede detectar fallas de funcionamiento en su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sabe quién es el compañero de trabajo que sabe más y puede resolver sus dudas

Absorción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sabe las funciones y responsabilidades de su trabajo ▪ Comprende y aprovecha los nuevos conocimientos que le enseñan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sabe las funciones y responsabilidades de su trabajo.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escucha atentamente cuando le explican un proceso para su trabajo y entiende la utilidad del mismo. ▪ Está de acuerdo con que se comparta conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escucha atentamente cuando le explican un proceso para su trabajo y entiende la utilidad del mismo. ▪ Se preocupa por medir su rendimiento cotidiano. ▪ Está de acuerdo con que se comparta conocimiento.

Fuente: Elaboración propia (2012)

Por otro lado, en cuanto al rol como emisor se definieron dos características. La primera es la fiabilidad que se refiere al grado en que el operario es percibido como confiable para transmitir conocimiento. Finalmente, la segunda característica es la motivación, que se refiere a la capacidad del operario para apoyar el proceso de transferencia de conocimiento operativo. A continuación se pueden observar los ítems más destacados en las dos características mencionadas:

Tabla 20. Ítems más destacados sobre características del emisor de conocimiento operativo

Características	Empresa de confecciones	Empresa textil
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene intención de compartir conocimiento con sus compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene intención de compartir conocimiento con sus compañeros.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está de acuerdo con que se reciban capacitaciones periódicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está de acuerdo con que se reciban capacitaciones periódicamente.

Fuente: Elaboración propia (2012)

En suma, los operarios textiles y los operarios de confecciones han desarrollado la mayoría de las características tanto en el rol de receptor como de emisor. Esto se debe a que son actitudes que contribuyen a su trabajo, es decir, cuando un operario actúa como un emisor y receptor eficaz fomenta la transferencia de conocimiento y el contexto se vuelve favorable para él y sus pares. Del mismo modo, en los equipos de trabajo, tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones, se halló que los operarios acuden a hacer consultas a sus compañeros y a los supervisores. Sobre todo, si bien no centralizan la información en una sola persona, saben a quién acudir para obtener conocimiento operativo sobre un proceso.

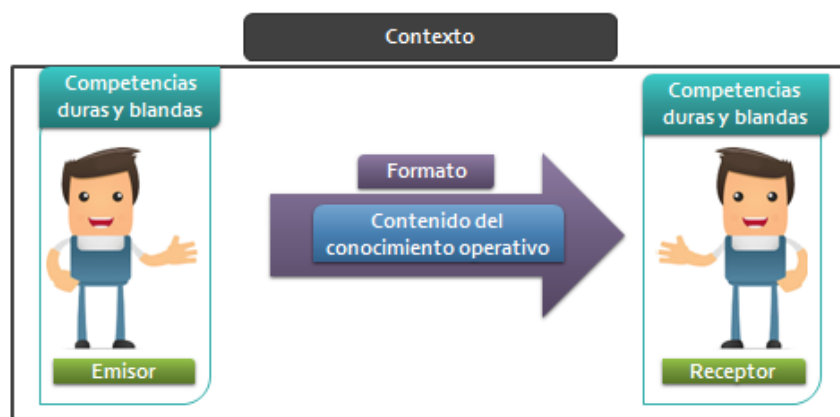
4.4. Principales resultados sobre la transferencia de conocimiento operativo

En este apartado se expondrán los principales resultados sobre la transferencia de conocimiento operativo y de cómo interactúan los factores de este proceso, en base al trabajo de campo realizado en las dos empresas elegidas (una del rubro textil y otra del rubro confecciones). Asimismo, se realizará un repaso a los principales resultados del proceso de transferencia de conocimiento operativo desde la aplicación de sus factores.

Hasta este punto, se identificó que el proceso de transferencia de conocimiento operativo no está estructurado en ninguna de las dos empresas. Sin embargo, se estableció un mapeo de dicho proceso, que indica los tres pasos previos a la transferencia de conocimiento (formación, entrenamiento y especialización/multifuncionalidad), siendo el cuarto paso la codificación del conocimiento tácito a conocimiento operativo. Dicha situación conlleva a la difusión del conocimiento operativo para que los operarios busquen la innovación y la mejora de los procesos en los que participan.

De este modo, la interacción de los cinco factores determinantes (contenido, contexto, formato, competencias y receptores y emisores) para la transferencia de conocimiento operativo refleja un proceso continuo y cíclico. A continuación, dicho esquema se muestran en el Gráfico 45:

Gráfico 45. Interacción de los factores de transferencia de conocimiento operativo



Fuente: Elaboración propia sobre la base de: Beazley, Boesnich y Harden (2003), y Szulanski (1996)

El primer factor a tomar en cuenta es el contenido del conocimiento operativo. Los operarios conocen el proceso de transferencia de conocimiento operativo, pero no hay un correcto manejo estructurado del conocimiento que posee cada operario, a pesar de que existan funciones generales para cada operario. El conocimiento operativo que se debe transmitir es crítico en los procesos, para asegurar eficiencia y calidad.

El segundo factor es el formato, dado que al identificar el conocimiento operativo, resulta más fácil poder proponer mecanismos y medios de comunicación para transmitir dicho conocimiento operativo.

El tercer factor son las competencias (duras y blandas) que desarrollan los operarios. Con respecto a las competencias duras, el perfil de entrada de un operario se refiere a una experiencia mínima ideal, formación en maquinaria afín y comprensión instrucciones en relación con la tarea. En cuanto a la empresa textil, los operarios realizan funciones específicas en cada zona de trabajo. Los operarios textiles tienen una *expertise* muy alta en maquinaria, trabajan en equipo y buscan superar las metas de producción.

En el caso de la empresa de confecciones, los operarios de costura actúan bajo el concepto de calidad total y autocontrol de calidad para realizar las operaciones que se les ha asignado de forma adecuada y no perjudicar a sus compañeros en otros módulos o subprocesos, ya que eso traería ineficiencia y todo el equipo de trabajo se vería perjudicado.

El cuarto factor son las características como emisor y receptor de conocimiento operativo, las cuales tiene como base las competencias de los operarios.

El quinto y último factor, no por eso menos importante, se refiere al contexto que debe propiciar la transferencia de conocimiento, donde los operarios puedan mejorar su desempeño diariamente y compartan los nuevos conocimientos que adquieran con sus pares.

Análisis de los factores determinantes para la transferencia de conocimiento operativo entre operarios del sector textil y confecciones

Este punto se concentrará en el análisis y resultados de la transferencia de conocimiento operativo desde la aplicación de sus factores: contenido, contexto, formato, competencias y rol de emisores y receptores.

El contenido y el formato como está dispuesto el conocimiento operativo son dos factores que se han analizado cualitativamente por lo cual se hará una análisis descriptivo de los mismos, en base a algunos hallazgos cuantitativos mostrados anteriormente²³², donde se usan las preguntas abiertas de la encuesta, las cuales se hicieron adrede y con el propósito de profundizar aspectos referentes al contenido del conocimiento operativo en el sector, ya que éste resulta muy específico en cada proceso y era necesario que cada operario pudiera reconocer dicho conocimiento que maneja diariamente.. Asimismo, los tres factores restantes (contexto, competencias y receptor y emisor) se analizarán a partir de la creación de índices (*Ver Anexo 11*), dado que era relevante para hallar los espacios de mejora en cada caso.

En primer lugar, *el contenido* del conocimiento operativo es importante para la transferencia de conocimiento, ya que su identificación facilita que este proceso sea eficaz y se capacite al personal de manera adecuada. De este modo, los operarios de las empresas del sector textil y confecciones conocen las actividades y funciones que tienen a cargo; sin embargo, les resulta complicado identificar todas las actividades, porque las tareas que tienen que desempeñar día a día son diversas. Mientras que enfocarse en las funciones de las cuales son responsables resulta sencillo, ya que las funciones son rápidas de identificar pues se basan en una visión macro de su trabajo.

Asimismo, es complejo poder separar las actividades de las funciones en el caso de los operarios de planta, ya que son el nivel más bajo de toda la estructura jerárquica y las actividades de los mismos se refieren específicamente a la operación y manipulación de la maquinaria que tienen a cargo; y por la misma razón, los operarios no pueden dejar de realizar ninguna de sus tareas, dado que ocasionarían fallas en la producción. La ficha técnica o ficha de producción es un elemento clave en el sector textil y

²³² Cf. Supra p. 105 (4.3. Factores determinantes para la transferencia de conocimiento operativo)

confecciones, porque ésta contiene los requerimientos de producción para realizar su trabajo, los cuales forman parte del conocimiento operativo.

En segundo lugar, *el formato* cómo está distribuido el conocimiento operativo puede analizarse de acuerdo a la diversidad con la que se presenta dicho conocimiento operativo. Así, en la empresa textil y en la empresa de confecciones se han identificado dos canales para transferir conocimiento. Por un lado, la comunicación cara a cara, la cual se realiza mediante las consultas entre operario-operario y operario-supervisor, así como también en las reuniones que son convocadas por los supervisores. Por otro lado, la utilización de fuentes escritas como el caso de la ficha de producción o ficha técnica (depende del tipo de empresa) y los documentos generados por los supervisores (registro de rendimiento y eficiencia por operario, cuadro de registro de producción, entre otros).

De esta manera, en las empresas del sector textil y confecciones es esencial la comunicación cara a cara y el contacto interpersonal para transmitir conocimiento operativo, puesto que se transmite conocimiento tácito y tanto la práctica como las charlas y reuniones contribuyen a que fluya dicho conocimiento. Sin embargo, resulta necesario organizar el conocimiento de modo que pueda ser compartido y absorbido por todos los operarios, ya que como menciona Davenport: “Si un depósito de conocimiento no tiene ninguna estructura, no podrá cumplir su objetivo”²³³. Aunque el canal escrito no es suficiente para transferir conocimiento, está respaldado por el canal oral. Tanto en la empresa de confecciones como en la empresa textil no se da mucha importancia a la creación de hojas de registro para transferir conocimiento operativo. Además, no hay manuales (de procedimiento y calidad) para las diferentes zonas de trabajo, por lo que para lograr una exitosa transferencia de conocimiento es necesario que los operarios se nutran en la misma intensidad de los dos formatos en los que está dispuesto el conocimiento operativo.

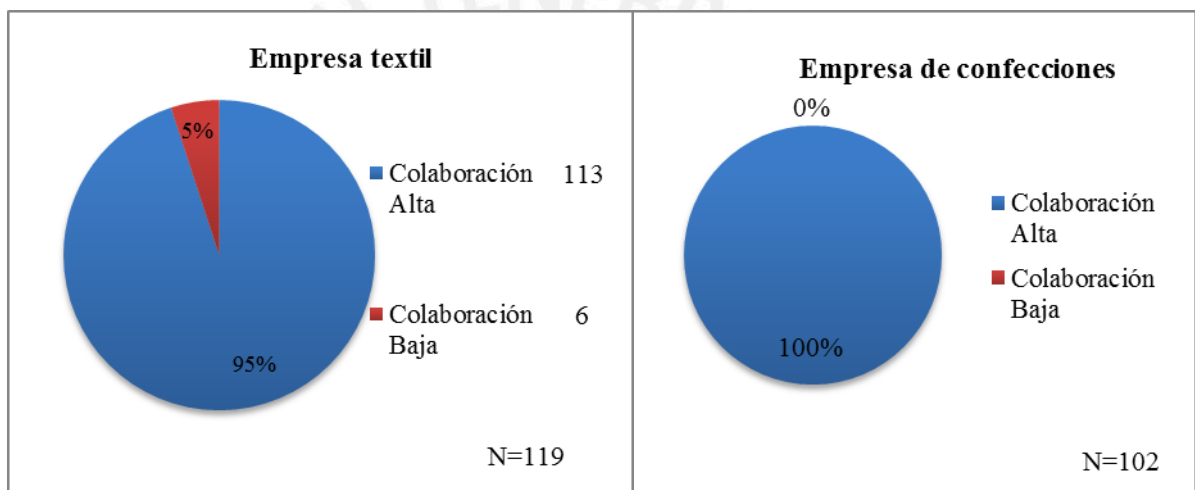
En tercer lugar, *el contexto* donde se maneja el conocimiento ha sido analizado en tres niveles: a nivel individual, a nivel entre pares, a nivel organizacional. El primer nivel

²³³ DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 182

de análisis, se desarrolla a partir del factor receptor y emisor²³⁴, evalúa las características que un operario posee al momento de recibir conocimiento operativo así como cuando transmite conocimiento operativo.

El segundo nivel de análisis es entre pares, el cual se desarrolla a través de la relación de colaboración entre los operarios. En este nivel los índices creados tanto para el sector textil como para confecciones difieren mínimamente, dado que el resultado es que el nivel de colaboración entre operarios es alto. A continuación, se pueden observar dichos índices en el Gráfico 46:

Gráfico 46. Índice de Colaboración entre operarios

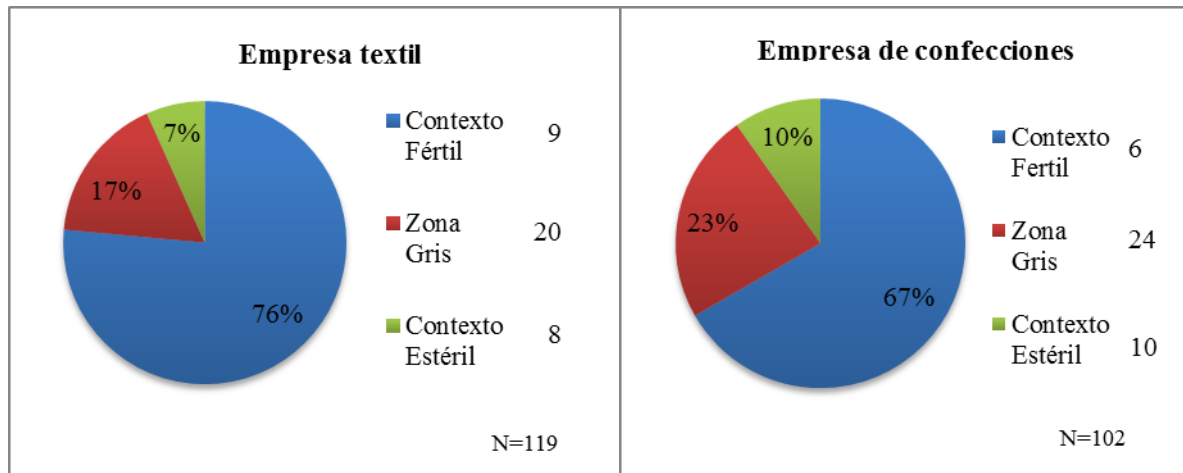


Fuente: Elaboración propia (2012)

El tercer nivel de análisis es a nivel organizacional, donde los resultados mostrados en el Gráfico 47, indican que tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones existe un contexto fértil, lo cual significa que es un entorno que posibilita la transferencia de conocimiento entre los operarios. Asimismo, en la empresa de confecciones existe un porcentaje mayor en la “zona gris” como en el “contexto estéril”, debido a que los operarios de esta empresa creen que el área que comete errores pierde prestigio lo cual no facilita el aprendizaje a través de las experiencias; además, los mismos operarios perciben que en la empresa no se realizan prácticas para compartir conocimiento con otras áreas.

²³⁴ Cf. Infra, p. 125 (Ver último párrafo).

