PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tema

Análisis del proceso de transferencias de conocimientos

para puestos en la PUCESE en año 2016

Tesis de grado previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de investigación

Gerencia del Talento Humano

Autor

Ing. Briggitte Franco Ortiz

Asesor

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo

Esmeraldas – Ecuador

Enero 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Análisis del proceso de transferencias de conocimientos para puestos en la PUCESE en al año 2016

AUTORA: Ing. Briggitte Franco Ortiz

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo _____
Directora de Tesis

Mgt. Elías Salazar Donoso _____
Lector 1

Mgt. Alexandra Bautista Segovia _____
Lectora 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez _____
Coordinadora de Postgrados

Mgt. Maritza Demera Mejía _____
Secretaria General PUCESE

Esmeraldas – Ecuador

Enero 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Briggitte Franco Ortiz** portador de la cédula de ciudadanía No. **0802701789** declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

_____

Briggitte Franco Ortiz

08027014789

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgt. María de Lourdes Solís Murillo, en calidad de directora de tesis del maestrante Ing. Briggitte Franco Ortiz, cuyo título es "**ANÁLISIS DEL PROCESO DE TRANSFERENCIAS DE CONOCIMIENTOS PARA PUESTOS EN LA PUCESE EN EL AÑO 2016"**

Certifico haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. María de Lourdes Solís M.

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

Ha Dios todo poderoso y eterno, gracias por ser maravilloso, nutrirme de inteligencia capacidad para realizar este trabajo de investigación.

Dedico este trabajo a los pilares fundamentales de mi vida con amor, alegría y mucho cariño, a mis padres Sr .Cristóbal Franco y Lcda. Digna Ortiz, quienes han sembrado un legado con sus enseñanzas, valores y principios que aportan en el camino de mi vida personal y profesional.

A mi amor, mi futuro esposo quien me acompañó con paciencia regalándome sus visitas a mi provincia Esmeraldas durante este período de formación de dos años de maestría, desarrollo y culminación de la tesis de grado, gracias por ser mi novio, amigo y compañero idóneo, brindándome su apoyo incondicional Arq. Fernando Cárdenas Torres.

Con mucho cariño agradezco haber conocido a la familia MBA, amigos y compañeros con quienes compartimos enseñanzas, intercambio de ideas, vivencias y muchos momentos inolvidables en las aulas de clases.

Briggitte

AGRADECIMIENTO

A las prestigiosas autoridades de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, quienes muy gustosamente colaboraron con la información para el desarrollo de la investigación, gratos docentes que impartieron sus enseñanzas en este proceso de aprendizaje.

Mi más sincera gratitud para mi tutora de tesis, Mgt. María de Lourdes Solís Murillo, por impartir sus conocimientos y haber sido una guía para la culminación de este trabajo de tesis, habiendo sido la primera docente en el primer módulo de clases de maestría, hay palabras que quedaron impregnadas en mi memoria.

Briggitte

RESUMEN

Análisis del proceso de transferencias de conocimientos para puestos en la PUCESE en el año 2016

La gestión del conocimiento tema fundamental que involucra a la transferencia de conocimiento, prevalece el valioso conocimiento como factor fundamental en las organizaciones que deben preservar y mantener, ya que éste reside en la mente de los empleados. La transferencia de conocimiento se desarrolla al enviar información de conocimiento por parte de un experto que tenga la predisposición de transmitir conocimiento a un sucesor, el hecho de poseer conocimiento no es transferencia.

Este trabajo investigativo plantea el estudio de analizar el proceso de transferencia de conocimiento que ha realizado y aplica la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) a su personal administrativo, el cual comprende un enfoque hacia la mejora del desarrollo económico de la región y el fortalecimiento de los objetivos institucionales.

Para desarrollar la investigación se contó con información primaria entregada por autoridades de la Institución, y recopilada de manera directa por la investigadora mediante encuestas y entrevistas; así como también se obtuvo de fuentes secundarias como libros, artículos científicos, revistas e internet, se aplicaron entrevistas a los 67 empleados y encuestas a dos directivos; el Señor Pro-Rector y Directora Administrativa y de Recursos Humanos, importante información que permitió tener un amplio conocimiento de la situación actual de la sede en cuanto a funcionarios que han reemplazado y que han sido reemplazados en el año 2016, los resultados obtenidos de aquellos remplazos, bajo qué parámetros se asegura la trasferencia del conocimiento y cuáles estrategias aplican para mejorar el personal basado en algún programa de desarrollo.

Para lo cual se concluye proponiendo que se apliquen políticas y un proceso formal de transferencia de conocimiento para evitar los reemplazos imprevistos, de los candidatos a sucesores, quienes tienen que tener un seguimiento y preparación adecuada para el nuevo cargo; así como también

un plan de desarrollo para el personal administrativo que permitirá mejorar su rendimiento e impulsando competencias, habilidades y destrezas.

PALABRAS CLAVE:
Conocimiento, transferencia de conocimientos, plan de reemplazo, programa de desarrollo de persona**,** mentoring.

ABSTRACT

Analysis of the transfer process of knowledge for jobs in the PUCESE in the year 2016

The management of knowledge is a fundamental theme that involves the transfer of knowledge, the knowledge prevails as a fundamental factor in the organizations that must maintain and preserve, this resides in the mind of the employees. The knowledge transfer is developed by sending information of knowledge by an expert who transmit knowledge to a successor; the fact of possess knowledge is not transfer.

This investigative dissertation proposes the study of the transfer process of knowledge that has been realized and applied by the Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) to its administrative staff, which includes a focus on betterment the economic development of the region and the strengthening of institutional objectives.

In order to carry out the research, primary information was provided by authorities of the Institution, and collected directly by the researcher through surveys and interviews; As well as from secondary sources such as books, scientific articles, magazines and the Internet, 67 employees were interviewed and 2 managers were surveyed; The Pro-Rector and Human Resources and Administrative Director, important information that allowed to have a wide knowledge of the current situation of the headquarters in terms of functionary who have been replaced in the year 2016, the results obtained from those replacements, what parameters assure the transfer of knowledge and what strategies apply to improve the staff based on development program.

It is proposed to apply policies and a formal process of knowledge transfer to avoid unexpected replacements, from candidates to successors, who must have adequate follow and preparation for the new position; As well as a development plan for the administrative staff that will improve their performance and impulse competencies, skills and abilities.

KEYWORDS:

Knowledge, knowledge transfer, replacement plan, personal development program, mentoring.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD _____ ***iii***

CERTIFICACIÓN _____ ***iv***

DEDICATORIA _____ ***v***

AGRADECIMIENTO _____ ***vi***

RESUMEN _____ ***vii***

ABSTRACT _____ ***ix***

ÍNDICE DE CONTENIDOS _____ ***xi***

ÍNDICE DE TABLAS _____ ***xiv***

ÍNDICE DE GRÁFICOS _____ ***xv***

ÍNDICE DE ANEXOS _____ ***xvi***

CÁPITULO 1 _____ ***1***

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS _____ ***1***

1.1 Justificación _____ **2**

1.2 Marco teórico de la investigación _____ **3**

1.2.1 Fundamentación teórica/conceptual _____ 4

Tipos de conocimiento _____ 4

Conocimiento objetivo: _____ 4

Conocimiento táctico: _____ 4

Conocimiento explícito: _____ 4

Conocimiento operativo _____ 5

Transferencia de conocimiento operativo _____ 5

Conocimiento organizacional _____ 5

Gestión del conocimiento _____ 6

Trabajadores del conocimiento _____ 6

Transferencia de conocimiento _____ 6

Factores de la transferencia de conocimiento operativo _____ 7

Contenido _____ 7

Contexto _____ 7

Formato _____ 8

Competencias _____ 8

Receptores _____ 8

Gestión del Talento Humano _____ 9

Organizaciones _____ 9

Capital humano _____ 10

Capital Intelectual _____ 10

La gestión de las competencias y de talento 10
Reclutamiento dentro de la institución 11
Ventajas del reclutamiento interno 11
Puestos de trabajo 12
Descriptivo de los puestos de trabajo 12
Evaluación de desempeño 13
Desarrollo de personas 13
Programas para el desarrollo de talento humano 13
Planes de sucesión 14
Diagramas de reemplazos 14
Personas clave 15
Mentoring 15
Coaching 16
1.2.2 Fundamentación legal 16
Régimen Académico 16
Ley Orgánica de Educación Superior 17
Reglamento de la PUCESE 17
Reglamento interno de trabajo de la PUCESE 18
1.2.3 Revisión de estudios previos 19
1.3 Objetivos **24**
1.3.1. Objetivo general 24
1.3.2. Objetivos específicos 24
CÁPITULO 2 ***25***
METODOLOGÍA ***25***
2.1. Método de investigación **25**
2.2. Universo, población y muestra **27**
2.3 Instrumentos **28**
Encuestas 28
Entrevista 29
Justificación 29
Fiabilidad del instrumento 30
Validez del instrumento 30
CAPÍTULO 3 ***32***
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS ***32***
3.1 Descripción de la muestra **32**
3.2 Análisis y descripción de resultados **32**
3.2.1 Análisis de las encuestas aplicadas a los funcionarios administrativos de la PUCESE 33
3.2.2 Análisis de las entrevistas realizadas a las autoridades de la PUCESE 49
CAPÍTULO 4 ***53***
DISCUSIÓN ***53***