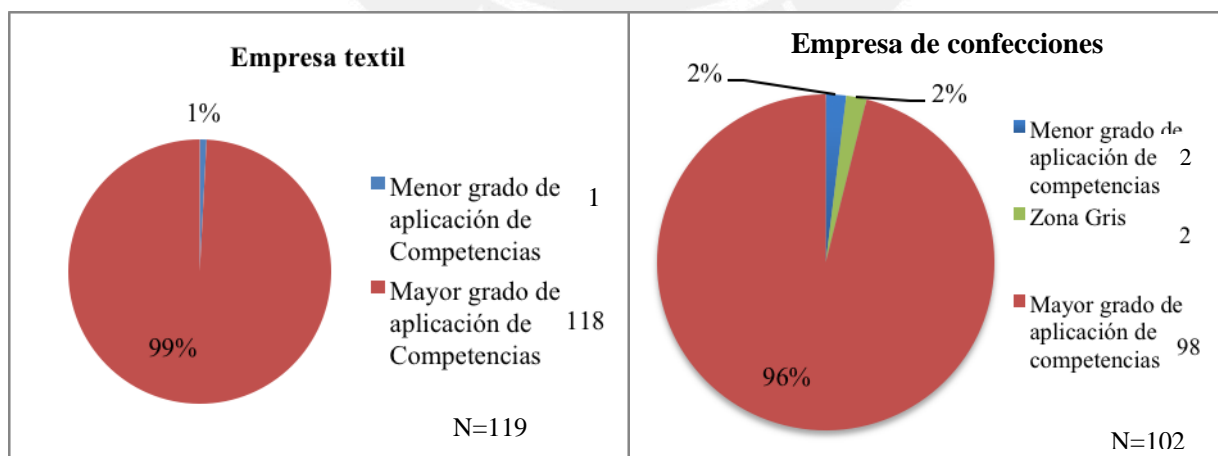
Gráfico 47. Índice de tipo de Contexto Organizacional



Fuente: Elaboración propia (2012)

En cuarto lugar, **las competencias** se han analizado a partir de un índice de aplicación de las mismas. En el Gráfico 48 se observan los índices tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones. De este modo, en la empresa textil el 99% de operarios ha desarrollado todas las competencias que debe poseer un operario textil. Mientras que en el caso de la empresa de confecciones se forma una “zona gris”, dado que son operarios que no sobresalen en cuanto a la frecuencia de aplicación de las competencias para su cargo, pero sí las poseen.

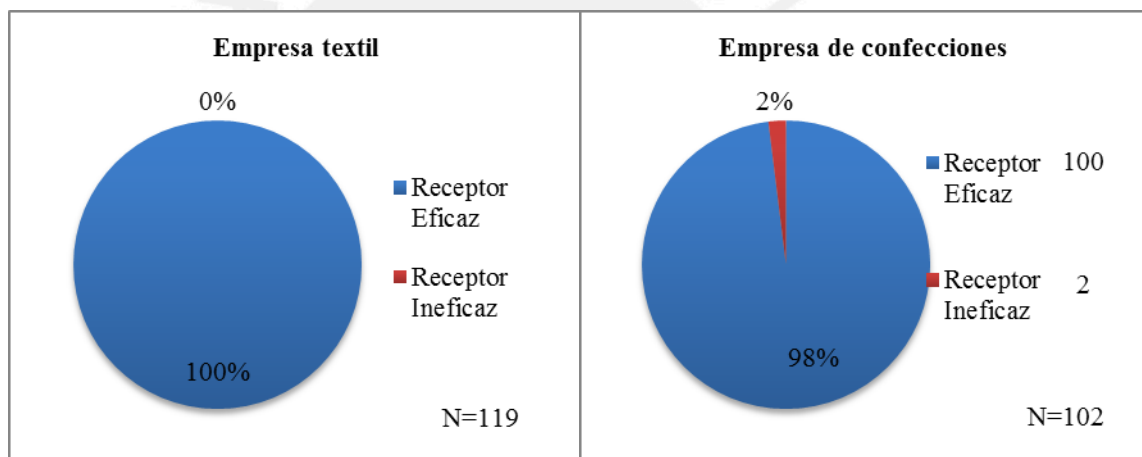
Gráfico 48. Índice del grado de aplicación de competencias blandas de los operarios



Fuente: Elaboración propia (2012)

En quinto lugar, *las características del rol como emisor y receptor* de conocimiento operativo se analizan a partir de la creación de dos índices. En el caso del índice del receptor, en el Gráfico 49 se observan los resultados y se indica que tanto en la empresa de confecciones como en la empresa textil los operarios son receptores eficaces de conocimiento operativo. No obstante, en el caso de la empresa textil se debe desarrollar en los operarios la comunicación de nuevo conocimiento adquirido entre ellos, así como que cada operario se asegure de que su compañero conozca su trabajo lo cual garantiza un producto final de calidad. Asimismo, en el caso de la empresa de confecciones se debe incidir en que los operarios corrijan los problemas tan pronto como se presenten en su zona de trabajo, manejen un lenguaje común y aseguren de que su compañero sepa cuáles son sus tareas.

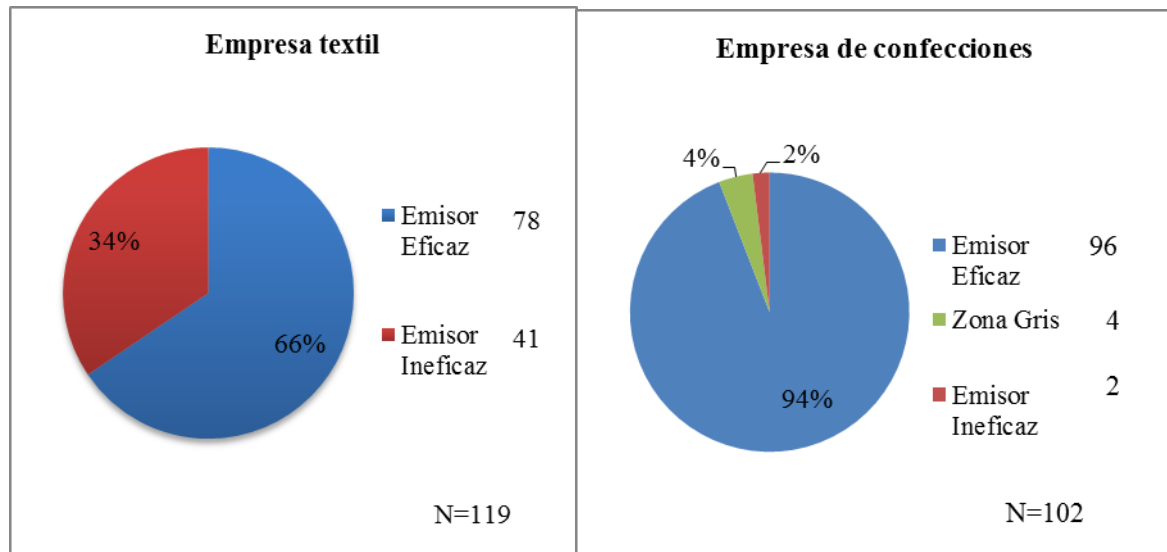
Gráfico 49. Índice de receptor de conocimiento operativo



Fuente: Elaboración propia (2012)

Por otro lado, en cuanto al índice de emisor de conocimiento operativo, los resultados que se exponen en el Gráfico 50 muestran que en ambas empresas los operarios son emisores eficaces. No obstante, tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones no todos los operarios están dispuestos a dedicar mucho tiempo a responder consultas de sus compañeros, dado que deben vigilar la máquina que operan, lo cual limita a que las dudas de los operarios sean breves y no interrumpen el tiempo de trabajo.

Gráfico 50. Índice del emisor de conocimiento operativo



Fuente: Elaboración propia (2012)

Asimismo, no todos los operarios comparten conocimiento sin que se lo pidan, dada la situación sobre la concentración y atención necesaria para el manejo de las máquinas. En base a dos índices se ha podido revisar a nivel individual las características de los operarios en base a su rol como emisor y receptor.

En suma, como resultado de estos índices y hallazgos cualitativos, se ha llegado a determinar el modo de aplicación e intervención de los factores en el proceso de transferencia de conocimiento operativo. Si bien los índices mostrados son sólo una representación parcial de la realidad, en conjunto contribuyen a crear espacios de mejora para la transferencia de conocimiento operativo.

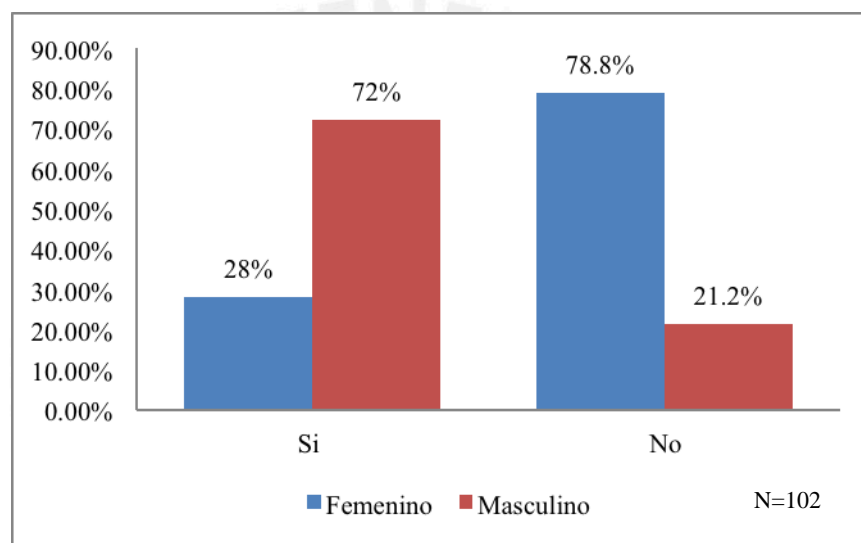
Otros hallazgos

Los hallazgos que se exponen a continuación se basan en temas complementarios a los tratados en la investigación.

- Se encontró que en la empresa textil (“empresa grande”), el 60.5% (72) de los operarios cree que mientras más grande sea la empresa, habrá mayor facilidad para compartir conocimiento. En cambio, en el caso de la empresa de confecciones (“empresa mediana”) solo el 49% (50) de los operarios percibe que en una empresa

más grande será fácil compartir conocimiento. Asimismo, cabe indicar que en la empresa textil todos los operarios son hombres, mientras que en la empresa de confecciones el 46.1% (47) son hombres y el 53.9% (55) son mujeres. Se encontró que en la empresa de confecciones mientras que para la mayoría de las mujeres en empresas grandes es más difícil compartir conocimiento, ocurre lo contrario con la mayoría de los hombres. Dicha situación podría llevar a pensar que la diferencia entre las respuestas de los operarios de una y otra empresa tendrían relación a la variable sexo. En el Gráfico 51 se muestran los resultados:

Gráfico 51. Percepción sobre facilidad para compartir conocimiento en empresas grandes según sexo de operarios



Fuente: Elaboración propia (2012)

- Dentro de la empresa de confecciones, que un operario se asegure de que sus compañeros conozcan su trabajo depende de la variable “tiempo de trabajo en la empresa”. A mayor tiempo laborando en la organización, mayor es la probabilidad de que el operario procure que su compañero de trabajo aprenda y sepa sus funciones.
- En la empresa de confecciones, que un operario responda las dudas y consultas de sus compañeros y que haya logrado que se logre la mejora de su rendimiento está asociado a la variable “tiempo de trabajo en la empresa”. En otras palabras, a mayor tiempo en la empresa, más probable que ocurra una actitud positiva respecto a la colaboración entre operarios.

- En la empresa textil, mientras mayor tiempo permanezcan trabajando en la empresa, mayor es la facilidad para reconocer al compañero de trabajo que sabe más y que pueda resolver sus dudas.
- Tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones la actitud de alentar a un compañero a que se cuestione sobre su trabajo (sobre cómo hacer que mejore las cosas y obtener nuevo conocimiento o datos operativos) depende del tiempo que ha permanecido laborando en la empresa.
- De la misma manera, tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones, la comprensión y el conocimiento de los beneficios de la transferencia de conocimiento operativo, depende del tiempo de trabajo en la empresa. En otras palabras, existe asociación entre el tiempo de labor en la organización de un operario y su capacidad para entender la importancia de la transferencia de conocimiento operativo.

4.5 Diseño e implementación de la planificación de la transferencia de conocimiento operativo en dos empresas estudiadas del sector textil y confecciones

La aplicación de los 5 factores para la transferencia de conocimiento operativo en dos empresas del sector textil y confecciones peruano ha permitido determinar que la planificación y formalización del proceso de transferencia de conocimiento operativo se pueden generar beneficios para las empresas estudiadas que inciden en un incremento de la producción²³⁵.

De esta manera, se ha diseñado una serie de costos que implicaría el diseño y la implementación del programa de Transferencia de conocimiento operativo. Así, se puede entender la dinámica que se propone para la planificación de la transferencia del conocimiento operativo y para dar mayor detalle acerca de la inversión necesaria

²³⁵ Debe tomarse en cuenta que para los costos se ha trabajado bajo el supuesto de que se mantienen constantes dos factores de producción (la materia prima y la maquinaria) y solo se implementan medidas en torno a la eficiencia de los operarios.

para llevar a cabo. Los costos detallados de la consultoría para la planificación de la transferencia de conocimiento se pueden observar la Tabla 21:

Tabla 21. Costos del programa de transferencia de conocimiento según tipo de costos

Costos del programa de transferencia de conocimiento operativo	Importe (S/.)
Costo del diseño y desarrollo del programa	S/. 10,000.00
Costo de todos los materiales del programa	S/. 8,000.00
Costo para el equipo del programa	S/. 5,000.00
Salarios del equipo consultor (1 consultor senior y 4 consultores junior)	S/. 15,000.00
Costos de evaluación del programa	S/. 3,000.00
Otros costos (sujetos a la implementación del programa)	S/. 4,000.00
TOTAL	S/. 45,000.00

Fuente: Elaboración propia (2013)

De este modo, dentro de dicho programa se debe tomar en consideración la implementación de las actividades propuestas para una exitosa transferencia de conocimiento operativo, por lo que el equipo de consultores deberá estar conformado por 4 consultores junior y 1 consultor senior. Este equipo de 4 consultores laborará para el desarrollo e implementación del programa (rubro que está cotizado en S/. 15,000 nuevos soles en la Tabla 21) y se parte bajo dos supuestos:

- El consultor senior cumplirá un total de 49 horas y se le remunerará por cada hora el monto de S/. 200 nuevos soles.
- Los consultores junior cumplirá, en conjunto, un total de 104 horas y se le remunerará por cada hora el monto de S/. 50 nuevos soles.

Asimismo, en cuanto a los beneficios se debe considerar que se enfocan en el desempeño de los operarios y la mejora de capacitación para lograr el incremento en la producción y se deben tomar en cuenta dos escenarios:

- Escenario pesimista: 6% de incremento en la producción mensual.
- Escenario optimista: 10% de incremento en la producción mensual.

A continuación, en la Tabla 22 se muestra el listado de actividades propuestas:

Tabla 22. Listado de actividades propuestas, responsables y beneficios para el programa de transferencia de conocimiento operativo

1. Sistematización del conocimiento operativo plasmado en documentos (manuales de procedimiento y calidad, instructivos y hojas de registro y reporte de propuestas de mejora.	1 consultor senior	5	S/. 1,000.00	Disminución de horas de capacitación inicial (etapa de formación) y creación de un perfil de puesto de operario para un proceso de selección adecuado.
	3 consultores junior (5 horas cada uno)	15	S/. 750.00	
2. Creación de un documento que incluya los procesos que realiza la empresa y las funciones y tareas de cada operario.	1 consultor senior	5	S/. 1,000.00	Disminución de horas de capacitación inicial (etapa de formación) y creación de un perfil de puesto de operario para un proceso de selección adecuado.
	2 consultores junior (5 horas cada uno)	10	S/. 500.00	
3. Programación de reuniones entre supervisores y operarios, de manera semanal.	1 consultor senior	4	S/. 800.00	Eficiencia en el trabajo por un correcto manejo de las fichas de producción y fichas técnicas.
	2 consultores junior (2 horas cada uno)	4	S/. 200.00	
4. Crear espacios para que se comuniquen los operarios (reuniones informales)	1 consultor senior	4	S/. 800.00	Eficiencia en el trabajo por una correcta coordinación y comunicación entre operarios.
	1 consultor junior	5	S/. 250.00	
5. Creación de flujogramas según zona de trabajo (de acuerdo a procesos de la empresa).	1 consultor senior	5	S/. 1,000.00	Disminución de horas de capacitación (etapa de

	3 consultores junior (5 horas cada uno)	15	S/. 750.00	entrenamiento).
6. Colocar en cada zona de trabajo un cuadro que muestre los valores organizacionales.	1 consultor senior	2	S/. 400.00	Identificación del operario con los objetivos organizacionales y eficiencia en el trabajo.
	2 consultores junior (2 horas cada uno)	4	S/. 200.00	
7. Mejorar el sistema de incentivos no monetarios, de acuerdo a reconocimiento a operarios mensualmente y felicitarlo públicamente.	1 consultor senior	4	S/. 800.00	Eficiencia del trabajo en equipo y motivación para un desempeño adecuado del operario.
	4 consultores junior (2 horas cada uno)	8	S/. 400.00	
8. Realizar actividades extra-laborales de acuerdo a las necesidades de los operarios (campeonatos de vóley, fútbol, yincanas y talleres de padres).	1 consultor senior	4	S/. 800.00	Comunicación del operario con sus pares y eficiencia del trabajo en equipo.
	4 consultores junior (2 horas cada uno)	8	S/. 400.00	
9. Publicar mensualmente el récord de accidentes de trabajo que se han detectado.	1 consultor senior	2	S/. 400.00	Eficiencia del trabajo en equipo y motivación para un desempeño adecuado del operario.
	1 consultor junior	2	S/. 100.00	
10. Capacitación sobre seguridad y prevención de accidentes por parte del Área de Laboratorio.	1 consultor senior	2	S/. 400.00	Eficiencia en el trabajo por una correcta distribución de las horas de capacitación (etapa de entrenamiento).
	1 consultor junior	2	S/. 100.00	
11. Capacitación sobre seguridad y prevención por parte de los Jefes de Planta.	1 consultor senior	2	S/. 400.00	Eficiencia en el trabajo por una correcta

	2 consultores junior (2 horas cada uno)	4	S/. 200.00	coordinación y comunicación entre operarios (etapa de entrenamiento).
12. Capacitación técnica supervisor –operario sobre el manejo de la maquinaria según zona de trabajo.	1 consultor senior	2	S/. 400.00	Eficiencia en el trabajo por una correcta coordinación y comunicación entre operarios (etapa de entrenamiento).
	2 consultores junior (2 horas cada uno)	4	S/. 200.00	
13. Creación de círculos de calidad con el apoyo de los operarios más destacados de cada zona de trabajo y los supervisores para establecer soluciones en cuanto a la productividad y mejora de procesos.	1 consultor senior	4	S/. 800.00	Eficiencia en el trabajo por una correcta coordinación y comunicación entre operarios.
	4 consultores junior (2 horas cada uno)	8	S/. 400.00	
14. Evaluación para medir las competencias blandas de los operarios a través de la toma de cuestionarios.	1 consultor senior	4	S/. 800.00	Disminución de horas de capacitación inicial (etapa de formación) y creación de un perfil de puesto de operario para un proceso de selección adecuado.
	4 consultores junior	15	S/. 750.00	
	VITAL GENERAL	153 horas	S/. 5,000	

Fuente: Elaboración propia (2013)

De esta manera, a lo largo de la consultoría se implementará el programa de transferencia de conocimiento operativo, donde se van a desarrollar actividades generales las cuales se pueden clasificar en dos grupos. El primer grupo incluye las actividades detalladas del 1 al 8 que se basan en el diseño durante 4 meses, mientras que el segundo grupo toma en cuenta las actividades 9 y 10 se basan en la implementación, teniendo como duración 3 meses. En la Tabla 23 se observa dicha planificación:

Tabla 23. Planificación del programa de transferencia de conocimiento operativo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
1. Diagnóstico de la situación de transferencia de conocimiento operativo en las empresas								
2. Planeamiento y diseño de la evaluación								
3. Diseño de instrumentos de recojo de información								
4. Recolección de información								
5. Tabulación de la información obtenida								
6. Análisis de la información obtenida y creación de instrumentos para la implementación de propuestas								
7. Redacción e impresión de reporte								
8. Comunicación de resultados								
9. Inicio de las mejoras y propuestas								
10. Implementación terminada								

Fuente: Elaboración propia (2013)

Finalmente, el diseño e implementación del programa de Transferencia de conocimiento operativo en las dos empresas estudiadas resulta beneficioso, ya que como se ha expuesto en este apartado resulta necesario implementar actividades para lograr una exitosa transferencia de conocimiento que ayuda a que se preserve el conocimiento operativo y que a su vez posibilite la generación de nuevo conocimiento

operativo. Además, como se indicó el sector textil y confecciones es intensivo en mano de obra, por lo que resulta imperativo implementar medidas en torno a la mejora de la capacitación de los operarios, los procesos de aprendizaje y el desarrollo de las competencias específicas para cada tipo de puesto.

De este modo, en la empresa textil la fórmula de la productividad²³⁶ la materia prima incide en 30%, la maquinaria incide en un 30% y la mano de obra en un 15%, por lo que la empresa textil logra una productividad de 75%.

En el caso de la empresa de confecciones la fórmula de la productividad²³⁷ la materia prima incide en 25%, la maquinaria incide en un 20% y la mano de obra en un 40%, por lo que la empresa de confecciones logra una productividad de 85%.

Asimismo, para el análisis de costos y beneficios se debe tomar en consideración que existen los siguientes supuestos para evaluar los beneficios de la consultoría en gestión del conocimiento para crear un programa de Transferencia de conocimiento operativo:

- El costo de planillas aproximado de ambas empresas estudiadas es de S/.800,000.00 nuevos soles.
- El diferencia entre el costo de planillas con un nivel de producción mensual actual y el nivel de producción mensual proyectado asciende a S/.80,000.00 nuevos soles (en un escenario optimista) y a S/. 48 000.00 nuevos soles (en un escenario pesimista).
- El nivel de producción mensual de ambas empresas estudiadas es de 785,190 productos terminados.
- El nivel de producción mensual con el incremento del 10% asciende a S/.863,709.00 nuevos soles.

²³⁶ YAÑEZ, Claudia. *Entrevista a Gerencia General de la Empresa Textil*. Entrevista del día 15 de Noviembre de 2012 a Gustavo Salas.

²³⁷ YAÑEZ, Claudia. *Entrevista a Gerencia General de la Empresa de Confecciones* Entrevista del día 11 de Octubre de 2012 a Héctor Camargo.

- El nivel de producción mensual con el incremento del 6% asciende a S/.832,301.40 nuevos soles.
- El ratio Costo en planilla/Nivel de producción (sin la inversión en la consultoría) indica que por cada S/. 1.0187 nuevos soles que se invierte en planilla se produce una unidad.
- El ratio Costo en planilla/Nivel de producción (con la inversión en la consultoría) indica que por cada S/. 0.9612 nuevos soles que se invierte en planilla se produce una unidad.

A continuación, en la Tabla 24 se muestra el detalle de una aproximación a la reducción de costos:

Tabla 24. Análisis de costos y beneficios del programa de Transferencia de conocimiento operativo aplicado en dos empresas del sector textil y confecciones

Detalle del costo	Importe (S/.)	Detalle del beneficio	Importe mensual (S/.)	Porcentaje (Escenario optimista)	Importe mensual (S/.)	Porcentaje (Escenario pesimista)
Consultoría en Gestión del conocimiento (3 meses)	S/. 45,000.00	Incremento de la productividad mensual	S/. 81,508.93	10%	S/. 48,905.36	6%

Fuente: Elaboración propia (2013)

Como se muestra en la Tabla 24, en los dos escenarios propuestos, la inversión en una consultoría en Gestión del conocimiento resulta viable y necesaria para las empresas estudiadas. Asimismo, los operarios al ser parte determinante en dichas empresas, por lo que el programa de Transferencia de conocimiento operativo es imprescindible para aprovechar el potencial del capital humano. En este sentido, cabe indicar que dentro de la fórmula de productividad que se indicó anteriormente, de acuerdo a cada empresa se muestra la fórmula para llegar a nivel de productividad ideal tomando en cuenta que todos los factores productivos:

- Empresa textil²³⁸: la mano obra incide en un 30%, la materia prima en un 35% y la maquinaria en un 35%, sumando un total de 100%.

²³⁸ YAÑEZ, Claudia. *Entrevista a Gerencia General de la Empresa Textil*. Entrevista del día 15 de Noviembre de 2012 a Gustavo Salas.

- Empresa de confecciones²³⁹: la mano de obra incide en un 50%, la materia prima incide en 30%, la maquinaria incide en un 20%, sumando un total de 100%.

Esto indica que el programa de Transferencia de conocimiento operativo resulta beneficioso para ambas empresas, pero se genera un beneficio mayor para la empresa de confecciones, dado que existe una mayor proporción de la participación de los operarios en la producción. No obstante, cabe resaltar que el impacto de la planificación de la Transferencia de conocimiento operativo en las dos empresas analizadas depende de un conjunto de variables como el compromiso de la alta dirección, la motivación general de los trabajadores y el tiempo dedicado a las capacitaciones (formación y entrenamiento de los trabajadores). De esta manera, existen otras variables que inciden en el resultado y que están fuera del control y el alcance de la presente tesis.

Conclusiones del capítulo

En este capítulo se expusieron los principales resultados y el mapeo del proceso de transferencia de conocimiento, así como el análisis individual de los cinco factores que intervienen en el proceso. De esta manera, se halló que el proceso de transferencia de conocimiento operativo en el sector textil y confecciones es distinto de acuerdo a cada subsector. Los operarios textiles van a especializarse en el uso de cierto tipo de máquinas. En cambio, para el caso de los operarios de confección, los empresarios de estas empresas esperan que los operarios se conviertan en operarios polivalentes, es decir, que conozcan y ejecuten 2 ó 3 operaciones de confección.

Además, en base a los resultados hallados en el trabajo de campo y la creación de los índices sobre los factores (como contexto, competencias y características del emisor y receptor) a partir de la aplicación de los cinco factores de transferencia de conocimiento operativo, se concluye que la comprensión del proceso de transferencia de conocimiento operativo indica que existen posibilidades de potenciar el capital

²³⁹ YAÑEZ, Claudia. *Entrevista a Gerencia General de la Empresa de Confecciones* Entrevista del día 11 de Octubre de 2012 a Héctor Camargo.

humano con el desarrollo de competencias y la planificación de actividades para la propia transferencia de conocimiento, así como la mejora de la productividad.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentarán las conclusiones y las recomendaciones pertinentes según el análisis hecho a partir del trabajo de campo realizado y el marco teórico en que se respaldan las variables y la metodología de investigación del estudio de caso.

5.1. Conclusiones

Los factores determinantes para la transferencia de conocimiento operativo están presentes en el proceso productivo de las dos empresas analizadas. Sin embargo, cada uno de dichos factores se aplica de diferente manera, dado que existe una alta especificidad del conocimiento operativo para cada proceso en el que intervienen los operarios de las dos empresas investigadas.

Sector textil confecciones peruano

Estas conclusiones se realizaron, a partir de la primera fase de investigación de la tesis, con la finalidad de identificar las características de las empresas del sector textil y confecciones y el propio sector.

- El mercado textil global en el que se desenvuelve el sector textil y confecciones peruano es cada vez más competitivo, donde el capital humano y la maquinaria son de libre disponibilidad y se avanza en cuanto al desarrollo de tecnologías y prácticas de mejora continua de procesos.
- Un entorno competitivo y dinámico como el sector textil y confecciones motiva a las empresas a cambiar y adaptarse, en cuanto a la innovación tecnológica y la capacitación de la mano de obra. Resulta imprescindible para las empresas peruanas de este sector poseer un estilo de gestión enfocado en las competencias de

la mano de obra y a la creación de herramientas que faciliten la transferencia de conocimiento operativo, para la creación de la ventaja competitiva.

- La integración es beneficiosa, porque permite que el sector textil y confecciones peruano sea reconocido por el servicio *full package* a nivel internacional. Así, el sector ha logrado crecer y tener éxito en el mercado textil internacional, a través de la producción *full package*, el cual brinda la calidad de las fibras y la eficiencia en producción.
- No todas las empresas del sector textil y confecciones peruano se han logrado integrar. Existen casos de integración (vertical) en la cadena de suministro; sin embargo, resulta difícil para las pequeñas empresas integrarse, ya que los niveles de inversión en maquinaria textil son altos, existen mayores costos fijos y menos flexibilidad ante cambios de la demanda. Estas desventajas se pueden afrontar con personal más productivo y facilidad para tercerizar la producción.
- La integración en el sector textil y confecciones por sí sola no es un objetivo, sino un medio para lograr la estrategia de creación de la ventaja competitiva. Se busca la formación de un cluster en el sector, por lo que necesita poder abastecerse de insumos, mano de obra y maquinaria. Asimismo, se debe buscar posicionar la marca y entrar al mercado de valor agregado.
- La demanda tiene un papel significativo en la dinámica de ambos subsectores, ya que la incidencia de la industria de la moda es 80% aproximadamente. Así, la oferta debe estar equipada de distintos tipos de maquinaria para satisfacer las tendencias que surgen en la industria de la moda.
- La moda y las tendencias inciden en el tema de transferencia de conocimiento operativo, dado que los operarios necesitan poseer conocimiento operativo sobre la maquinaria y adaptarse a los cambios del entorno. De este modo, la industria de la moda es importante, porque permite que las empresas se diferencien.

Transferencia de conocimiento operativo

- El estudio de caso ha permitido hallar que tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones se realiza la transmisión de conocimiento operativo, dado que se realizan actividades dentro de las empresas para compartir conocimiento operativo y se publica información sobre rendimiento y metas de producción. Sin embargo, no hay mayores mecanismos que fomenten la fluidez del conocimiento operativo en las distintas zonas de trabajo de las empresas.
- La transmisión es una fase anterior a la transferencia, pero las dos empresas peruanas del sector textil y confecciones aún no dan el siguiente paso hacia la transferencia de conocimiento operativo para incorporar dicho conocimiento a la cadena de valor de las empresas. En otras palabras, la transferencia de conocimiento contribuiría a identificar oportunidades de mejora en los procesos, tanto en eficiencia como en el autocontrol de sus actividades y funciones, y a aprovechar las capacidades de los operarios.
- El proceso de transferencia de conocimiento operativo reveló que una de las fases previas a la transferencia es distinta en ambas empresas. Las dos primeras fases previas (formación y entrenamiento) a la transferencia de conocimiento operativo son similares en ambas empresas. En el caso de la empresa textil la tercera fase es la especialización, mientras que en la empresa de confecciones es la multifuncionalidad (polivalencia). La última fase es análoga en ambas empresas y se refiere a la codificación, situación en la cual el operario está apto para transferir conocimiento operativo, dado que posee el conocimiento operativo sobre el proceso en el que interviene.

Factor relacionado al Contenido

- Las dos empresas observadas no han identificado todo el conocimiento operativo crítico en cada uno de los procesos. Las jefaturas y los supervisores aún no han sistematizado el conocimiento operativo que manejan. Así, la codificación del conocimiento no es fácil, pero tampoco es imposible. El conocimiento operativo se transfiere en la enseñanza que brindan los operarios a sus pares, dentro de su misma generación.