CAPÍTULO 5 _____ *56*

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS _____ *56*

5.1 Conclusiones _____ **56**

5.2. Propuestas _____ **57**

REFERENCIAS _____ *58*

ANEXOS _____ *61*

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de estudio.....28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Intervención del proceso 33
Gráfico 2 Experiencia laboral en el puesto que desarrolla 34
Gráfico 3 Tiempo desarrollado en puestos similares 34
Gráfico 4 Proceso de transferencia del conocimiento 35
Gráfico 5 Tiempo de transferencia del conocimiento 36
Gráfico 6 Dato operativo o tecnológico sin el cual no puede realizar su proceso 37
Gráfico 7 Contexto organizacional 39
Gráfico 8 Nivel de comunicación entre los funcionarios 40
Gráfico 9 Forma de responder ante una duda de un compañero 41
Gráfico 10 Reacción ante una duda presentada 42
Gráfico 11 Formas de transferir su conocimiento 43
Gráfico 12 Existencia de un manual de funciones o procedimientos 44
Gráfico 13 Uso del manual de funciones o procedimientos 44
Gráfico 14 Registro de la información 45
Gráfico 15 De qué forma se asegura de transferir a su compañero el conocimiento 45
Gráfico 16 Cómo transfiere el conocimiento de su puesto de trabajo 46
Gráfico 17 Logros de sus compañeros cuando transfiere conocimiento 47
Gráfico 18 Dificultad al momento de transferir el conocimiento 48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de encuesta realizada al personal administrativo.....61
Anexo 2 Modelo de entrevista dirigida al Prorrector de la Sede.....70
Anexo 3 Modelo de entrevista realizada a la Directora Administrativa y de Recursos Humanos.....72
Anexo 4 Validación de los instrumentos.....74
Anexo 5 Resultados de las entrevistas.....76

CÁPITULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

La PUCESE es una institución de educación superior en búsqueda permanente de la calidad educativa, acreditada por organismos nacionales enfocada en el servicio al cliente para lo cual necesita que sus colaboradores estén capacitados para mejorar sus destrezas y habilidades; y éstas puedan ser transferidas de un trabajador a otro para que se mantenga una estructura organizativa sólida.

El presente trabajo de investigación inicia con el primer capítulo desarrollando el marco teórico, enfocando conceptos sobre conocimiento y transferencia del conocimiento; su importancia y la definición de puestos y desarrollo de competencias, para mejorar el servicio que ofrece a la comunidad; también se resaltan las principales normativas legales en la que se basa la investigación; una revisión de artículos científicos sobre la temática a desarrollar, así como los objetivos que se plantean.

El segundo capítulo hace referencia a la metodología que se aplicó, los métodos y los instrumentos utilizados como fueron la entrevista a los directivos de la sede en la temática existente y las encuestas realizadas a los funcionarios administrativos para obtener una visión más clara de cómo realizan el proceso de transferencia.

El tercer capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados a los directivos y a los trabajadores para obtener resultados fiables.

El cuarto capítulo detalla la discusión de los estudios previos que sirvieron de base de la investigación frente a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos a la población definida.

La investigación concluye con el quinto capítulo donde se realizan las conclusiones en base al análisis realizado y sus debidas propuestas que ayudarán a que las sedes puedan implementar estrategias.

Beazley, Boenisch & Harden (2004) manifiesta: “Ya no es necesario que el conocimiento operativo abandone la empresa, incluso cuando los empleados se van. La organización podrá conservar ese conocimiento antes de la partida de un empelado y transmitirlo a su sucesor después de la partida” (p.3).

El conocimiento impregnado en los empelados es el activo más valioso que tiene una institución, razón por la cual analizamos los perfiles de los puestos, y las formas de transferencia de conocimiento que se desarrollan en el entorno laboral de la Universidad, conociendo la motivación y experiencia que tienen el emisor para trasmitir a un receptor o receptores dicho conocimiento, permitiendo brindar confianza y alcanzar el desarrollo eficaz para el cumplimiento de los objetivos.

1.1 Justificación

La necesidad de reemplazar o sustituir personas que ocupan puestos debe ser realizada de manera planificada, evitando la improvisación y gastos no previstos o no presupuestados.

La PUCESE necesita identificar cómo realiza el proceso de transferencia del conocimiento entre sus colaboradores, lo que permita que la organización mantenga siempre el capital intelectual sin necesidad de generar más gastos cuando se contrata un nuevo personal o el trabajador asume otro puesto.

El propósito es contar con personas preparadas y conseguir perfiles idóneos para que puedan remplazar en los puestos y ahorrarle a la institución sistemas de reclutamiento que ocasionan tiempos de espera y costos innecesarios.

El desarrollo de esta investigación impacta en el usuario interno (colaboradores y autoridades) y en el usuario externo (estudiantes) debido a que se mantendrán mejores niveles de servicio y atención por parte del personal administrativo de la universidad.

Beneficia directamente a los empleados que ocupan diferentes puestos, pues contarán con la ventaja de tener un backup y en caso de cualquier situación de calamidad poder ser reemplazados ágilmente por un recurso que cuente con la formación y conocimiento trasmitido dentro del programa de desarrollo.

A las autoridades, debido a que contarán con el recurso humano que facilitará su gestión y al mismo tiempo la toma de decisiones acertadas y oportunas.

A la comunidad universitaria, pues como cliente interno recibirán los servicios con mayor calidad y agilidad en los procesos.

1.2 Marco teórico de la investigación

En esta sección se realiza una breve descripción de las principales teorías y conceptos sobre los que se basa la investigación, para realizar un análisis de cómo se genera la transferencia de conocimientos, en formación, capacitación, enfoque y de cómo implementar los planes de desarrollo de personas en las organizaciones con la finalidad de mejorar las competencias.

Se tomó como referencia libros y materiales principalmente de la autora Martha Alles, quien sustenta que cada empresa tiene una estrategia diferente para alcanzar sus objetivos e ingresar al mundo competitivo, haciendo referencia a las características de personalidad en el comportamiento que hace obtener un desempeño exitoso en un determinado puesto de trabajo, por medio de las competencias, habilidades y destrezas que pueden desarrollarse. Para lo cual se detallan algunos conceptos básicos para la investigación.

La fundamentación legal se detalla luego, la cual incluye toda la normativa legal sobre la transferencia del conocimiento y lo que respecta al talento humano de la organización. Finalmente se presentan los estudios previos que son los artículos científicos de otras investigaciones que permitieron tener un acercamiento al tema propuesto y que encaminó el

desarrollo de esta investigación con bases claras en cuanto al talento humano y la manera de transferir el conocimiento aprendido en la organización.

1.2.1 Fundamentación teórica/conceptual

Conocimiento

> El conocimiento se refiere a las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con los estímulos del ambiente. Se refiere a la diferenciación perfecta con relación a otras cosas que pudieran parecer iguales, es todo lo que un ser humano ha aprendido, aplicado y organizado, supone una reflexión en correspondencia con la información asimilada (Nieves, Y & León, M, 2001).