- La falta de la estructura en el proceso de transferencia de conocimiento operativo en las dos empresas analizadas, no permite que sea exitosa la transferencia de conocimiento operativo, lo cual va de la mano con el proceso de capacitación de los operarios y el desarrollo de competencias. En definitiva, como señala Davenport: “Lo que hace que el conocimiento sea valioso para las organizaciones es la capacidad de mejorar las decisiones y medidas adoptadas sobre la base del conocimiento”²⁴⁰.
- Las empresas analizadas saben de la importancia del conocimiento operativo que manejan y que la diversidad de los mecanismos para la transferencia de dicho conocimiento requiere de tiempo, compromiso y participación de los empleados para ponerlos en marcha, pero no cuentan con todos los mecanismos adecuados.

Factor relacionado al Contexto

- En las dos empresas analizadas, los operarios perciben que el contexto es fértil, donde se posibilita que el conocimiento operativo sea compartido; no obstante, los operarios consideran que parte importante para gestar el proceso de transferencia se basa en rol de los propios operarios y la motivación personal. Así, si los operarios saben cómo desenvolverse en el marco de la cultura organizacional de su lugar de trabajo, encontrarán los medios necesarios para realizar la transferencia.
- En las dos empresas se halló que la eficiencia y el rendimiento se miden de distinta manera. En la empresa textil se crean documentos para medir la reducción de merma en el proceso de producción, se realizan pruebas de regularidad de la fibra y se crean reportes sobre la disminución de fallas de la tela. En la empresa de confecciones se mide la eficiencia en horas hombre y en base a la meta de producción a la que llegan los módulos de trabajo.
- Los mecanismos de motivación e incentivo para mayor productividad que utiliza cada empresa analizada están adaptados al contexto. En la empresa textil se realizan

²⁴⁰ DAVENPORT, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001, p. 194.

actividades de confraternidad entre los operarios. Se hacen campeonatos de fútbol para que puedan interactuar los operarios. Asimismo, se premia a todos por igual para que se sientan reconocidos en los aspectos en los que destacan. En la empresa de confecciones se pone música para que se motiven y relajen los operarios.

Factor relacionado al Formato

- Se ha observado que en cuanto al formato escrito, en la empresa textil nunca se crean hojas de registro, pero siempre se consultan documentos, mientras que en la empresa de confecciones tampoco se hacen hojas de registro. Sin embargo, en la segunda empresa observada no hay una postura mayoritaria respecto a la consulta de documentos.
- La mayoría de los operarios textiles (de la empresa analizada) entienden el término “manual” como instrucciones de seguridad y prevención, mientras que el resto de operarios desconoce su existencia. Los operarios tienen opiniones diversas respecto a su significado y lo han institucionalizado informalmente como un documento importante, pero que no les brinda instrucciones específicas de acuerdo a sus funciones y el manejo de las máquinas.
- En el proceso de producción, tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones, se cuenta con el apoyo de formatos escritos (ficha de producción y ficha de registro de eficiencia) por lo cual hay formalización de los procesos. Sin embargo, los operarios reconocen que hay documentos que les hacen falta, pero no hay tiempo para hacerlos.
- Los documentos que se generan sobre eficiencia y rendimiento de las máquinas (antiguas y modernas) en la empresa textil influyen en los procesos de decisión gerencial, ya que se toma esa información para establecer si la causa es un mal uso de la maquinaria o desempeño por parte del operario y, luego, decidir si se precisa de maquinaria moderna o se deben tomar acciones correctivas. Asimismo, dicha información sobre la eficiencia es pertinente y sirve para tomar decisiones que influyen a nivel de proceso productivo.

- En las dos empresas estudiadas, con respecto a la frecuencia de uso del formato oral se halló que en la empresa textil siempre se hacen consultas a los compañeros de trabajo y al supervisor, así como siempre se realizan reuniones. Mientras, en la empresa de confecciones siempre se hacen consultas, pero casi nunca se hacen reuniones.

Factor relacionado a las Competencias

- Las competencias blandas, requeridas por cada puesto de trabajo, son desarrolladas por los operarios y coinciden con las habilidades y capacidades que deben tener para realizar su trabajo. Las competencias blandas más desarrolladas son la capacidad para aprender, la productividad, el dinamismo y la responsabilidad. Mientras, las menos desarrolladas, en un nivel no tan significativo, son la tolerancia a la presión, el trabajo en equipo (solo en la empresa textil) y el desarrollo de relaciones (solo en la empresa de confecciones).
- Las competencias blandas están determinadas por la alta dirección y los jefes de área de cada empresa analizada, por lo cual al evaluarlas se tomó en cuenta la misión, la visión y los valores de las empresas analizadas. En este sentido, algunas de las competencias se identifican con los valores de las empresas, como es el caso de la responsabilidad y el orden. A pesar de que la definición de una competencia se refiere a un comportamiento y habilidad para desempeñar una función y un valor organizacional se refiere a una creencia o principio de una persona que para la empresa resulte correcto, en el estudio de caso se revela que dos competencias deseadas se habían creado a partir del sistema de valores de la empresa.
- Las competencias duras son analizadas en base al perfil de puesto de los operarios, siendo éste un perfil básico. En este sentido, se encontró que en ambas empresas analizadas, no todos los operarios cuentan con el tiempo de experiencia previa que se establece para cada área, razón por la cual los procesos de formación son más largos, dependiendo de las competencias blandas de los operarios. La percepción de los operarios sobre el grado de instrucción que deberían tener es “secundaria”,

ya que ellos creen que sus tareas son mecánicas, se aprenden en la práctica y la experiencia en el día a día.

Factor relacionado al rol como Emisor y Receptor

- El éxito de la transferencia horizontal del conocimiento operativo requiere del compromiso y disposición de los agentes que intervienen en el mismo y que estén conscientes del proceso de transferencia y sus beneficios. Este factor es complementario al factor de competencias, ya que se requiere que los operarios de las dos empresas investigadas cuenten con ciertas habilidades.
- No se halló que la información esté centralizada en una sola persona. Sin embargo, en la empresa de textil, los operarios acuden al supervisor de cada área para realizar consultas y absolver sus dudas; mientras que en el caso de la empresa de confecciones existen dos fuentes principales a la cual acuden los operarios: el supervisor y el líder de cada módulo. Así, los operarios tienen un supervisor (autoridad formal) y un líder (autoridad informal) a quienes reconocen por su trabajo, pero también existen operarios a los que acuden dado su tiempo de trabajo en la empresa y experiencia.
- Para el rol de “emisor eficaz” resulta necesario contar con dos capacidades: capacidad de absorción del conocimiento para apropiarse del conocimiento operativo específico y capacidad para retener conocimiento, es decir, aplicar el conocimiento que le enseñan a sus funciones y tareas dentro de la empresa. En las empresas analizadas se halló que, a través de la observación realizada, el instrumento no nos da la precisión para poder ver la aplicación del rol del emisor. En otras palabras, no hay coincidencia de la aplicación del instrumento con la observación y las entrevistas aplicadas a los operarios, jefes y supervisores.
- Para el caso del rol como receptor, los operarios textiles generalmente tienen más experiencia y conocimiento, lo que permite que los compañeros de trabajo de estos operarios valoren el conocimiento operativo que se comparte. En el caso de la empresa textil el 58.8% (70) de operarios lleva trabajando más de 5 años en la

organización. Esta situación indica la mayoría de operarios poseen más experiencia en el uso y manejo de conocimiento operativo así como en maquinaria, por lo cual el porcentaje restante de operarios pueden acudir al primer grupo de operarios y realizar consultas. En cambio, en la empresa de confecciones el 66.67% (68) de los operarios labora en la organización menos de 3 años, cifra que indica un mayor riesgo a la transferencia de conocimiento, puesto que son pocas las fuentes (operarios experimentados). Según Szulanski, las personas que poseen una buena formación y experiencia son reconocidas como fiables dentro de su trabajo, por tanto sus pares son más susceptibles de cambiar su comportamiento y acepten los consejos y sugerencias de éstos²⁴¹.

- Los operarios de ambas empresas afirman que tuvieron “historias de éxito” sobre transferencia de conocimiento operativo en su zona de trabajo, ya que pudieron mejorar su rendimiento gracias a la comprensión y aplicación de nuevo conocimiento para realizar sus tareas diarias. Sin embargo, en las dos empresas analizadas no se ejecutan mecanismos de recompensa o reconocimiento a los operarios por su buen desempeño.

Conclusión sobre la metodología aplicada

- La metodología de estudio de caso permitió describir el proceso de transferencia de conocimiento operativo en dos empresas del sector textil y confecciones peruano. Las técnicas de recolección de información fueron útiles para poder esclarecer ciertos resultados; no obstante, el instrumento de medición, hasta cierto punto, permitió analizar los factores para la transferencia de conocimiento operativo, ya que para poder obtener resultados específicos respecto a cada factor, se necesita diseñar distintos instrumentos de medición que analicen cada factor individualmente.

²⁴¹PERONA, María del Pilar, et. al. “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, vol. 19, 2009, p. 60.

5.2. Recomendaciones

En este punto se añadirán las recomendaciones para las dos empresas investigadas que surgen como elementos de mejora para la transferencia de conocimiento operativo y forman parte del objetivo de investigación.

Las empresas del sector textil y confecciones deben poseer buenas prácticas para la transferencia de conocimiento operativo y responder eficientemente a las exigencias del mercado textil y de confecciones internacional. Por esa razón, las dos empresas analizadas deben aprovechar la virtuosa cadena de valor del sector y apuntar hacia un mercado de alto valor agregado conocido como “couture”, dado que el Perú posee la producción desde la materia prima (de reconocida variedad y calidad) hasta la confección y puede entregar un servicio *full package*.

Transferencia de conocimiento operativo

- Se hizo un acercamiento al proceso de la transferencia de conocimiento operativo, el cual se ve afectado por factores (contenido, contexto, formato, competencias y características del operario como emisores y receptores), dichos factores deben ser trabajados articuladamente según la cultura organizacional de las dos empresas observadas.
- Los factores para la transferencia de conocimiento operativo mencionados pueden aplicarse de distinta manera, ya que el contenido del conocimiento, el contexto y el formato actúan de manera transversal al proceso de transferencia. Esto quiere decir que son las competencias de los operarios las que deben potenciarse, dado que ahí radica la creación de valor en cada uno de los procesos de producción. El tipo de formación que realice un jefe a su empleado y las propias capacidades, habilidades y destrezas del operario van a ser insumos para la eficiencia de las tareas. Por tanto, las dos empresas deben moldear al operario de acuerdo a las expectativas, objetivos y valores que posea.

Factor relacionado al Contenido

- Los Jefes del Área de Producción de las dos empresas analizadas deben identificar el conocimiento operativo crítico y comunicarlo a los operarios, ya que se requiere gran intensidad de momentos de comunicación dado el dinamismo del sector y el tipo de conocimiento que se maneja. Si bien resulta difícil codificar el conocimiento tácito, el conocimiento operativo debe estar estandarizado para cada operario, pues cumplen distintas funciones.
- Las funciones que tienen los operarios son generales y aplicadas a todas las zonas de trabajo, por lo que en las empresas analizadas se debe colocar gráficamente el flujograma correspondiente a cada zona de trabajo. Por otro lado, en cuanto a las actividades, se deben colocar instructivos donde se especifiquen los pasos que deben tomar en cuenta para manejar una máquina y dirigir sus acciones en pos de evitar fallas o errores.
- Se recomienda planificar la transferencia de conocimiento operativo a nivel horizontal (la misma generación de operarios), es decir, se deben buscar espacios y momentos para la transferencia y corroborar la creación de nuevo conocimiento. De esta forma, el conocimiento se nutre de las experiencias que cada operario tenga con la máquina a su cargo, así mejore las operaciones que realiza y domine una técnica específica.

Factor relacionado al Contexto

- El contexto puede ser percibido de distintas maneras por los operarios, pero en esencia el contexto organizacional se circunscribe en los valores que profesa la empresa.
- Las dos empresas que se estudiaron se preocupan por obtener certificaciones internacionales (ISO 9001), situación que confirma el interés por ser empresas líderes en sus rubros y mantener altos estándares de calidad, el cual debe mantenerse para la implementación de mejoras en torno a este y demás factores para la transferencia de conocimiento operativo.

- En las empresas analizadas, también, se debe motivar al personal, y se recomienda dar incentivos económicos de reconocimiento a operarios destacados de cada zona de trabajo, con la finalidad de que el trabajador se sienta comprometido con la empresa. En el sector textil y confecciones el agente motivador está dado por el incentivo monetario que se le asigna a un operario destacado y capacitado en base a resultados.
- Si bien el factor monetario es un importante motivador, otros factores no monetarios pueden tener un efecto positivo que estimulen aún en mayor grado a los operarios. Se recomiendan realizar acciones como las felicitaciones, las reuniones informales, desarrollo de la relación entre operario-supervisor, actividades extra-laborales, las cuales contribuirían a fomentar la transferencia de conocimiento operativo.
- Se deben capacitar periódicamente a las jefaturas como a los operarios con la finalidad de crear un ambiente adecuado de aprendizaje continuo. Las capacitaciones recomendadas tendrían que ver con los procesos a su cargo y proporcionarles información técnica para actualizarlos en cuanto manejo de maquinaria (en el caso de empresas textiles) y en métodos de costura, corte y acabado (en el caso de empresas de confecciones).
- Para lograr incentivar a los operarios en torno a la producción, en la empresa textil se debe revisar el récord de accidentes de trabajo y publicarlo para que los operarios observen que están realizando un buen trabajo en base a las normas de seguridad. En el caso de la empresa de confecciones se deben crear talleres de educación sexual y sobre el cuidado de los hijos para las operarias, así como cultivar una relación cercana con ellas para que sientan que forman parte de una empresa que se preocupa por su bienestar.

Factor relacionado al Formato

- Tanto en la empresa textil como en la empresa de confecciones, los jefes de área se deben enfocar en el uso de herramientas y documentos internos de conocimiento como los flujogramas, dado que garantizan la creación de conocimiento entre los operarios. De este modo, procuran que los operarios sean agentes de creación de

valor en los procesos, dado son quienes tienen contacto directo con la maquinaria y la materia prima que se maneja en el área de Producción, así como conocen tanto los procesos informales como formales que se desarrollan dentro de la empresa.

- Se recomienda estructurar los mecanismos para transferir conocimiento operativo, ya que el uso de estas herramientas resulta ventajoso y contribuye a la claridad y reconocimiento pertinente de los procesos de producción, así como a resolver adecuadamente los cuellos de botella que se presenten.
- En las dos empresas analizadas se deben hallar espacios físicos, donde sea viable la transferencia de conocimiento operativo, puesto que las redes sociales o la intranet corporativa no son aplicables a este contexto, pero sí resulta imprescindible el contacto entre operarios. Se recomienda la creación de “círculos de calidad” y la participación de los operarios en la solución de problemas específicos para fomentar la transferencia del conocimiento.
- Para ambas empresas se sugiere que el conocimiento operativo sea transmitido, en un primer nivel, a través de la creación de manuales (de procedimiento y calidad), generación de instructivos y hojas de registro (hojas de ruta para el seguimiento de la producción) para cada zona de trabajo. Se debe transmitir conocimiento operativo de modo gráfico mediante diagramas, ya que resultan efectivos para comprender los procesos por zona de trabajo. El segundo nivel, se refiere al largo plazo, ya que requiere que la transferencia de conocimiento operativo se planifique y aplique en reuniones periódicas con la plana operativa como una actividad prioritaria para el Área de Producción.

Factor relacionado a las Competencias

- Las competencias se deben desarrollar en función a los objetivos, la misión y la visión de la empresa, los cuales van a cambiar respecto a la dinámica del sector. Además, como menciona Philips: “dada una mayor atención en torno a las

competencias, la evaluación y medición del aprendizaje es una necesidad”²⁴². Así, para evaluar a profundidad las competencias blandas de los operarios se sugiere tomar breves pruebas o cuestionarios para evaluar las competencias que poseen los operarios para identificar las fortalezas y debilidades de los mismos.

- En relación a las competencias duras de los operarios se recomienda brindar cursos de capacitación semestral para contribuir con su formación continua y adaptarse más fácilmente a los cambios del entorno. Asimismo, realizar charlas sobre seguridad y prevención para los operarios, ya que es importante que actualicen sus conocimientos en forma permanente, dados los continuos cambios tecnológicos.
- En el caso de la empresa textil, se debe dar énfasis en la preocupación por el orden y la claridad de las actividades, funciones y responsabilidades de los operarios. Del mismo modo, el operario textil debe buscar información que requiera para mejorar su desempeño diario y resolver los problemas o fallas que se presenten, ya que la maquinaria en el sector textil es costosa y debe ser manipulada por personal calificado. Mientras que en el caso de la empresa de confecciones el desarrollo de relaciones resulta relevante para lograr un trabajo en equipo. Asimismo, la confianza en sí mismo es otra competencia importante para poder estar seguro de las operaciones diarias que realiza.
- Los operarios deben aspirar a ser “operarios de exportación” y concentrarse en habilidades como el trabajo en equipo coordinado, el manejo eficiente de la ficha técnica de la prenda o ficha de producción/programación, el autocontrol de calidad y el entrenamiento continuo de la inteligencia emocional para poder manejar situaciones de presión.
- En cuanto a las competencias duras, la gerencia de las empresas analizadas debe preocuparse por el tema de la certificación laboral de cada operario, ya que eso permite a las empresas formar alianzas con empresas transnacionales y ser reconocidas a nivel internacional.

²⁴² PHILIPS, Jack. *Show me the money: How to Determine ROI in People, Projects, and Programs*. Nueva York: Berrett-Koehler, 2007, p. 72.

- En las dos empresas analizadas se debe buscar, durante la selección de personal, las habilidades blandas mínimas para facilitar la transferencia de conocimiento operativo. Es importante identificar tanto habilidades duras como blandas específicas, con la finalidad de obtener un perfil más completo del operario.

Factor relacionado al rol como Receptor y Emisor

- En el estudio de caso, se observó que la confianza, la motivación personal, la iniciativa de aprender, la fiabilidad y la capacidad de asimilar conocimiento son características que influyen en el proceso de transferencia de conocimiento operativo y deben desarrollarse por los operarios. Por tanto, en las dos empresas se deben fomentar buenas prácticas de cada operario para fortalecer sus roles como receptor y emisor de conocimiento operativo.
- Con respecto al rol como emisor, en ambas empresas, se deben cambiar las actitudes negativas de los operarios como la poca disposición a compartir conocimiento, porque no apoyan la transferencia de conocimiento operativo. Algunas de las razones pueden ser el miedo a perder al puesto de trabajo, perder tiempo para realizar sus tareas o “que no será adecuadamente recompensado por compartir conocimiento que le demandó mucho²⁴³”. Por tanto, se proponen dos medidas: 1) Generar recompensas para operarios destacados y 2) Crear espacios para que se comuniquen los operarios (reuniones informales y formales). Estas dos propuestas apoyan un buen clima laboral, por lo cual deben articularse con las acciones a tomar en consideración en cuanto al contexto organizacional²⁴⁴.
- En cuanto al rol como receptor se deben potenciar las tres características para ser un receptor eficaz. En el caso de la motivación, en ambas empresas, se deben poner en acción las propuestas relacionadas a los factores “contexto” y “formato” para aprovechar el interés por aprender de los operarios. En el caso de la retención y absorción, se deben tener mecanismos para dar a conocer a los operarios los

²⁴³SZULANSKI, Gabriel. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”. Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, 1996, p. 31.

²⁴⁴ Cf. Supra, p. 134.

resultados sobre su rendimiento, a partir de los registros internos que recibe cada jefatura.

Próximas investigaciones

- En la presente tesis se ha analizado el proceso de transferencia de conocimiento operativo y sus factores aplicados a dos empresas del sector textil y confecciones. Dicha temática resulta importante para el desarrollo de las capacidades del capital humano, y se espera que los hallazgos de este estudio de caso propicien próximas investigaciones.
- Se recomienda investigar la transferencia de conocimiento en el sector textil y confecciones, ya que tanto las empresas textiles como las de confecciones tienen dinámicas de trabajo distintas y sería interesante poder generalizar los resultados que se obtengan para generar propuestas orientadas al sector.
- Valdría la pena realizar investigaciones en torno a la transferencia de conocimiento que se desarrolla en otras áreas (como el Área de Diseño y el Área de Desarrollo del producto) de las empresas del sector textil y confecciones que no fueron materia de esta investigación.
- El modelo de los cinco factores que se ha propuesto para su aplicación en el sector textil y confecciones ha sido útil para este estudio de caso, ya que la transferencia de conocimiento operativo resulta clave para el desarrollo de competencias del capital humano. Por esta razón, se podría utilizar para evaluar empresas de otros sectores y contribuir a la creación de ventaja competitiva en las mismas.

■

Bibliografía

ADEX DATA TRADE

- 2012 “Evolución General de las Exportaciones 2011”. Boletín informativo Gerencia PymeAdex. Lima, 2012, Abril, 14 p. Consulta: 14 de Setiembre de 2012.
<<http://www.adexdatatrade.com/boletines/boletines%202012/pyme202-04.pdf>>
- 2012 “Exportaciones del 1er trimestre del 2012 Textil-Prendas de Vestir”. Boletín informativo Textil y Confecciones. Lima, 2012, Marzo- Abril, 11 p. Consulta: 14 de Setiembre de 2012.
<<http://www.adexdatatrade.com/boletines/boletines%202012/confe2012-05.pdf>>
- 2012 “Exportación anual 2011 Textil-Prendas de Vestir”. Boletín informativo Textil y Confecciones. Lima, 2012, Enero-Febrero, 9 p. Consulta: 14 de Setiembre de 2012.
<<http://www.adexdatatrade.com/boletines/boletines%202012/confe2012-04.pdf>>
- 2012 “Exportaciones Enero-Mayo 2012 Textil-Prendas de Vestir”. Boletín informativo Textil y Confecciones. Lima, 2012, Mayo- Junio, 9 p. Consulta: 14 de Setiembre de 2012.
<<http://www.adexdatatrade.com/boletines/boletines%202012/confe2012-07.pdf>>
- 2012 *Ranking Sectorial Textil y Confecciones - 2012*. Lima. Consulta: 14 de Setiembre de 2012.
<<http://www.adexdatatrade.com/rankingssectoriales.asp#textil>>

ALLES, Martha

- 2008 *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Segunda Edición. Buenos Aires: Granica, 328 p.
- 2003 *Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias: las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Buenos Aires: Granica, 252 p.
- 2003 *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Granica, 277 p.

ALAVI, Maryam y Dorothy LEIDNER

- 1999 Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Issues, challenges, and benefits. *Revista CAIS: Communications of the Associations for Information Systems*. Vol. 1, Article 7. pp. 1-37.

Consulta: 20 de Setiembre de 2012.
<<http://belkcollegeofbusiness.uncc.edu/jpfoley/Readings/artic07.pdf>>

- ASPILCUETA, Marco
1999 *Desempeño de la pequeña y mediana empresa exportadora del sector textil y confecciones en el Perú*. Ginebra: OIT, 84 p.
- ARIAS, Mayra y María MORALES
2010 “Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales”. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*. Bogotá, 2010, Vol. 18, pp. 19-53. Consulta: 17 de Julio de 2012.
<http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052010000200003&lng=es&nrm=>>
- BEAZLEY, Hamilton, et. al
2004 *La continuidad del conocimiento en las empresas: cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 392 p.
- CASTRO, Javier, et. al
2008 “Transferencia de conocimiento en las empresas de la comunidad autónoma del país vasco: capacidad de absorción y espacios de interacción de conocimiento”. *ARBOR: Ciencia, Pensamiento y Cultura*. Madrid, 2008, N° 732, pp. 654-675. Consulta: 18 de Julio de 2012.
<<http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/viewFile/213/214>>
- CHÁVEZ, Iván
2012 *Estrategia de Compras en el Retail: La conveniente y recíproca dependencia entre el Cliente (Marca-Retail) y sus Proveedores (Fabricantes)* [diapositivas]. Lima.
- CHIAVENATO, Idalberto
2011 *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. México D.F.: McGraw Hill Educación, 421 p.
- CODEPYME (Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa)
2011 *Estadísticas Micro y Pequeña Empresa*. Lima: CODEPYME, 127 p.
- COHEN, Wesley y Daniel LEVINTHAL
1990 “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”. *Administrative Science Quarterly*. Nueva York, 1990, Marzo, Vol. 35, N° 1, pp. 128-152. Consulta: 21 de Marzo de 2012.
<<http://www.jstor.org/stable/2393553>>

- COLLISON, Chris y Geoff PARCEL
2003 *La gestión del conocimiento: Lecciones prácticas de una empresa líder*. Barcelona: Paidós Empresa, 221 p.
- DAVENPORT, Thomas y Laurence PRUSAK
2001 *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall, 225 p.
- DIXON, Nancy
2001 *El conocimiento común: cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. México D.F.: Oxford University Press, 209 p.
- FERNÁNDEZ - RÍOS, Manuel
1995 *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Díaz de Santos, 456 p.
- GAIRÍN, Joaquín
2010 *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Madrid: Wolters -Kluwer España, 727 p.
- GIBSON, David y Darius MAHDJOUBI
2010 “Diferentes aspectos de la transferencia de tecnología: Construyendo una red de transferencia de tecnología competitiva a nivel global”. *Revista Galega de Economía*. Santiago de Compostela, 2010, vol. 19, pp. 1-12. Consulta: 12 de junio de 2012. <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39115737012>>
- GONZÁLEZ, Christian
2012 *Estudio Nacional del Consumidor Peruano: Novedades e Información para los Negocios* [diapositivas]. Lima.
- GOUZA, Assia
2007 Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las *Spin – offs* Universitarias. Tesis de maestría. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas. Consulta: 21 de marzo de 2012. <<http://idem.uab.es/treballs%20recerca/Assia%20Gouza.pdf>>
- GUPTA, Anil y Vijay GOVINDARAJAN
2000 “Knowledge Flows within Multinational Corporations”. *Strategic Management Journal*. Chicago, 2000, Abril, Vol. 21, N° 4, pp. 473-496. Consulta: 21 de Marzo de 2012. <<http://www.jstor.org/stable/3094239>>
- HERNÁNDEZ, Roberto, et. al
2010 *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 613 p.

- HERNÁNDEZ, Hernán
2007 *Cómo gestionar el conocimiento basado en la experiencia de las personas*. Tesis para el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Ciencias Estratégicas. Consulta: 16 de Julio de 2012.
<<http://biblio.epm.com.co/cgiolib/?infile=details.glu&loid=128077&rs=1123108&hitno=17>>
- HERNÁNDEZ, Virgilio
2007 *Mapas conceptuales: la gestión del conocimiento en la didáctica*. Segunda Edición. México D.F.: Alfaomega, 316 p.
- INEI
2012 “Evolución de las exportaciones e importaciones Agosto 2012”. Boletín Técnico. Lima, 2012, N° 10, Octubre, 14 p. Consulta: 19 de Setiembre de 2012.
<<http://www1.inei.gob.pe/web/BoletinFlotante.asp?file=15260.pdf>>
- LUSTHAUS, Charles
2002 *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Canadá: BID, 217 p.
- MAXIMIXE CONSULT S.A.
2000 *Riesgos de mercado: Textiles* [diapositivas]. Lima, MAXIMIXE CONSULT S.A.
- MINISTERIO DE PRODUCCIÓN DEL PERÚ
1996 *Descripción del Subsector Fabricación de productos textiles*. Lima, 11p. Consulta: 9 de Agosto de 2012.
<<http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/1711.pdf>>
- 1996 *Descripción del Subsector Fabricación de tejidos de punto y artículos de punto y ganchillo*. Lima, 11p. Consulta: 9 de Agosto de 2012.
<<http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/1730.pdf>>
- 1996 *Descripción del Subsector Confección de Prendas de Vestir*. Lima, 11p. Consulta: 9 de Agosto de 2012.
<<http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/1810.pdf>>
- 2012 *Estudio del mercado de prendas de algodón y otras mezclas: Informe final de resultados* [diapositivas]. Lima, Cámara de Comercio de Lima. Consulta: 19 de Setiembre de 2012.
<http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/ESTUDIO_/prendas-de-algodon-y-otras-mezclas.pdf>
- MINISTERIO DEL TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DEL PERÚ

- 2010 *Industria de bienes de consumo: Textil, confecciones y calzado en Lima Metropolitana*. Boletín de estadísticas ocupacionales N° 9. Lima, 2010, 50 p. Consulta: 19 de Setiembre de 2012.
<<http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2010-IV-9.pdf>>
- MEDINA, Javier, et. al.
2003 *Gestión del conocimiento: pautas y lineamientos generales*. Salamanca: Ediciones Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, 211 p.
- MUJIKÁ, Alazne
2007 *Regiones Iberoamericanas del conocimiento: experiencias de desarrollo regional*. San Sebastián: Universidad de Deusto, 405 p.
- MUÑOZ, William
2006 *Perú: tradición textil y competitividad internacional*. Lima: Universidad Católica Sedes Sapientiae, 151 p.
- NONAKA, Ikujiro y Hirotaka TAKEUCHI
1999 *La organización creadora de conocimiento: cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D.F., Oxford University Press, 318 p.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia
2001 “La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Oviedo, 2001, Vol. 7, N° 3, pp. 91-108. Consulta: 12 de junio de 2012.
<<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v07/073091.pdf>>
- PEREDA, Santiago y Francisca BERROCAL
2004 *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 276 p.
- PEREDA, Santiago, et. al.
2008 *Psicología del trabajo: Teoría y práctica*. Madrid: Editorial Síntesis, 525 p.
- PERONA, María del Pilar, et. al.
2009 “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Madrid, 2009, Vol. 19, pp. 43-73. Consulta: 14 de junio de 2012.
<<http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0909110043A>>
- PHILIPS, Jack
2007 *Show me the money: How to Determine ROI in People, Projects, and Programs*. Nueva York: Berrett-Koehler, 269 p.

PROMPERÚ

2012 *Informe Mensual de Exportaciones Agosto 2012*. Lima, 13 p. Consulta: 19 de Setiembre de 2012.
<<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/585697789rad43569.pdf>>

2012 *Informes de las exportaciones peruanas por sectores Enero – Diciembre 2011*. Lima, 13 p. Consulta: 19 de Setiembre de 2012.
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/585697789rad43569.pdf>

RODRIGUEZ, Augusto

2005 “Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma”. *Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI*. Cali, 2005, Abril-Junio, N° 095, pp. 37-50. Consulta: 5 de Marzo de 2012.
<<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21209502>>

RINCÓN, Haydeé

2006 “La conservación y transferencia del conocimiento: una visión estratégica para la disminución de costos en las organizaciones”. *Revista Universo Catábil*. Blumenau, 2006, Vol. 2, pp. 78-89. Consulta: 14 de junio de 2012.
<<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1170/117016270007.pdf>>

SÁNCHEZ, Yván

2003 *Optimización del cálculo de recursos productivos para cotización en una empresa de confecciones*. Tesis para el título de Ingeniero Industrial. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial. Consulta: 18 de Julio de 2012.
<<http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/handle/123456789/2339>>

SHAKER, Zahra y Gerard GEORGE

2002 “Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension”. *Academy of Management Review*. Nueva York, 2002, Abril, Vol. 27, pp. 185-203. Consulta: 18 de Marzo de 2012.
<<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/Absorptive+Capacity+A+Review,+Reconceptualization,+and+Extension.pdf>>

SZULANSKI, Gabriel

1996 “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”. *Strategic Management Journal*. Chicago, 1996, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, pp. 27-43. Consulta: 18 de Diciembre de 2011

<http://links.jstor.org/sici?sici=01432095%28199624%2917%3C27%3AEISITT%3E2.0.CO%3B2-Z>

TSAI, Wenpin

2000 “Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages”. *Strategic Management Journal*. Chicago, 2000, Setiembre, Vol. 21, pp. 925-939. Consulta: 21 de Marzo de 2012.
<http://links.jstor.org/sici?sici=01432095%28200009%2921%3A9%3C925%3ASCSRAT%3E2.0.CO%3B2-A>

YAÑEZ, Claudia

2012 *Entrevista a experto/ Ingeniero Industrial*. Entrevista del día 8 de Setiembre a Roberto Pedreschi Plasencia.