El conocimiento enmarca todo lo aprendido por el ser humano, puede ser por el nivel de formación académica, o experiencias que lo conllevan a ser mejor, demostrando habilidades y destrezas que posee.

Tipos de conocimiento

Conocimiento objetivo:

Cuando es objetivo, cuando se describe con claridad y se codifica en documentos, práctica y capacitación. Toda la documentación y modelos de negocios, los proyectos, los procedimientos y métodos.

Conocimiento táctico:

Es sumamente subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar, o enseñar a otra, porque está en el individuo y su manera de interpretar la realidad. (Chiavenato, 2009, p.402).

Conocimiento explícito:

Mejora el lenguaje y su transmisión a los demás individuos, el mismo debe ser manifestado de forma clara, legible por medio de documentos y procesos. Mientras que el conocimiento táctico está en cada uno de los individuos su experiencia y manera de ver las cosas.

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 la exigencia de un ambiente imprevisible e implacable. (Yañes, 2013, p.42)

El conocimiento operativo es complejo de capturar, no hay pasos a seguir para obtenerlo, está en la mente del talento humano, las organizaciones deben mantenerlo y trasmitirlo, permitiendo que sus empelados lo pongan en práctica en el cargo a desempeñar.

Transferencia de conocimiento operativo

> Se crea a través de la interacción de los empleados 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 exista redes sociales y otros canalizadores de este conocimiento que permitan crear nuevo conocimientos claves y preservar el conocimiento operativo que otros ya han identificado. (Yañes, 2013, p. 44)

La transferencia de conocimiento operativo se encuentra almacenado en toda la organización, formatos, base de datos, políticas, pero en especial es muy importante permitir que dicho conocimiento que es un capital valioso en la organización, fluya, transmitiéndolo de diversas formas, que aportan positivamente para el alcance de los objetivos.

Conocimiento organizacional

> En las organizaciones el conocimiento está dentro de los documentos, las rutinas, los procesos, las prácticas y normas. El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicios, la toma de decisiones acertada en cuanto a los clientes, la formulación de estrategias para enfrentar a los competidores (Chiavenato, 2009, p.401).

El conocimiento se encuentra en la mente del talento humano que forma parte de la organización, sus competencias, habilidades y destrezas,

se ven reflejados en los documentos, aplicación de tecnologías, procesos y en la productividad generada por los empleados.

Gestión del conocimiento

> Es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.(Nieves, 2001)

La gestión del conocimiento aparte de ir enraizada con el intelecto y capital humano tiene que ver con todo lo que los empleados auto desarrollan en la institución, con lo cual se aprovecha la transferencia de conocimientos que reciben de diferentes índoles y la ponen en práctica.

Trabajadores del conocimiento

Los trabajadores del conocimiento son aquellos integrantes de la fuerza laboral cuyas destrezas son principalmente intelectuales en lugar de manuales. Son las personas que crean y aplican el conocimiento en lugar de fabricar cosas. Drucker (citado por Beazley, Boenisch y Harden).

El trabajador del conocimiento es más que el capital humano que utiliza su intelecto inteligencia, poniendo en práctica su conocimiento adquirido de diferentes índoles, formación, capacitación, autoeducación para llevarlo a la práctica.

Transferencia de conocimiento

Rodríguez (citado por Dawson, 2000) “La transferencia de conocimiento es el proceso mediante el cual el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad emisora es comunicado a otra persona, grupo o entidad receptora que tiene una base común o conocimiento similar al del emisor”.

> 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. Esta afirmación quiere decir que la transferencia de conocimiento sucede en distintos espacios y tiempo, 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 un nuevo conocimiento que, tal vez, llegue a ser clave para la organización y si no lo utilizan puede afectar negativamente la eficiencia de la misma. (Opina, 2002, p.33)

La formación académica, habilidades, destrezas y competencias que tiene un individuo (emisor) en base a su experiencia permiten transferir el conocimiento a otra persona (receptor), facilitándole el aprendizaje y así formarle un nuevo conocimiento dependiendo el área o campo a desempeñar.

Factores de la transferencia de conocimiento operativo

Contenido

> El conocimiento operativo crítico no pierde su relevancia cuando la persona que lo tiene se retira de la organización, dado que este conocimiento fue creado por el titular del cargo con el mismo propósito conque será utilizado más adelante por el sucesor. Por lo tanto, el conocimiento tendrá, en su mayor parte, tanto significado para el sucesor como lo tuvo para el antiguo titular del cargo. Beazley, Boenisch y Harden (citado por Rincón de Parra, 2006).

Este primer factor habla de las funciones o responsabilidades propias del cargo, que se le designa al empleado en un puesto de la organización, este tipo de conocimiento no afecta a la empresa si la persona se va, dado que este conocimiento se creó para un cargo y no cambia. Siguen siendo las mismas tareas designadas.

Contexto

> El sucesor para quien está destinado el conocimiento operativo, actuará dentro del mismo contexto general que el titular. Por lo que es más fácil transmitir conocimiento operativo específico para el cargo, que aquél creado en un contexto, pero destinado a ser utilizado en otro. Beazley, Boenisch y Harden (citado por Rincón de Parra, 2006).

"El conocimiento es el contexto de la empresa es lo que los empelados necesitan saber (y poder hacer) a fin de cumplir con su trabajo con la máxima eficacia" (Beazley & Boenisch, Harden2006, p.38).

En el contexto, prevalece como factor fundamental el ambiente laboral, siendo así este moldea o dificulta el proceso de desarrollo de la transferencia de conocimiento, por ende debe haber una buena comunicación entre el emisor y receptor prevaleciendo la confianza para que el conocimiento sea trasmitido adecuadamente.

Formato

> Por lo general, en las organizaciones, las personas prefieren preguntar, en lugar de buscar en las bases de datos el conocimiento operativo que los sucesores necesitan, por lo que se considera pertinente presentarlo 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 buscando. Beazley, Boenisch y Harden (citado por Rincón de Parra, 2006)

El tercer factor, son todos los datos e información que necesita el sucesor, debe ser presentado de manera que se le facilite el aprendizaje al receptor. no se debe limitar las formas de transferir el conocimiento en las organizaciones, ya que puede darse de diferentes forma, cara a cara, por medio de la tecnología o formal e informalmente, viendo así que la diversidad de medio de comunicación favorecen como se transfiere el conocimiento.

Competencias

> Las capacidades, las destrezas profesionales y las competencias generales de un sucesor, por lo general, son semejantes a las de su antecesor. Por lo que el sucesor debe estar en capacidad de comprender, en el menor tiempo posible, el conocimiento operativo transmitido e identificar lo que es conexo y aplicable. Beazley, Boenisch y Harden (citado por Rincón de Parra, 2006).

La mayoría de las organizaciones deben ayudar al capital humano en el proceso de formación para desempeñar mejor las distintas responsabilidades otorgadas en sus puestos, con capacitaciones, couchig. Poniendo en práctica los conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas que tiene un empleado sujeto a la transferencia de conocimiento.

Receptores

> Hay que identificar y vincular a los empleados poseedores de conocimiento valioso, específico para el cargo (los empleados titulares

> y sus pares en la misma clasificación laboral) con aquellos que se han de beneficiar de él (los sucesores). Beazley, Boenisch y Harden (citado por Rincón de Parra, 2006).

El quinto y último factor nos habla que el conocimiento tiene que ser transferido por un emisor que cuente con la experiencia, capacidad y predisposición para trasmitir el conocimiento al receptor de manera que lo motive otorgando confianza en lo que hace y a la vez haga comprender el nuevo conocimiento. También puede ser que si el emisor no realiza un buena trabajo al trasmitir el conocimiento el receptor estará con un aprendizaje lento, desmotivado, no tendrá éxito el proceso.

Gestión del Talento Humano

Se la define como:

> La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2002, p.5)

La gestión del talento humano radica en el talento y habilidades que tienen los empleados dentro de las organizaciones, siendo el proceso que incorpora a nuevos integrantes a la fuerza laboral y retiene a los más productivos que forman y fomentan la cultura de la organización.

Organizaciones

Martínez (citado por Nonaka y Takeuchi 1995, p.233) toma como base que las organizaciones “son sistemas sociales que producen bienes o servicios, están orientadas por una racionalidad social, poseen un sistema administrativo o de gestión, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica”.

Las organizaciones son entidades administrativas, con fines de lucro que brinda a la comunidad bienes o servicios, tienen como finalidad alcanzar objetivos y mantenerse competitivas en el mercado.

Capital humano

Cuesta (2010) manifiesta que el capital humano “Las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral” (p.85).

> El capital humano es intangible y evasivo, por lo que no es posible administrarlo de la forma en que las organizaciones administran puestos, productos y tecnologías. Una de las razones que explica lo anterior es que el personal, no las organizaciones poseen un capital humano y así se pierde cualquier inversión hecha por la compañía en capacitarlos y desarrollarlos. (Bohlader, Snell & Sherman, 2001, p. 149)

El capital humano es el elemento más valioso por su intelecto y capacidad para desarrollar y resolver conflictos dentro de la empresa, ellos producen en función de su formación y experiencia de trabajo.

Capital Intelectual

Cuesta (2010) manifiesta: que el capital intelectual es la “posesión de conocimientos, habilidades, motivaciones y valores, comprendida en las competencias laborales de los empleados, junto a la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, software y know how patentados, las relaciones con clientes, y documentos” (p.86).

La parte del intelecto e inteligencia del ser humano que no se ve ni se toca pero se desarrolla emanando conocimientos por toda la información recibida cotidianamente siendo el eje de las organizaciones y tiene la capacidad de resolver cualquier gestión, proceso, sistemas o relaciones.

La gestión de las competencias y de talento

Según North y Rivas (2008) expresan que:

> La gestión de las competencias, frecuentemente denominadas, “gestión de talento”, Tiene por finalidad llevar acabo la descripción de las actividades, hacer que las mismas sean transparentes (¿Quién

> sabe qué?), así como también garantizar su utilización y desarrollo orientado a los objetivos personales del empelado y a los objetivos de la empresa. (p.120)

El continuo aprendizaje es una necesidad que tienen los empleados, y las organizaciones de enseñar, el individuo al mejorar sus aptitudes, competencias puede desempeñar otras funciones en base a su capacidad.

Reclutamiento dentro de la institución

> El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.(Bohlader, Snell & Sherman 2001 p.14)

"El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)" (Chiavenato, 1994, p.171)

Al requerir una vacante en las organizaciones primero se da prioridad al trabajador interno, se revisa la base de datos donde prevalecerá un candidato bastante calificado, con óptimo desempeño, conocedor de los objetivos de la organización y su cargo de trabajo, responsable que pueda asumir exitosamente su nuevo reto.

Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.

- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verifi cación de datos personales al respecto. El margen de error es peque- ño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados. (Chiavenato,1994, p. 363)

Es muy ventajoso que las instituciones recluten internamente pues ahorran dinero, tiempo, evitan esperas y suspensos, receptando candidatos de afuera que tienen que pasar por todo el proceso de selección e inducción cuando forman parte de la organización. Por ende reclutar interiormente motiva a los empleados a la superación profesional y personal, a su vez la organización aprovecha la inversión que han realizado en el funcionario en las actualizaciones de conocimientos como seminarios, talleres, entre otros.

Puestos de trabajo

Chiavenato (2009) Indica: que el puesto para una organización "constituye la base para colocar a las personas dentro de la tareas de la organización. Para las personas el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización" (p.203).

La organización es el lugar de trabajo que está considerado dentro de la estructura organizacional, que de acuerdo a su ubicación tiende a generar expectativas en la mentalidad del talento humano.

Descriptivo de los puestos de trabajo

> Los descriptivos del puesto brindan información completa sobre cada posición, incluyendo un breve relato sobre la finalidad del puesto y hasta un detalle de las tareas que deben llevarse a cabo. Por otro lado, los requisitos del puesto, expresados en conocimientos, experiencia y competencias. (Alles, 2009,p.70)

El documento escrito que se le entrega al empleado donde se brinda información sobre las funciones y actividades a desempeñar dentro de la organización en su puesto designado.

Evaluación de desempeño

Chiavenato (2002) define: “La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo” (p.81).

Hoy en día la mayoría de las organizaciones utilizan la evaluación de desempeño como una importante herramienta para medir el nivel de rendimiento y productividad del empelado, así buscan estrategias y directrices que le permitan al colaborador mejorar si lo requiere, a través de la implementación de un plan de actualización de conocimiento.

Desarrollo de personas

> No es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornan más eficiente en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. (Chiavenato, 2002, p.112)

El desarrollo personal se compone de la capacidad de asimilar y emplear la información adquirida para emplearla en sus actividades cotidianas enriqueciendo sus habilidades y destrezas.

Programas para el desarrollo de talento humano

Afirma Alles (2009) que:

> Programas para el desarrollo de talento humano los programas representan una serie de acciones posibles en materia de desarrollo de personas. De esta gama de opciones cada organización, podrá elegir aquella que sea o más urgente o más acorde a sus objetivos estratégicos o, en una situación ideal, llevar a la práctica todas ellas de manera armónica y sincronizada, los programas son:
>
> - Plan de sucesión
> - Diagrama de reemplazo
> - Jefe entrenador

- Persona clave
- Planes de carrera
- Carrera gerencial y especialista
- Plan de jóvenes profesionales (JP)
- Mentoring
- Entrenamiento experto.(p.37)

La organización debe acogerse al programa de desarrollo, que le brinde mayor ayuda para la formación del empleado, que permita el avance profesional. Buscando como objetivo principal obtener el talento humano idóneo.

Planes de sucesión

> Programas Organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. El propósito es estar preparado frente a las contingencias y, de ese modo, preservar el capital intelectual de la organización. Para la preparación de los planes de sucesión se eligen los puestos considerados clave (usualmente, los gerenciales). (Alles, 2009, p.39)

Este programa es uno de los primordiales que debe implementar una institución organizada, dado que es vital que varios funcionarios tengan conocimiento de la funcionabilidad y operatividad de los puestos clave, para efectos de garantizar los objetivos interinstitucionales.

Diagramas de reemplazos

> Este programa tiene una gran similitud con el anterior, es decir, se reconocen puestos clave, luego se identifica a posibles participantes del programa y luego se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos, (sucesores) pero solo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, generalmente por la edad del ocupante del puesto, (aunque puede darse por otras razones, por ejemplo, traslado a otro país). Para asegurar la eficiencia del programa, se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para el achicamiento de brechas entre el puesto actual y el que se prevé que ocupara. (Alles, 2009, p.39)

Este programa de reemplazo es una herramienta que da oportunidad a la ejecución o aplicación del reclutamiento interno, ocasionando dentro de la entidad el interés de crecimiento profesional de quienes ven la posibilidad de mejorar su posición jerárquica y a la vez calidad de vida, este programa requiere que la organización establezca un pacto con el sucesor, debe pasar a un plan de formación donde se capacite eficazmente a este empleado con toda la formalidad que emana la institución, dándosele al sucesor una fecha en la cual debe ocupar el nuevo cargo o vacante.

Personas clave

> Un programa de este tipo consiste en seleccionar un grupo de personas, en base a criterios concretos y claramente definidos, para luego considerarlos como los preseleccionados para actividades especiales de formación, participación en proyectos especiales, etc. Asimismo, serán las primeras personas a ser consideradas en promociones, planes de sucesión. (Alles, 2009, p.42)

Toda organización dentro de su nómina de empleados debe contener un grupo de personas preseleccionadas para cubrir puestos clave, para atender situaciones programadas y no programadas, cabe señalar que el grupo considerado para ejercer tareas específicas debe cumplir con el perfil del puesto.

Mentoring

> Es uno de los métodos para el Desarrollo de persona donde la persona bajo tutoría recibe una completa guía para adquirir nuevos conocimientos, aprender cómo moverse dentro de la organización y desarrollar sus competencias. Un programa de Mentoring se extiende en el tiempo y se conforma por distintas etapas. La duración más frecuente oscila entre 3 y 7 años. (Alles, 2009, p.43)

El mentor debe ser una persona que sirva como guía, en base a su experiencia, conocimiento y nivel jerárquico, debe poseer madurez personal y profesional, transfiriendo sus conocimientos al aprendiz, para que desarrolle todas sus potencialidades, brindando confianza para que tenga dominio propio, a la vez pueda establecer metas profesionales y tomar decisiones en base a la información retroalimentada.