2012 *Entrevista al Despacho Viceministerial de MYPE e Industria*. Entrevista del día 24 de Octubre a Jaime Ballón Ávalos.

2012 *Gerente del Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias*. Entrevista del día 30 de Octubre a Martin Reaño Vera.

2012 *Entrevista a Jefe de Confecciones de Senati*. Entrevista del día 6 de Noviembre a José Manuel Palacios Convercio.

YIN, Robert

1994 *Case study research: design and methods*. London: Sage, 171 p.

ZAPATA, Laura

2004 *Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona*. Tesis de doctorado. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa del Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas. Consulta: 6 de Setiembre de 2012.
http://selene.uab.es/depeconomiaempresa/tercer_cicle/doctorats/documents/Treball_Recerca_L_Zapata.pdf

ZOZAYA, Virginia

2006 “Las redes y la transferencia de conocimiento”. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*. Barcelona, 2006, N° 14, pp. 2-9. Consulta: 17 de Julio de 2012
<<http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/2006/bgc14-VZozaya.pdf>>

Anexos

Anexo 1. Estudios relacionados con la transferencia de conocimiento

Investigar cómo afecta la replicación interna y la imitación externa a la innovación de la empresa.	Entrevistas iniciales en 3 empresas, cuestionario a 35 empresas manufactureras suecas, y para analizar, han utilizado el análisis de regresión.	El grado de codificación y la facilidad de enseñanza del conocimiento tienen un mayor impacto sobre la rapidez de la transferencia interna del conocimiento. La imitación externa y la transferencia interna no son un fenómeno similar.
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.
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.
Determinar cómo pueden las empresas mejorar su desempeño por la transferencia interna de sus mejores prácticas.	Entrevista a 20 empresas miembros de la American Productivity and Quality Center.	Ofrecen numerosos ejemplos de empresas que han transferido exitosamente sus mejores prácticas
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.
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 la 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.

<p>Determina cómo una unidad organizativa puede obtener conocimiento desarrollado por otras unidades para mejorar la innovación y los resultados empresariales.</p>	<p>Cuestionario en 24 unidades organizativas en una empresa petroquímica y 36 empresas organizativas en una empresa alimentaria. La metodología utilizada es la regresión.</p>	<p>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.</p>
<p>Determinar los factores que influyen en la TC tácito de una organización a otra.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>Identifica cuáles son los factores que potencian o dificultan la gestión del conocimiento en equipos de trabajo.</p>	<p>Muestra de 363 individuos de 12 grandes empresas, en su mayoría multinacionales. La técnica utilizada es el análisis de componentes principales.</p>	<p>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.</p>
<p>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.</p>	<p>Estudios de casos en 6 empresas holandesas.</p>	<p>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.</p>
<p>Investiga el papel de la confianza y las redes sociales como mecanismos críticos subyacentes en la TC.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>Utilizar la profesión de la enfermera para explorar la TC a nivel individual. Investigar un subconjunto de variables relacionados con el comportamiento de los individuos para TC intra-organizacional.</p>	<p>Entrevista en profundidad con 17 clínicos para descubrir los métodos de la TC. Los datos fueron recogidos de 372 cuestionarios de una empresa española multinacional en el servicio de la TIC.</p>	<p>Contexto, instrucción directa, interacción, experiencia, imaginación son las cinco maneras de TC a nivel individual. 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</p>

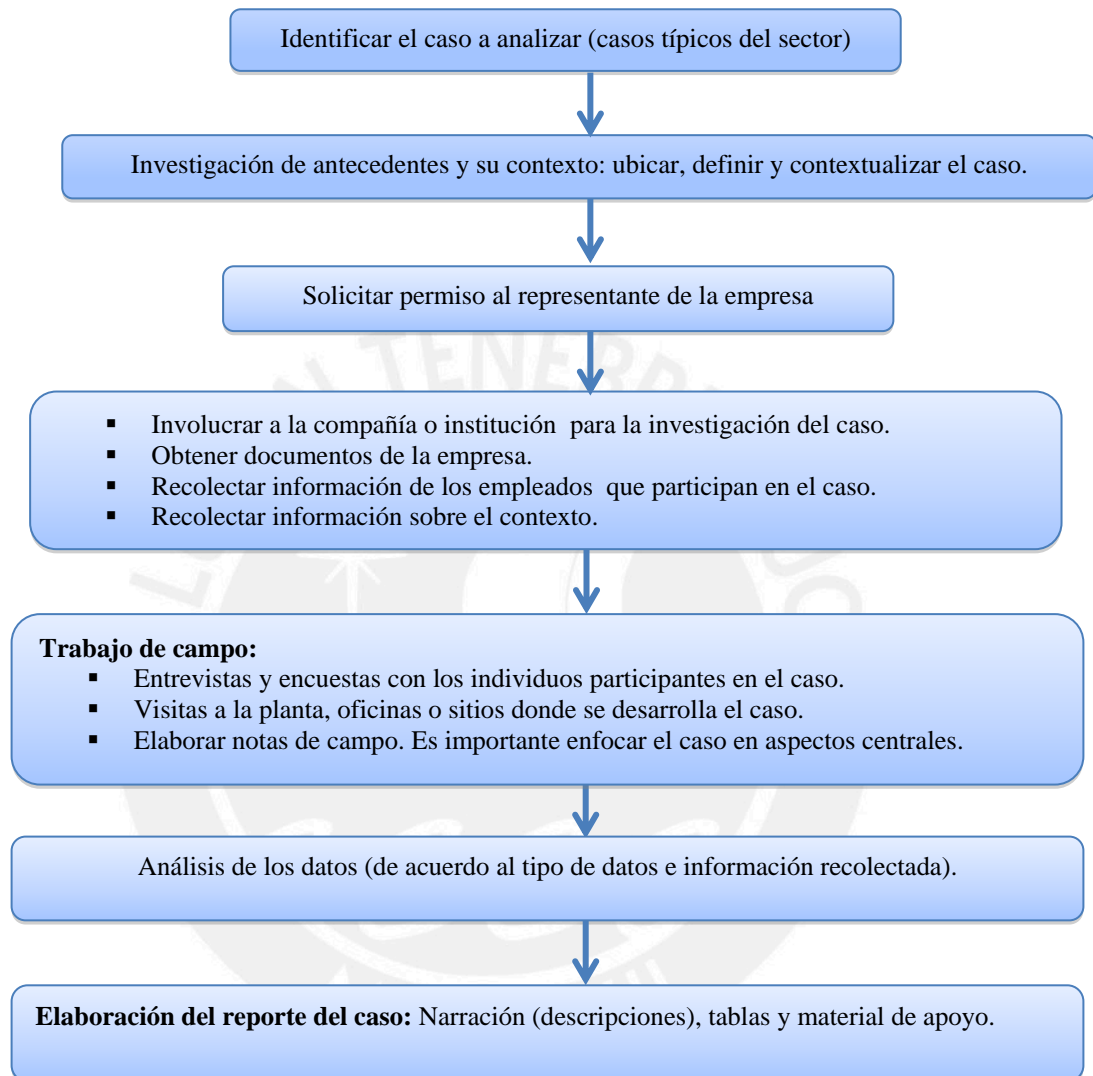
<p>Determinar la relación entre los flujos de conocimiento y los resultados (performance) de las subsidiarias en la perspectiva del capital humano.</p>	<p>La muestra en 130 subsidiarias de empresas multinacionales taiwanesas. La metodología utilizada es el análisis factorial</p>	<p>compromiso. Los resultados muestran que los flujos externos del conocimiento pueden aumentar los resultados de la empresa; sin embargo, los flujos internos del conocimiento pueden facilitar los resultados sólo en caso de inversiones altas en el capital humano en las subsidiarias.</p>
---	---	---

Elaborado por: Assia Gouza²⁴⁵ (2007)



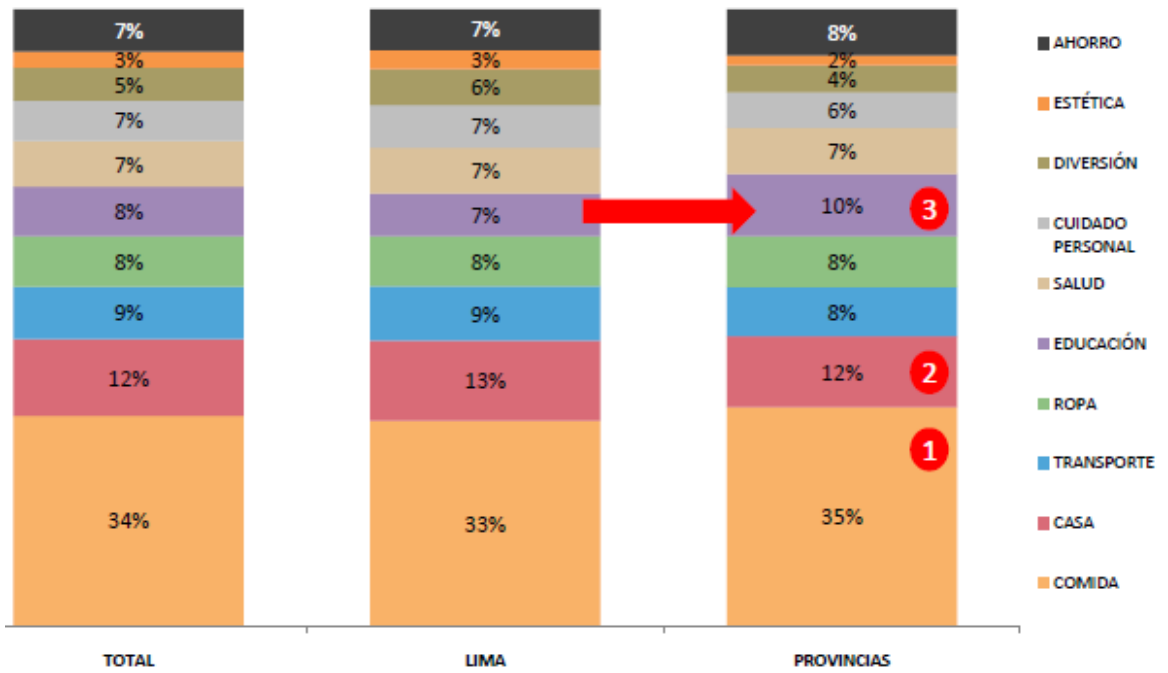
²⁴⁵ La autora de la tesis “*Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las Spin – offs Universitarias*” (2007), Assia Gouza, autorizó el uso de esta tabla para la presente tesis.

Anexo 2. Fases para el estudio de caso según Harvard Business School y Design Management Institute



Elaboración: Adaptado de Hernández, et al. (2010)

Anexo 3. Estructura de Gasto en Lima y Provincias



Elaboración: ARELLANO MARKETING (2012)

Anexo 4. Tablas sobre los principales lugares para comprar prendas de vestir

TABLA. LUGARES PARA COMPRAR PRENDAS PARA HOMBRES EN LIMA

Principales lugares de compra en Lima según orden de preferencia		
1. Gamarra	9. Oeschle	17. Plaza Veá
2. Ripley	10. Metro	18. Adidas
3. Saga Falabella	11. Mercados	19. Marathon
4. Polvos Azules	12. Jirón de la Unión	20. Plaza San Miguel
5. Mercado Central	13. Galerías de Av. Grau	21. Jockey Plaza
6. Topy Top	14. Plaza Lima Norte	22. La Quinta
7. TOTTUS	15. Mercado Ceres –Ate	23. Plaza Lima Sur
8. Mega Plaza	16. Mercado Milagros (Ventanilla)	24. Plaza Villa Sur (Villa El Salvador)

Elaboración: a partir de información de PRODUCE (2012)

TABLA. LUGARES PARA COMPRAR PRENDAS PARA MUJERES EN LIMA

Principales lugares de compra en Lima según orden de preferencia	
1. Gamarra	7. Mercado Central
2. Saga Falabella	8. Oeschle
3. Ripley	9. Mega Plaza
4. Topy Top	10. Metro
5. Polvos Azules	11. Mercado Cochrane – Callao
6. TOTTUS	12. Plaza Villa Sur – Villa El Salvador

Elaboración: a partir de información de PRODUCE (2012)

TABLA. LUGARES PARA COMPRAR PRENDAS PARA NIÑOS DE 0 A 5 AÑOS EN LIMA

Principales lugares de compra en Lima según orden de preferencia
1. Gamarra
2. Mercado Central
3. Mega Plaza
4. Saga Falabella
5. Mercado Caqueta
6. Plaza Veá
7. Tottus
8. Galerías de Av. Grau
9. Mercado 5 Continentes – Av. Grau
10. Huáscar – Paradero 10 – SJL
11. Minka

Elaboración: a partir de información de PRODUCE (2012)

Anexo 5. Gráficos sobre las 10 principales marcas por grado de recordación y compra

GRÁFICO. PRINCIPALES MARCAS POR GRADO DE RECORDACIÓN Y COMPRA (HOMBRES)

Marcas según grado de recordación	Marcas más compradas
1. Piers	1. Piers
2. Adidas	2. Adidas
3. Nike	3. Rip Curl
4. Rip Curl	4. Lacoste
5. Billabong	5. Billabong
6. John Holden	6. John Holden
7. Puma	7. Levis
8. Lacoste	8. Nike
9. Pioners	9. Lois
10. Levys	10. Van Heusen

Elaboración: a partir de información de PRODUCE (2012)

GRÁFICO. PRINCIPALES MARCAS POR GRADO DE RECORDACIÓN Y COMPRA (MUJERES)

Marcas según grado de recordación	Marcas más compradas
1.Piers	1.Taysir
2.Adidas	2.Sibilla
3.Taysir	3. Piers
4.Pioners	4.You
5.Nike	5.Adidas
6.Sibilla	6. Pioners
7.Billabong	7. Yols
8.Loís	8.Roxy
9.Lacoste	9.Sombra
10.You	10.Puma

Elaboración: a partir de información de PRODUCE (2012)

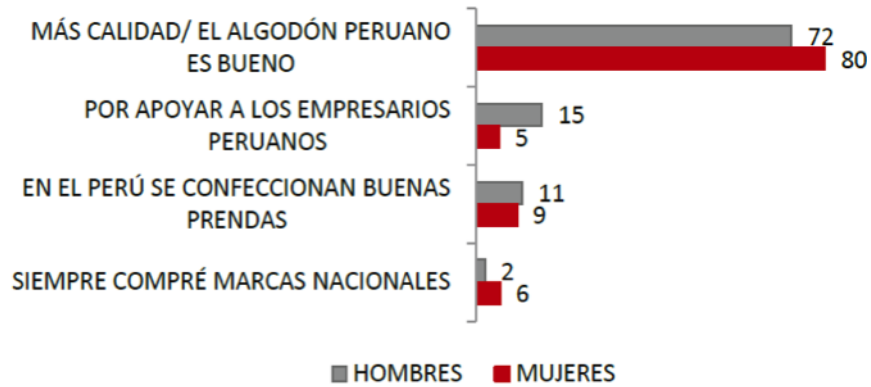
GRÁFICO. PRINCIPALES MARCAS POR GRADO DE RECORDACIÓN Y COMPRA (NIÑOS)