Coaching

Bou (2009) manifiesta:

> El coaching es una técnica de crecimiento personal que tiene como objetivo principal ayudarte a conseguir las metas que te propones y facilitar mejoras en tu competencias, conductas, habilidades y actitudes, aportándote tanto una mejor calidad de vida como una mayor satisfacción con la práctica de tu actividad profesional diaria. (p.9)

El coaching es un proceso de aprendizaje, donde un maestro experto se encarga de capacitar y formar a un individuo para que este desarrolle ciertos potenciales profesionales, que le permite potencializar su nivel de rendimiento.

1.2.2 Fundamentación legal

Este tema de investigación está amparado bajo el código de trabajo y reglamento interno de la PUCESE, siendo las bases legales que estipulan artículos referentes al tema de tesis.

Régimen Académico

Constitución de la República del Ecuador

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Art. 388.- El Estado destinará los recursos necesarios para la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación, la formación científica, la recuperación y desarrollo de saberes ancestrales y la difusión del conocimiento. Un porcentaje de estos recursos se destinará a financiar proyectos mediante fondos concursables. Las organizaciones que reciban

fondos públicos estarán sujetas a la rendición de cuentas y al control estatal respectivo (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Ley Orgánica de Educación Superior

Capítulo VI

De la Autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento

Art.28.- Formación y capacitación de los profesores y profesoras investigadores e investigadoras. Para garantizar el derecho de los profesores e investigadores de acceder a la formación y capacitación, las instituciones de educación superior establecerán en sus presupuestos anuales al menos el (1%) para el cumplimiento de este fin. (Ley de Educación Superior, 2011)

Reglamento de la PUCESE

TÍTULO III: DE LAS DIRECCIONES DE LA SEDE

Art. 16.- Dirección Administrativa.

Son funciones de la Directora Administrativa: Planificar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos humanos y físicos de la Sede y velar por su seguridad, con miras a su optimización (Reglamento de la PUCESE, 2011).

TÍTULO VII: DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

Art.44.- El personal administrativo y de servicio debe promover el desarrollo continuo de la Sede y de la comunidad universitaria, mediante una esmerada gestión de servicio.

La dedicación y el testimonio del personal no académico son indispensables para la identidad y para una vida sana de la Universidad, de acuerdo con los principios y reglamentos de la misma (Reglamento de la PUCESE, 2011).

Art.46.- La Sede seleccionara cuidadosamente al personal administrativo y de servicios, de acuerdo con criterios éticos, de competencia profesional y de sintonía con los principios fundamentales de la Universidad o, en su caso, con sinceros respeto a esos principios. Sus deberes y derecho constaran en el respetivo Reglamento (Reglamento de la PUCESE, 2011).

Reglamento interno de trabajo de la PUCESE

Del personal

Art. 16.- La PUCESE, por los medios que estime conveniente, evaluara el desempeño de su personal de trabajadores, con el fin:

a) Validar los procesos de selección de personal;
b) Identificar las necesidades de capacitaciones y desarrollo del personal;
c) Determinar el grado de eficacia y eficiencia en el ejercicio de las actividades del respectivo cargo; y,
d) Identificar obstáculos del entorno que impidan o restrinjan el logro de altos niveles del rendimiento del personal (Reglamento Interno de trabajo PUCESE, 2010).

Art. 18.- La Universidad procurara incrementar los conocimientos y destrezas de su personal de trabajadores con el fin de mejorar su rendimiento y satisfacer las aspiraciones de desarrollo ´profesional individual. Para el efecto determinara una política, planificara y ejecutara programas de capacitación en materias técnicas y en otras que fomenten el desarrollo personal y fortalezcan la práctica de los valores corporativos. En el caso de los docentes se procederá conforme a lo establecido en el escalafón docente. (Reglamento Interno de trabajo PUCESE, 2010)

Capítulo segundo del personal

Art.18.- La universidad procurara incrementar los conocimientos y destrezas de su personal de trabajadores con el fin de mejorar su rendimiento y satisfacer las aspiraciones de desarrollo profesional individual. Para el efecto. Determinará una política, planificara y ejecutara programas de capacitación en materias técnicas y en otras que fomenten el desarrollo personal y fortalezcan la práctica de los valores corporativos. En el caso de los docentes se procederá conforme a lo establecido en el respectivo escalafón docente. (Reglamento Interno de trabajo PUCESE, 2010

CAPITULO DÉCIMO.- DE LAS VACANTES ASCENSOS Y ENCARGOS

Art.64.- Los TRABAJADORES administrativos y de servicio podrán ascender a posiciones de mayor responsabilidad y remuneración, siempre que cumplan los requisitos exigidos para cada puesto y exista la vacante correspondiente. La capacitación del personal estará orientada al desarrollo técnico y humano de los TRABAJADORES así como a propiciar las oportunidades de crecimiento en las carreras administrativas. (Reglamento Interno de trabajo PUCESE, 2010)

Art.65.- Cuando se produzca una vacante en la unidad académica o administrativa, los trabajadores de dicha unidad tendrán prelación para ser considerados en la promoción interna. Si no existen candidatos idóneos, el proceso de selección se ampliara a los trabajadores de toda la Universidad y a candidatos externos. En todo caso, ante igualdad de calificaciones se preferirá a trabajadores de la PUCESE. (Reglamento Interno de trabajo PUCESE, 2010)

Art.66.- Hasta para llenar los puestos de Jefes Departamentales, son aplicables a las normas de los dos artículos anteriores. Para los cargos superiores con categoría de Director o equivalente de una unidad administrativa, cuyas designaciones le competen al Pro- Rector, las mismas se harán efectivas mediante un encargo de funciones con nombramiento escrito de plazo definido expedido de dicha autoridad, que solo puede recaer en un trabajador o docente que tenga relación de dependencia laboral indefinida en la PUCESE y que cumpla con los requisitos de educación, experiencia y otros determinados para cada puesto. (Reglamento Interno de trabajo PUCESE, 2010)

1.2.3 Revisión de estudios previos

Se realiza un detalle de varios estudios previos que se han llevado a cabo en varias organizaciones de Ecuador y artículos científicos que detallan un amplio concepto acerca del conocimiento en esta nueva era y de qué manera las organizaciones desarrollan el proceso de transferencia de

conocimientos a sus empleados, Los cuales tienen relación con esta investigación que sirvieron de referencia para su elaboración.

Silva, (2015) determinó que los puestos sucesores en su mayoría presentan brechas significantes con el cargo crítico, lo que significa que el conocimiento no se está gestionando de forma correcta en la organización esto se debe a que no se le da la importancia del caso a este proceso o no ha sido considerado de interés, el único tema relacionado al cual la empresa gestiona es el de capacitación, el cual no es suficiente para la transferencia de conocimientos, dado que hay muchos conocimientos que no se puede impartir por medio de capacitación sino de la enseñanza personalizada y práctica de un experto como es el ocupante del puesto.

En la investigación, la autora describe puestos clave, analizando la importancia de tenerlos establecidos en base a la información que proporcionó el departamento de talento humano de la empresa comercializadora, también se a conocer que cuenta con un plan de capacitación para sus colaboradores, el cual no asegura la transferencia de conocimiento personalizada o motiva a sus empleados a mejorar su formación profesional para que sean sucesores de un empleado que esta por abandonar un puesto crítico.

Se visualiza la carencia de un plan de desarrollo de persona, que permita que en la ausencia de un empleado clave, tenga un reemplazo siendo la persona idónea en base a sus competencias y conocimientos transferidos.

Para Hernández, F. y Marti, Y. (2006), hasta el momento, se han presentado una serie de elementos que permiten apreciar la importancia del flujo del conocimiento, tanto internamente entre los miembros de la organización como la interacción de ese activo interno con el entorno y viceversa, para lograr una organización flexible a los cambios del ambiente, al realizar un análisis al conocimiento organizacional en cuanto a lo que tiene que ver con la gestión de los recursos y el capital humano.

Precisamente, el desarrollo del capital humano es el resultado de los beneficios que brindan los procesos de capacitación y desarrollo en las

organizaciones. Por ello, es necesario instrumentar a nivel organizacional políticas adecuadas de capacitación y desarrollo de recursos humanos con el objetivo de mantener, incrementar, perfeccionar y aprovechar a niveles más altos los conocimientos esenciales que requiere la organización para su funcionamiento y desempeño.

El capital humano parte del conocimiento destrezas y valores que ellos emanan, este activo valioso requiere de atención y priorización por parte de los directivos en las organizaciones, hay que cuidarlos y hacer que sus conocimientos se enriquezcan porque ellos hacen y buscan la clave del éxito en las instituciones, tratando de cumplir metas y objetivos los mismos que permite a la institución a proyectarse en el futuro y mejorar el rendimiento organizacional.

En la empresa EP PETROECUADOR se han encontrado varias fortalezas como son: un ambiente laboral estable que no influye en la rotación del personal, un talento humano que hace competitiva a la empresa y además busca la manera de retener al personal más eficiente con un punto de vista estratégico. (Cabezas, 2016)

Así lo indica Cabezas (2006) que los empleados que trabajan para la gerencia de transporte EP PETROECUADOR tienen un desconocimiento acerca de los puestos a los cuales se puede ascender, aunque a la vez son conscientes de que se necesita una preparación adecuada y continua para poder llegar hacia un puesto superior.

EP PETROECUADOR empresa ecuatoriana que se encarga de la exploración de hidrocarburo, El área de Talento Humano, creó el plan de carrera, la autora quiso seguirlo desarrollando en su investigación pero en su análisis se dio cuenta que los empleados a participar deben tener varios años en la empresa no todos cumplían ese requisito.

Analizando los puestos críticos decidió mejorar los procesos de puestos claves a reemplazar porque se dio cuenta que una de las principales falencias dentro del funcionamiento operativo de la organización era la edad

y el tiempo de algunos trabajadores los cuales eran candidatos para la jubilación, situación que generaría vacantes y la oportunidad a candidatos idóneos potenciales más jóvenes que cumplan con el perfil. El aporte del proyecto está en la optimización de actividades dentro de esta organización.

Valencia (2013), establece la revisión y análisis de los estudios y de algunos modelos de creación y transferencia del conocimiento muestran que en la actualidad, no existe una taxonomía clara de modelos de creación y gestión del conocimiento, más bien éstos tienden a difuminarse y mezclarse unos con otros.

El manejo de los procesos es la documentación sistemática de los mismos. Esta documentación conforma una base de conocimiento organizacional, que facilita el intercambio y la transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización.

Se busca diseñar un modelo de generación y transferencia de conocimientos que permita que las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cali del sector cárnico mejoren su nivel competitivo y alcancen el éxito en el mercado, en base al desarrollo a la cultura organizacional fomentada , formación al talento humano, investigándose que no existe una taxonomía clara de modelo de transferencia de conocimientos más que proximidad en el manejo de los procesos que incrementen las organizaciones, desde que el individuo ingresa con sus propia formación, el conocimiento que ha sido creado en la empresa, hasta transferir a otro individuo dicho conocimiento y así es conocido por todos.

Por otro lado Claver .E, Zaragoza, P. (2007) indica que las empresas que dirigen el conocimiento reconocen a su capital humano como el activo más importante que poseen, combinando el desarrollo interno de habilidades especificas con la adquisición externa, teniendo presente las competencias de las personas en el reclutamiento y selección con el fin de alcanzar altos niveles de creación y transferencia de conocimiento. (Una cultura propia de organizaciones inteligentes y una estructura organizativa que facilite la comunicación y coordinación entre todos los miembros de la empresa,

parecen ser elementos motivadores para contribuir a la creación y transferencia del conocimiento.

En esta investigación se realizó el análisis de seis empresas españolas encaminadas a la excelencia que engloban y ponen en práctica el conocimiento, motivando el talento humano de sus Instituciones, proporcionando la mejora de su formación profesional y desarrollo de destrezas y habilidades, esto les permite a las organizaciones inteligentes tener al conocimiento como el principal recurso estratégico y esto les hace diferentes de otras empresas que no manejan como base el conocimiento.

Otro estudio realizado por Montes. M, L., Motezuma, B, I., Herrera, G, J. (2013), donde se analizaron las descripciones de cada cargo adscrito al departamento de mantenimiento, con lo cual se determinó que no existía información sobre las competencias requeridas para los mismos, por lo que se procede a realizar un mapa funcional para identificar los elementos de competencia, actividades realizadas, las habilidades y destrezas de cada puesto de trabajo, con esto se determina que el modelo de competencia adecuado para el caso de estudio es el modelo funcional.

Se realizó una evaluación de competencia con lo que se observa que sólo dos de veintitrés trabajadores evaluados posee dominio total o superior de las competencias requeridas para su cargo, por lo que los trabajadores restantes deben recibir capacitación en las competencias en las cuales no obtuvieron el nivel esperado, además se diseñó un plan de adiestramiento técnico para reforzar el perfil profesional de cada trabajador.

Se plantea la formación de equipos auto dirigidos en el departamento de mantenimiento para establecer la transferencia de conocimiento entre el personal y de esta forma garantizar el aprendizaje continuo y reciproco entre sus miembros además de aumentar la eficiencia del departamento como un todo.

Se planteó un plan de gestión que permita mejorar la transferencia de conocimiento del personal basado en el sistema de competencias. Se utilizó

varios instrumentos que permitieron la recopilación de los datos de cargos y perfiles, para así evaluar los objetivos estratégicos de la empresa con el departamento de mantenimiento. Realizando el análisis de los perfiles ocupacional y profesional de los trabajadores, para así buscar la mejor forma de transferir el conocimiento, en base a los planes de formación institucional.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar el proceso de transferencia de conocimiento en la PUCESE en el año 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual del proceso de trasferencia de conocimiento.
- Identificar cómo se aplican los factores de transferencia de conocimiento en la PUCESE.
- Señalar los resultados obtenidos mediante el proceso de transferencia de conocimiento.

CÁPITULO 2

METODOLOGÍA

2.1. Método de investigación

Fundamentado en el paradigma crítico propositivo, nivel superior de la investigación, luego de estudiar la problemática existente y analizar el proceso de transferencia de conocimiento que aplica la PUCESE para puestos del personal administrativo y de servicios, permitirá el mejoramiento de los procesos administrativos, sinergia entre compañeros, facilidad en las funciones y a la vez brindar un servicio óptimo y oportuno a la colectividad universitaria.

Según los objetivos de la investigación, el presente estudio conlleva a ser básica, ésta permitirá analizar y conocer el proceso que desarrolla la PUCESE, con sus empelados al transferir conocimientos, por medio de las herramientas que ayudan a mejorar el desempeño del trabajador, aplicando las normativas estipuladas, programas de capacitaciones, coaching, talleres, dialogo jefe hacia subordinado, entre compañeros. Buscando que se ponga en práctica el conocimiento aprendido.

Se describió la situación actual de la PUCESE, basada en la información proporcionada por parte de autoridades, personal administrativo y de servicio. La entrevista y los resultados de las encuestas permitieron realizar el análisis determinando cómo llevan internamente el proceso de transferencia de conocimiento para que los trabajadores reemplacen una vacante, cuántos colaboradores han sido trasladados, bajo qué parámetros se realiza el acto administrativo y que perfiles y competencia debe tener el candidato designado.

La investigación se llevó acabo en la Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas, ejecutando un análisis que ha permitido conocer cómo se lleva a cabo el proceso de transferencia de conocimiento en puestos en la PUCESE.

Para el desarrollo del presente trabajo se realizaron dos visitas, la primera al Prorrector Mgt. Aitor Urbina quien respondió basándose en el proceso que llevan como Universidad, de cómo día a día se transfiere el conocimiento a los trabajadores, y la segunda visita se la realizó a la directora administrativa y de Recursos Humanos Ing. Marjorie Segovia, quien también se encargó de validar los instrumentos, autorizando luego la realización de la encuesta a los 67 trabajadores que están bajo su administración.

Estas encuestas fueron rellenadas por los colaboradores entre directores, administrativos y de servicios en sus puestos de trabajo, haciendo una entrega cordial en cuanto culminaron.