Marcas según grado de recordación	Marcas más compradas
1.Miguelito	1.Kukuli
2.Oslo	2.Miguelito
3.Piers	3. Babymax
4.Kukuli	4.Edu
5.Topytop	5.TopyTop
6.Pioners	6. Converse
7.Taysir	7. Harvest
8.Yols	8.Toby
9.Babymax	9.Besos
10.Billabong	10.Taysir

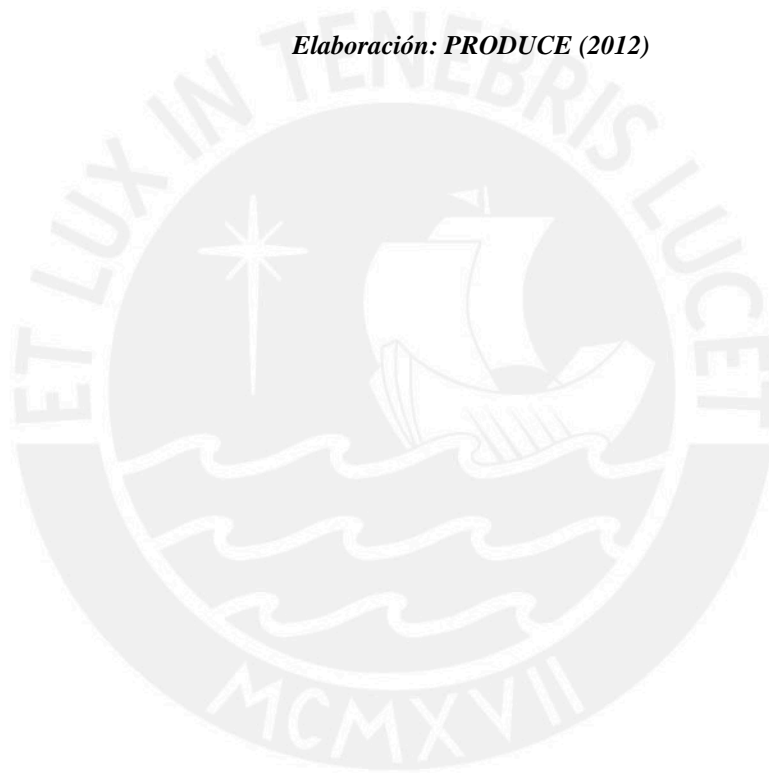
Elaboración: a partir de información de PRODUCE (2012)

Anexo 6. Razones de Preferencia por prendas nacionales

(Solo entre los que prefieren prendas nacionales)

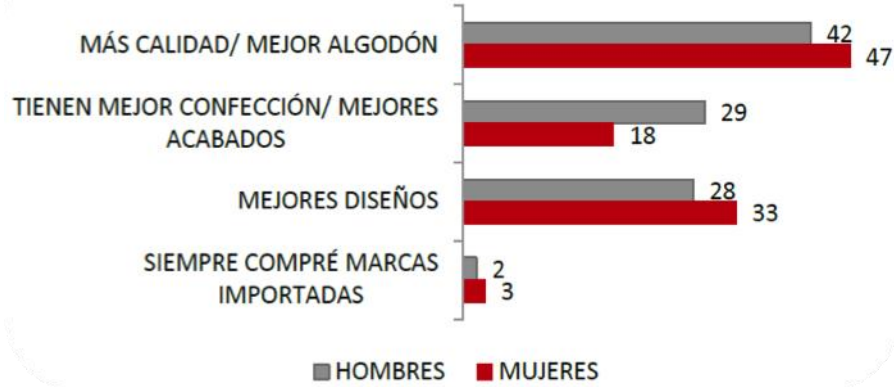


Elaboración: PRODUCE (2012)

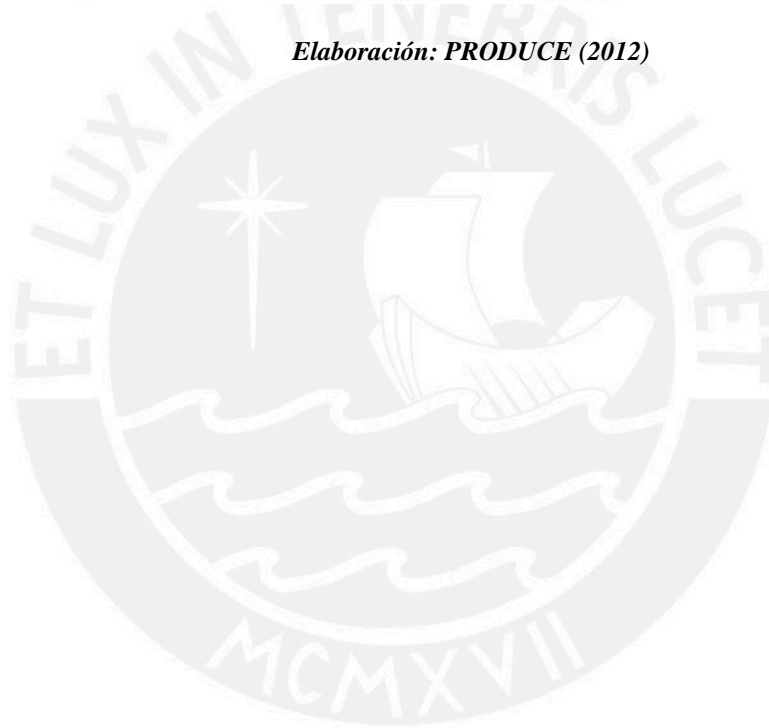


Anexo 7. Razones de Preferencia por prendas importadas

(Solo entre los que prefieren prendas importadas)



Elaboración: PRODUCE (2012)



Anexo 8. Modelo de entrevista a operarios del Área de Producción

ENTREVISTA A OPERARIO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Nombre:

Cargo del entrevistado:

Fecha de la entrevista:

1. ¿Cuáles cree que son sus fortalezas como trabajador y cuáles cree que son sus debilidades como trabajador?
2. ¿Qué entiende por transferencia de conocimiento operativo?
3. ¿Cómo la empresa los motiva para compartir conocimiento?
4. ¿Cuáles cree que son las acciones que debería tomar la empresa para que Ud. y sus compañeros de trabajo compartan conocimiento en la empresa?

RECEPTOR

5. ¿Cómo se asegura de que sus compañeros conozcan su trabajo?
6. ¿Describa cómo es la situación cuando un compañero le ha enseñado algún conocimiento nuevo?
7. Si tuviera que definir cuáles son las habilidades de un compañero cuándo le explica algún conocimiento ¿qué características tendría?

EMISOR

8. ¿Describa cómo es la situación cuando Ud. le ha enseñado a un compañero algún conocimiento nuevo?
9. ¿Cómo motiva a sus compañeros para que compartan conocimiento?
10. ¿Cuál cree que es el problema o la dificultad para compartir conocimientos?

Anexo 9. Modelo de encuesta a operario textil

ENCUESTA A OPERARIO	
DATOS GENERALES	
N° de encuesta:	
Cargo del encuestado:	
Edad:	
Sexo:	
Fecha de la encuesta:	
FACTORES DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO OPERATIVO	
A. Contenido: es el conocimiento específico que debe ser transferido para un cargo.	
1. ¿En qué proceso(s) interviene Ud.?	
1	Hilado
2	Teñido de hilado
3	Teñido de telas
4	Tejido
5	Acabado
2. Describa brevemente el proceso que realiza y mencione 2 tareas que realiza para cumplir con el proceso en el que participa.	
3. ¿Considera útil la ficha de producción?	
4. Mencione 2 datos operativos o información que usa a diario usted, es decir, que el no tenerlos podría afectar negativamente en su trabajo.	
5. Si está muy ocupado ¿Podría dejar de hacer algunas de sus tareas diarias, antes mencionadas?	
B. Contexto: el entorno donde se va a desarrollar el conocimiento y le da mayor significado al mismo al ser aplicado.	
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	
Marque la respuesta que considere correcta	Sí No
1. La empresa lo motiva en su trabajo para compartir conocimiento con sus compañeros.	
2. En la empresa hay una presión constante para mejorar el rendimiento.	
3. En la empresa, se comparte conocimiento con otras áreas.	
4. En la empresa, el área que tiene problemas que no resuelve por sí misma pierde prestigio.	
5. En la empresa, a pesar de que cada compañero de trabajo realiza diferentes labores Ud. cree que se puede aprender el uno del otro.	
6. Normalmente, es más probable en empresas más grandes sea más fácil compartir conocimiento.	
7. La empresa es celosa con el conocimiento que posee (la manera cómo se hacen las cosas).	

RELACIÓN ENTRE EMISOR Y RECEPTOR:

1. La comunicación entre Ud. y sus compañeros es:

1	Muy fácil
2	Fácil
3	Exigente
4	Muy exigente

2. Cuando un compañero (a) de trabajo tiene una duda:

1	Ayuda a su compañero sin que él le pregunte.
2	Le responde de buena manera, si el compañero le pregunta.
3	Evita responder su duda, no lo ayuda.
4	Le responde por obligación.

3. Cuando Ud. tiene una duda:

1	Va a preguntar a su compañero de trabajo.
2	Un compañero va a ayudarlo.
3	No pregunta ni hace consulta.
4	Va a preguntar obligado porque no tiene otra opción.

C. Formato: es la forma cómo está dispuesto el conocimiento a ser transferido a los operarios.

1. Marque según corresponda:

Fuentes de información	Sí	No
Hace consultas sobre datos o información que necesita a sus compañeros o supervisor.		
Consulta documentos para revisar datos o información que necesita.		
Se realizan reuniones para compartir el conocimiento.		
Se hacen hojas de registros para transferir el conocimiento.		

1.

2. Marque con qué frecuencia Ud. realiza las siguientes afirmaciones:

Fuentes de información	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
Hace consultas sobre datos o información que necesita a sus compañeros o supervisor.				
Consulta documentos para revisar datos o información que necesita.				
Se realizan reuniones para compartir el conocimiento.				
Se hacen hojas de registros para compartir el conocimiento.				

3. ¿Existe un manual para especificar el proceso productivo de fibras textiles en la empresa?

1	Sí
2	No

3.1. ¿Con qué frecuencia utiliza el manual?

1	2	3	4
---	---	---	---

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
-------	------------	--------------	---------

4. Ud. registra información para compartir conocimiento con sus compañeros de trabajo.

1	Sí
2	No

5. Últimamente, Ud. ha necesitado información o datos adicionales y le costó trabajo conseguirlos.

1	Sí
2	No

6. ¿De dónde consiguió Ud. esa información o datos adicionales?

1	Personas
2	Documentos

D. RECEPTORES Y EMISORES

RECEPTOR (cuando ha recibido conocimiento)

Retención: capacidad para usar cotidianamente el nuevo conocimiento.

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
• Ud. comunica a sus compañeros los nuevos conocimientos que aprende.		
• Ud. puede detectar fallas de funcionamiento en su trabajo.		
• Ud. corrige los problemas tan pronto como estos suceden.		
• Ud. mide su rendimiento diario.		
• Ud. sabe quién es el compañero de trabajo que sabe más y puede resolver sus dudas.		

Absorción: capacidad para identificar, valorar y aplicar los nuevos conocimientos.

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
• Ud. y sus compañeros manejan un lenguaje común en su trabajo.		
• Ud. comprende y aprovecha los nuevos conocimientos que le enseñan.		
• Ud. sabe las funciones y responsabilidades de su trabajo.		
• Ud. tiene las habilidades y competencias técnicas necesarias para aprender dentro su trabajo.		
• Ud. resuelve los problemas que se presenten en su zona de trabajo.		

Motivación: capacidad para apoyar la transferencia de conocimiento.

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
• Ud. escucha atentamente cuando le explican un proceso para su trabajo y entiende la utilidad de aquello.		
• Ud. se preocupa por mejorar su rendimiento cotidiano.		
• Ud. está de acuerdo con que se comparta conocimiento.		
• Ud. sabe que existe personal que le puede brindar conocimientos para su trabajo.		
• Ud. se asegura que sus compañeros conozcan su trabajo.		

<ul style="list-style-type: none"> Ud. conoce y comprende los beneficios de la transferencia de conocimiento. 		
--	--	--

EMISOR (cuando ha transmitido conocimiento)

Fiabilidad: Grado en que el emisor es percibido como confiable.

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> Ud. responde las dudas de sus compañeros de forma práctica y clara. 		
<ul style="list-style-type: none"> Ud. ha respondido alguna duda de sus compañeros y ha logrado que mejoren su rendimiento. 		
<ul style="list-style-type: none"> Ud. tiene intención de compartir conocimiento con sus compañeros. 		
<ul style="list-style-type: none"> Ud. es buscado por sus compañeros para atender consultas o siempre le han pedido asesoría. 		
<ul style="list-style-type: none"> Ud. está dispuesto a dedicar tiempo a responder dudas de sus compañeros, sin importar cuánto demore la consulta. 		

Motivación: capacidad para apoyar la transferencia de conocimiento.

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> Ud. comparte conocimiento con sus compañeros, sin que se lo pidan. 		
<ul style="list-style-type: none"> Ud. está de acuerdo con que se reciban capacitaciones periódicamente. 		
<ul style="list-style-type: none"> Ud. alienta a sus compañeros para que se cuestionen sobre su trabajo y busquen información. 		
<ul style="list-style-type: none"> Ud. ayuda a sus compañeros a resolver problemas inesperados. 		
<ul style="list-style-type: none"> Ud. motiva a sus compañeros para que compartan información. 		

E. Competencias: las destrezas y habilidades para el trabajo.

COMPETENCIAS DURAS:

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa?

- ¿Cuál es el curso o capacitación adicional que debería tener para desempeñar mejor su trabajo?

- ¿Cuál es el grado de instrucción que debería tener para hacer su trabajo?

1	Primaria
2	Secundaria
3	Técnico
4	Superior universitaria

- ¿Ha tenido experiencia laboral previa en el sector textil y confecciones?

1	Sí
2	No

- ¿Cuántos años ha trabajado en el sector textil y confecciones?

COMPETENCIAS BLANDAS:

Marque la respuesta que considere correcta	Nada	Poco	Bastante	Mucho
--	------	------	----------	-------

<ul style="list-style-type: none"> Alta adaptabilidad y flexibilidad. Usted se adapta fácilmente en su trabajo, a pesar de que surjan dificultades. 				
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para aprender. Usted tiene capacidad para incorporar nuevo conocimiento y aplicarlo. 				
<ul style="list-style-type: none"> Dinamismo- energía. Usted tiene capacidad para trabajar con energía en su jornada de trabajo, si afectar su rendimiento. 				
<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa- autonomía. Usted resuelve inmediatamente y por sí solo problemas que se presentan en el día a día 				
<ul style="list-style-type: none"> Productividad. Usted tiene la habilidad de tener un desempeño por encima de lo normal, superando sus metas. 				
<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad. Usted tiene la capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidado, cumpliendo los plazos y la calidad requerida. 				
<ul style="list-style-type: none"> Tolerancia a la presión. Usted tiene la capacidad para tener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia. 				
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo. Usted tiene la habilidad para participar activamente en su grupo de trabajo. 				
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de información. Usted a diario se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen. 				
<ul style="list-style-type: none"> Preocupación por el orden y la claridad. Usted tiene preocupación por tener claras sus responsabilidades y funciones, y por mejorar el orden. 				

Anexo 10. Modelo de encuesta a operario de confecciones

ENCUESTA A OPERARIO

DATOS GENERALES

Nº de encuesta:
Cargo del encuestado:
Edad:
Sexo:
Fecha de la encuesta:

FACTORES DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO OPERATIVO

A. Contenido: es el conocimiento específico que debe ser transferido específico para un cargo.

1. ¿En qué proceso(s) interviene Ud.? Defina brevemente el proceso.