Al realizar el estudio se realizó una revisión bibliográfica de varias fuentes en la web, artículos científicos, libros, revistas, que sirvieron como soporte para el desarrollo del marco teórico y objetivos fijados para el avance de la investigación.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se siguieron los siguientes pasos:

1.- Exploración de información primaria (Bibliotecas virtuales, Centros Bibliotecarios de la ciudad, sitios web, artículos científicos, revistas científicas, reglamento interno, blog)

2.- Búsqueda de documentos, relacionados con la información del objeto de estudio a investigar.

3.- Desarrollo y construcción del marco teórico, basado en normas APA Sexta edición.

4.- Aplicación de los instrumentos, cuestionarios utilizados para realizar las entrevistas y encuestas a Directivos y funcionarios de la PUCESE.

5.- Los datos recolectados fueron tabulados a través de la herramienta informática Microsoft Excel con su grafico correspondiente para la representación de los resultados.

6.- Análisis e interpretación de los resultados tabulados, que estipularon las encuestas y entrevistas realizadas.

7.- Conclusiones y propuestas de la investigación respectiva que servirá de base para que la organización pueda tomar decisiones favorables para su personal.

2.2. Universo, población y muestra

La presente investigación se conformó por: 67 trabajadores; por ser una población finita no se aplicó fórmula de muestreo, con las encuestas se trató de llegar al número máximo posible de trabajadores entre Directores, Administrativos y personal de servicios, así mismo con las entrevistas a las dos Autoridades principales Pro- Rector y Directora Administrativa y de Recursos Humanos, permitió conocer cómo se desarrolla el proceso de transferencia de conocimiento en los diferentes puestos de trabajo en al PUCESE.

A continuación se detalló según la tabla nº 1 la distribución de la población, sujeto de esta investigación.

Tabla 1 Población de estudio

#	**POBLACIÓN**	**CANT.**	**%**
1	Personal directivo	5	7.46
2	Personal administrativo	49	73.14
3	Personal de servicio	13	19.40
	TOTAL	67	100

2.3 Instrumentos

Se aplicaron los siguientes instrumentos:

Encuestas

Que se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolable con determinados errores y confianza a una población. Las encuestas son personales y no personales. (Abascal & Grande 2005)

La técnica de la encuesta se aplicó de manera directa, a los colaboradores del área administrativa en la PUCESE, donde constan varias preguntas abiertas y cerradas desarrolladas en el marco de los factores de la transferencia de conocimiento como son Contenido: que permitía identificar el conocimiento específico que debe ser transferido para un cargo. Contexto: se considera al entorno donde se va a desarrollar el conocimiento. Formato: la forma como está dispuesto el conocimiento a ser transferido a los operativos. Receptor y emisor: el conocimiento que se emana se recibe y como se lo

utiliza. Competencias: las destrezas y habilidades para el trabajo. Las opiniones y resultados de los encuestados permitieron conocer la situación actual de la empresa la vez lograr identificar como se da el proceso de transferencia de conocimiento en los diferentes puestos en la PUCESE, conocer si existe satisfacción al recibir el conocimiento, si se lo aplica adecuadamente, si los directivos están satisfechos con las personas trasladadas, si ha sido positivo o negativo el cambio.

Se empleó este instrumento porque brinda y facilita de una manera ágil y rápida los resultados y datos requeridos. Los cuestionarios fueron entregados de manera directa a cada trabajador, para que marcaran sus respuestas, generando un ambiente apropiado y de confianza sin la presencia del entrevistador.

Entrevista

Es un intercambio verbal, que ayuda a reunir datos sobre un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico. (Acevedo, Florencia & López, 1986)

Se utilizó la entrevista de manera formal, con la finalidad de conocer la realidad de los hechos, en la encuesta los dos Directivos entrevistados tienen una amplia experiencia y gama de conocimientos con lo que acontece día día en la formación y preparación de su talento humano administrativo, mostraron amabilidad y buena predisposición, un aporte positivo a la investigación, y a la vez permitieron una redacción más amplia de tema.

Justificación

En el desarrollo de la investigación se utilizó las técnicas encuesta y entrevista, siendo uno de los instrumentos más rápidos, viables y confiables para el tipo de información que se requirió, la ventaja es que permiten tener relación directa con los actores involucrados de la PUCESE, conociendo más de cerca la realidad del tema.

Fiabilidad del instrumento

Se comprobó la recopilación de datos de las encuestas que se realizaron a los trabajadores y las entrevistas a los directivos de los puestos, 67 trabajadores administrativos de la PUCESE quienes vienen a ser la población activa de la investigación, y los portadores de la información real

Validez del instrumento

Al desarrollar dicha investigación se obtuvo criterio de validez de las técnicas de investigación encuesta y entrevista, instrumentos que fueron validados por los expertos en el área de Recursos Humanos, los cuales aportaron información exacta y relevante, de los resultados obtenidos de la información que impartieron los 67 trabajadores administrativos de la PUCESE, la Ingeniera Marjorie Segovia Aguilar, Directora de Recursos Humanos de la PUCESE y el Magíster Ramón Angulo Cuellar, Director de Recursos Humanos de Autoridad Portuaria de Esmeraldas y docente de la PUCESE realizaron el respectivo análisis.

Mgt. Ramón Angulo Cuellar

- Nivel de estudio:
  Ing. en Administración Publica, Magister en investigación, Abogado de la República de Ecuador.
- Experiencia profesional
  Director de Recursos Humanos APE
  Docente medio tiempo PUCESE
  Materias referentes a Talento Humano y Desarrollo Organizacional.

Ing. Marjorie Segovia Aguilar

- Nivel de estudios
  Ingeniería Comercial
- Experiencia profesional
  Tesorera PUCESE
  Jefa de Personal PUCESE
  Directora Administrativa y de Recursos Humanos PUCESE
  34 años de experiencia.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Al aplicar los instrumentos los resultados obtenidos fueron tabulados en el programa informático de Office EXCEL, donde se utilizó el asistente para grafico columna agrupada, para cada una de las preguntas a graficar.

3.1 Descripción de la muestra

Los instrumentos encuestas y entrevistas fueron aplicados en las instalaciones del área administrativa de la Pontifica Universidad Católica Sede en Esmeraldas de la ciudad de Esmeraldas, la entrevista fue realizada a dos directivos y las encuestas a los 67 trabajadores.

3.2 Análisis y descripción de resultados

En este apartado se proporcionan los datos más relevantes que se obtuvieron de los instrumentos aplicados como fueron las encuestas y las entrevistas.

En cuanto a los funcionarios, quienes son los encargados de la función de la parte administrativa de la Universidad un 5% son directivos, 49% administrativo y de servicio el 13% con un promedio de tiempo de trabajo de 1 a 5 años 60%, 5 a 10 años 12%, de 10 a 15 años 6%, de 15 a 20 años 13%, de 25 a 30 años el 9%.

Los funcionarios administrativos tienen un nivel de escolaridad o grado de instrucción en la PUCESE el 2% secundaria, 3% técnico, 49% tercer nivel, 13% cuarto nivel el mismo les permite estar acorde a los perfiles y funciones a desempeñar. La Universidad realiza el proceso de transferencia de conocimiento con programas de capacitación el 52%, representa un alto porcentaje positivo en el proceso, coaching el 9% y talleres el 6%., el mismo que permite el avance de los procesos para el desarrollo de la comunidad universitaria.

Así mismo se conoce si la PUCESE da la oportunidad a los trabajadores que le transfieran conocimiento en su cargo obteniendo resultados de un 1% dice que cada 3 meses les brindas esta oportunidad, el 10% que cada 6 meses, el 13% cada 9 meses y el 43% que cada año, esto ayuda y mejora el rendimiento del personal motivando a buscar una alta capacidad de aprendizaje, que permite aplicar el conocimiento aprendido no solo en sus funciones designadas, sino también colaboran compartiendo lo asimilado con él compañero de área o áreas .

3.2.1 Análisis de las encuestas aplicadas a los funcionarios administrativos de la PUCESE

Situación actual de la PUCESE con respecto a la transferencia de conocimientos

Los trabajadores de la PUCESE indican que el 73% interviene en procesos netamente administrativos, el 19% en servicios generales y un 7% en procesos directivos como lo expresa el gráfico nº 1.