1	Diseño, planeamiento del producto
2	Precostura, tendido y corte de la tela, inspección, marcado y habilitado.
3	Costura, se unen las piezas.
4	Acabado

2.Describa brevemente el proceso que realiza y mencione 2 tareas que realiza para cumplir con el proceso en el que participa.

3.¿Considera útil la ficha técnica?

4.Mencione 2 datos operativos o información que usa a diario usted, es decir, que el no tenerlos podría afectar negativamente en su trabajo.

5.Si está muy ocupado ¿Podría dejar de hacer algunas de sus tareas diarias, antes mencionadas?

B. Contexto: el entorno donde se va a desarrollar el conocimiento y le da mayor significado al mismo al ser aplicado.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
1.La empresa lo motiva en su trabajo para compartir conocimiento con sus compañeros.		
2.En la empresa hay una presión constante para mejorar el rendimiento.		
3.En la empresa, se comparte conocimiento con otras áreas.		
4.En la empresa, el área que tiene problemas que no resuelve por sí misma pierde prestigio.		
5.En la empresa, a pesar de que cada compañero de trabajo realiza diferentes labores Ud. cree que se puede aprender el uno del otro.		
6.Normalmente, es más probable en empresas más grandes sea más fácil compartir conocimiento.		
7.La empresa es celosa con el conocimiento que posee (la manera cómo se hacen las cosas).		

RELACIÓN ENTRE EMISOR Y RECEPTOR:

1. La comunicación entre Ud. y sus compañeros es:

1	Muy fácil
2	Fácil
3	Exigente
4	Muy exigente

2. Cuando un compañero (a) de trabajo tiene una duda:

1	Ayuda a su compañero(a) sin que él le pregunte.
2	Le responde de buena manera, si el compañero (a) le pregunta.
3	Evita responder su duda, no lo ayuda.
4	Le responde por obligación.

3. Cuando Ud. tiene una duda:

1	Va a preguntar a su compañero (a) de trabajo.
2	Un compañero (a) va a ayudarlo.
3	No pregunta, ni hace consulta.
4	Va preguntar obligado porque no tiene otra opción.

C. Formato: es la forma cómo está dispuesto el conocimiento a ser transferido a los operarios.

1. Marque según corresponda:

Fuentes de información	Si	No
Hace consultas sobre datos o información que necesita a sus compañeros o supervisor.		
Consulta documentos para revisar datos o información que necesita.		
Se realizan reuniones para compartir el conocimiento.		
Se hacen hojas de registros para transferir el conocimiento.		

2. Marque con qué frecuencia Ud. realiza las siguientes afirmaciones:

Fuentes de información	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
Hace consultas sobre datos o información que necesita a sus compañeros o supervisor.				
Consulta documentos para revisar datos o información que necesita.				
Se realizan reuniones para compartir el conocimiento.				
Se hacen hojas de registros para transferir el conocimiento.				

3. ¿Existe un manual para especificar el proceso productivo de fibras textiles en la empresa?

1	Sí
2	No

3.1. ¿Con qué frecuencia utiliza el manual?

1	2	3	4
---	---	---	---

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
-------	------------	--------------	---------

4. Ud. registra información para compartir conocimiento con sus compañeros de trabajo.

1	Sí
2	No

5. Últimamente, Ud. ha necesitado información o datos adicionales y le costó trabajo conseguirlos.

1	Sí
2	No

6. ¿De dónde consiguió Ud. esa información o datos adicionales?

1	Personas
2	Documentos

D. RECEPTORES Y EMISORES

RECEPTOR (cuando ha recibido conocimiento)

Retención: capacidad para usar cotidianamente el nuevo conocimiento.

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
• Ud. comunica a sus compañeros los nuevos conocimientos que aprende.		
• Ud. puede detectar fallas de funcionamiento en su trabajo.		
• Ud. corrige los problemas tan pronto como estos suceden.		
• Ud. mide su rendimiento diario.		
• Ud. sabe quién es el compañero de trabajo que sabe más y puede resolver sus dudas.		

Absorción: capacidad para identificar, valorar y aplicar los nuevos conocimientos.

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
• Ud. y sus compañeros manejan un lenguaje común en su trabajo.		
• Ud. comprende y aprovecha los nuevos conocimientos que le enseñan.		
• Ud. sabe las funciones y responsabilidades de su trabajo.		
• Ud. tiene las habilidades y competencias técnicas necesarias para aprender dentro su trabajo.		
• Ud. resuelve los problemas que se presenten en su zona de trabajo.		

Motivación: capacidad para apoyar la transferencia de conocimiento.

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
• Ud. escucha atentamente cuando le explican un proceso para su trabajo y entiende la utilidad de aquello.		
• Ud. se preocupa por mejorar su rendimiento cotidiano.		
• Ud. está de acuerdo con que se comparta conocimiento.		
• Ud. sabe que existe personal que le puede brindar conocimientos para su trabajo.		
• Ud. se asegura que sus compañeros conozcan su trabajo.		
• Ud. conoce y comprende los beneficios de la transferencia de conocimiento.		

EMISOR (cuando ha transmitido conocimiento)

Fiabilidad: Grado en que el emisor es percibido como confiable.

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
• Ud. responde las dudas de sus compañeros de forma práctica y clara.		
• Ud. ha respondido alguna duda de sus compañeros y ha logrado que mejoren su rendimiento.		
• Ud. tiene intención de compartir conocimiento con sus compañeros.		
• Ud. es buscado por sus compañeros para atender consultas o siempre le han pedido asesoría.		
• Ud. está dispuesto a dedicar tiempo a responder dudas de sus compañeros, sin importar cuánto demore la consulta.		

Motivación: capacidad para apoyar la transferencia de conocimiento.

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
• Ud. comparte conocimiento con sus compañeros, sin que se lo pidan.		
• Ud. está de acuerdo con que se reciban capacitaciones periódicamente.		
• Ud. alienta a sus compañeros para que se cuestionen sobre su trabajo y busquen información.		
• Ud. ayuda a sus compañeros a resolver problemas inesperados.		
• Ud. motiva a sus compañeros para que compartan información.		

E. Competencias: las destrezas y habilidades para el trabajo.

COMPETENCIAS DURAS:

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa?

2. ¿Cuál es el curso o capacitación adicional que debería tener para desempeñar mejor su trabajo?

3. ¿Cuál es el grado de instrucción que debería tener para hacer su trabajo?

1	Primaria
2	Secundaria
3	Técnico
4	Superior universitaria

4. ¿Ha tenido experiencia laboral previa en el sector textil y confecciones?

1	Sí
2	No

5. ¿Cuántos años ha trabajado en el sector textil y confecciones?

COMPETENCIAS BLANDAS:

Marque la respuesta que considere correcta	Nada	Poco	Bastante	Mucho
• Alta adaptabilidad y flexibilidad.				

Usted se adapta fácilmente en su trabajo, a pesar de que surjan dificultades.				
• Capacidad para aprender. Usted tiene capacidad para incorporar nuevo conocimiento y aplicarlo.				
• Dinamismo- energía. Usted tiene capacidad para trabajar con energía en su jornada de trabajo, sin afectar su rendimiento.				
• Iniciativa- autonomía. Usted resuelve inmediatamente y por sí solo problemas que se presentan en el día a día				
• Productividad. Usted tiene la habilidad de tener un desempeño por encima de lo normal, superando sus metas.				
• Responsabilidad. Usted tiene la capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidado, cumpliendo los plazos y la calidad requerida.				
• Tolerancia a la presión. Usted tiene la capacidad para tener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.				
• Trabajo en equipo. Usted tiene la habilidad para participar activamente en su grupo de trabajo.				
• Confianza en sí mismo. Ud. está convencido de lograr los retos que se propone y se siente seguro de las decisiones que toma.				
• Desarrollo de relaciones. Usted tiene la capacidad y motivación para mantener relaciones cordiales y cálidas con los compañeros de trabajo.				

Anexo 11 . Metodología de sistematización para la creación de índices

METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN (ÍNDICES)

1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Este índice contiene seis preguntas (pgta 1, 2, 3, 4,5 y 7). Las alternativas de respuesta Sí y No han sido sistematizadas con las opciones 1 y 2 respectivamente en el SPSS. A continuación el detalle de las preguntas que han sido incluidas en este índice:

Marque la respuesta que considere correcta		Sí	No
1.	La empresa lo motiva en su trabajo para compartir conocimiento con sus compañeros.		
2.	En la empresa hay una presión constante para mejorar el rendimiento.		
3.	En la empresa, se comparte conocimiento con otras áreas.		
4.	En la empresa, el área que tiene problemas que no resuelve por sí misma pierde prestigio.		
5.	En la empresa, a pesar de que cada compañero de trabajo realiza diferentes labores Ud. cree que se puede aprender el uno del otro.		
7.	La empresa es celosa con el conocimiento que posee (la manera cómo se hacen las cosas).		

Los rangos establecidos a partir de la suma de variables de este índice son los siguientes:

- 6 - 8: Contexto Fértil
- 9: Zona Gris
- 10 - 12: Contexto Estéril

Observación: Las preguntas 4 y 7 han sido sistematizadas con 1: No y 2: Sí, debido al contenido de las preguntas, ya que promueven un contexto estéril.

2. RELACIÓN ENTRE EMISOR Y RECEPTOR

Este índice contiene las siguientes preguntas:

4. La comunicación entre Ud. y sus compañeros es:

1	Muy fácil
2	Fácil
3	Exigente
4	Muy exigente

5. Cuando un compañero (a) de trabajo tiene una duda:

1	Ayuda a su compañero sin que él le pregunte.
2	Le responde de buena manera, si el compañero le pregunta.
3	Evita responder su duda, no lo ayuda.
4	Le responde por obligación.

6. Cuando Ud. tiene una duda:

1	Va a preguntar a su compañero de trabajo.
2	Un compañero va a ayudarlo.
3	No pregunta ni hace consulta.
4	Va a preguntar obligado porque no tiene otra opción.

Los rangos establecidos a partir de la suma de variables de este índice son los siguientes:

- 3 - 7: Colaboración Alta
- 8 - 12: Colaboración Baja

3. RECEPTORES Y EMISORES

Los índices de esta sección están agrupados por Receptor y Emisor. Respecto al RECEPTOR (cuando ha recibido conocimiento), tenemos los siguientes índices:

3.1 RETENCIÓN:

Las preguntas incluidas en este índice son las siguientes:

Marque la respuesta que considere correcta		Sí	No
1.	Ud. comunica a sus compañeros los nuevos conocimientos que aprende.		
2.	Ud. puede detectar fallas de funcionamiento en su trabajo.		
3.	Ud. corrige los problemas tan pronto como estos suceden.		
4.	Ud. mide su rendimiento diario.		
5.	Ud. sabe quién es el compañero de trabajo que sabe más y puede resolver sus dudas.		

Los rangos han sido asignados de la siguiente forma:

- 5-7: Sí hay retención
- 8-10: No hay retención

3.2 ABSORCIÓN:

Las preguntas incluidas en este índice son las siguientes:

Marque la respuesta que considere correcta		Sí	No
1.	Ud. y sus compañeros manejan un lenguaje común en su trabajo.		
2.	Ud. comprende y aprovecha los nuevos conocimientos que le enseñan		
3.	Ud. sabe las funciones y responsabilidades de su trabajo?		
4.	Ud. tiene las habilidades y competencias técnicas necesarias para aprender dentro su trabajo		
5.	Ud. resuelve los problemas que se presenten en su zona de trabajo		

Los rangos han sido asignados de la siguiente forma:

- 5-7: Sí hay absorción
- 8-10: No hay absorción

3.3 MOTIVACIÓN:

Las preguntas incluidas en este índice son las siguientes:

Marque la respuesta que considere correcta		Sí	No
1.	Ud. escucha atentamente cuando le explican un proceso para su trabajo y entiende la utilidad de aquello		
2.	Ud. se preocupa por mejorar su rendimiento cotidiano		
3.	Ud. está de acuerdo con que se comparta conocimiento		
4.	Ud. sabe que existe personal que le puede brindar conocimientos para su trabajo		
5.	Ud. se asegura que sus compañeros conozcan su trabajo		
6.	Ud. conoce y comprende los beneficios de la transferencia de conocimiento		

Los rangos han sido asignados de la siguiente forma:

- 5-8: Sí hay motivación
- 9-12: No hay motivación

3.4 INDICE RECEPTOR:

Este índice incluye la adición de los tres aspectos anteriores que se han evaluado del receptor. Las respuestas se han agrupado en los siguientes rangos:

- 3 – 4: Receptor Eficaz
- 5 – 6: Receptor Ineficaz

Respecto al EMISOR (cuando ha transmitido conocimiento) se han realizado los siguientes índices:

3.5 FIABILIDAD

Las preguntas incluidas en este índice son las siguientes:

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
1. Ud. responde las dudas de sus compañeros de forma práctica y clara.		
2. Ud. ha respondido alguna duda de sus compañeros y ha logrado que mejoren su rendimiento		
3. Ud. tiene intención de compartir conocimiento con sus compañeros		
4. Ud. es buscado por sus compañeros para atender consultas o siempre le han pedido asesoría		
5. Ud. está dispuesto a dedicar tiempo a responder dudas de sus compañeros, sin importar cuánto demore la consulta		

Los rangos han sido asignados de la siguiente forma:

- 5-8: Sí hay fiabilidad
- 9-12: No hay fiabilidad

3.6 MOTIVACIÓN

Las preguntas incluidas en este índice son las siguientes:

Marque la respuesta que considere correcta	Sí	No
1. Ud. comparte conocimiento con sus compañeros, sin que se lo pidan		
2. Ud. está de acuerdo con que se reciban capacitaciones periódicamente		
3. Ud. alienta a sus compañeros para que se cuestionen sobre su trabajo y busquen información		
4. Ud. ayuda a sus compañeros a resolver problemas inesperados		
5. Ud. motiva a sus compañeros para que compartan información		

Los rangos han sido asignados de la siguiente forma:

- 5-8: Sí hay motivación.
- 9-12: No hay motivación.

3.7 INDICE EMISOR

Este índice incluye la adición de los dos aspectos anteriores que se han evaluado del emisor. Las respuestas se han agrupado en los siguientes rangos:

- 2: Emisor Eficaz
- 3: Zona Gris
- 4: Emisor Ineficaz

4. COMPETENCIAS BLANDAS

Este índice contiene las siguientes preguntas:

Marque la respuesta que considere correcta	Nada	Poco	Bastante	Mucho
1. Alta adaptabilidad y flexibilidad. Usted se adapta fácilmente en su trabajo, a pesar de que surjan dificultades.				
2. Capacidad para aprender. Usted tiene capacidad para incorporar nuevo conocimiento y aplicarlo.				
3. Dinamismo- energía. Usted tiene capacidad para trabajar con energía en su jornada de trabajo, si afectar su rendimiento.				
4. Iniciativa- autonomía. Usted resuelve inmediatamente y por sí solo problemas que se presentan en el día a día				
5. Productividad. Usted tiene la habilidad de tener un desempeño por encima de lo normal, superando sus metas.				
6. Responsabilidad. Usted tiene la capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidado, cumpliendo los plazos y la calidad requerida.				

7. Tolerancia a la presión. Usted tiene la capacidad para tener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.				
8. Trabajo en equipo. Usted tiene la habilidad para participar activamente en su grupo de trabajo.				
9. Búsqueda de información. Usted a diario se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.				
10. Preocupación por el orden y la claridad. Usted tiene preocupación por tener claras sus responsabilidades y funciones, y por mejorar el orden.				

Las alternativas de respuesta han sido sistematizadas de la siguiente forma en el SPSS:

- Mucho = 4
- Bastante = 3
- Poco = 2
- Nada = 1

Los rangos han sido asignados de la siguiente forma:

- 10 - 24= Menor Grado de Aplicación de Competencias
- 25= Zona Gris
- 26 - 40 = Mayor Grado de Aplicación de Competencias