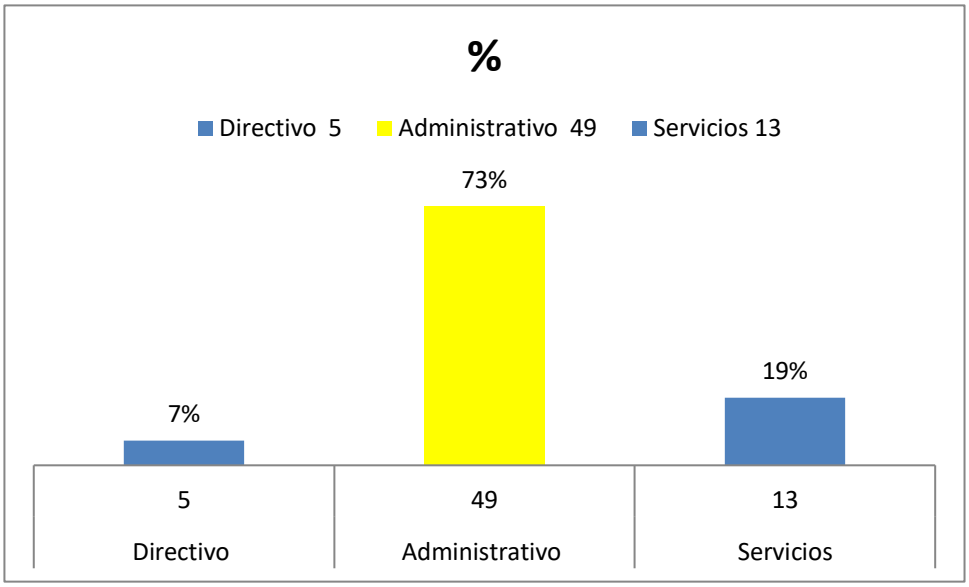


Gráfico 1 Intervención del proceso

En cuanto a la experiencia laboral previa en el área que se desarrolla, el gráfico nº 2 da a conocer que el 75% de funcionarios si han tenido experiencia laboral previa en el área que se desarrollan, y el 25% no ha tenido experiencia.

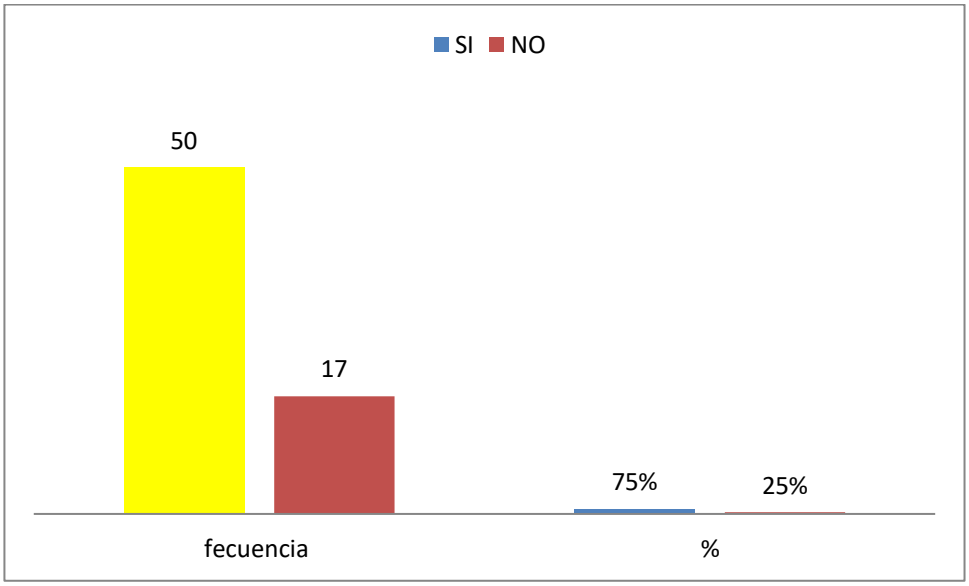


Gráfico 2 Experiencia laboral en el puesto que desarrolla

Consultados sobre los años que se ha desarrollado en puestos similares, un 48% de los trabajadores expresa que de uno a dos años en puestos similares; de tres a cinco el 7%, y más de seis años el 45%, como se indica en el gráfico nº 3.

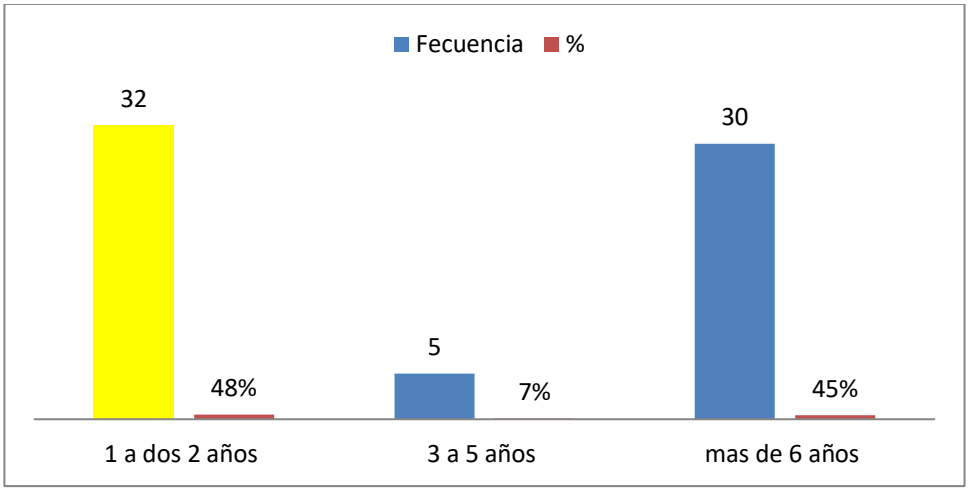


Gráfico 3 Tiempo desarrollado en puestos similares

De los 67 colaboradores del área administrativa, manifiestan que el proceso de transferencia de conocimiento lo realizan con programas de capacitación 78%, coaching 13% y talleres el 9%, herramientas con las cuales cuenta la universidad para fomentar el desarrollo profesional y la productividad laboral, así se detalla en el gráfico nº 4.

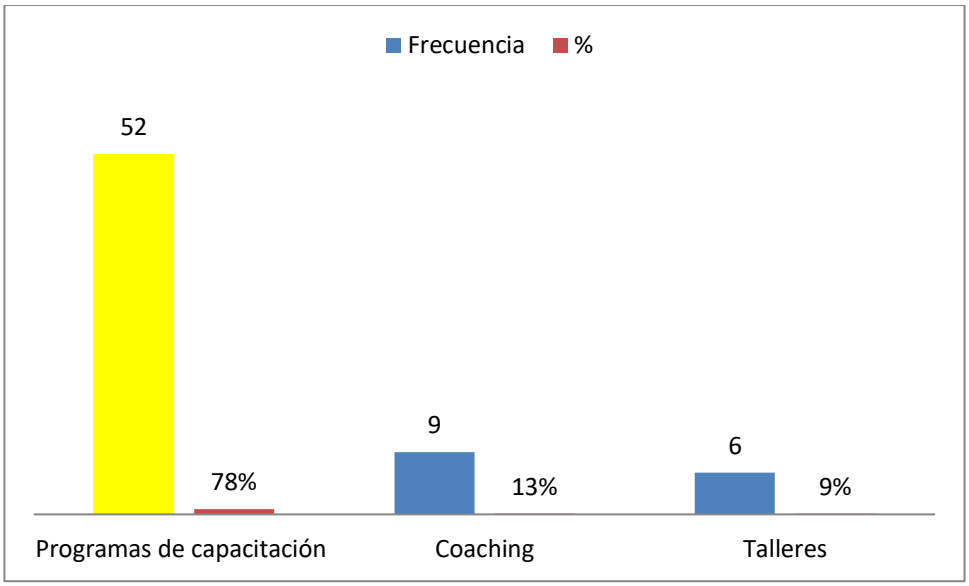


Gráfico 4 Proceso de transferencia del conocimiento

Sobre los tiempos en la PUCESE le brinda la oportunidad de que le transfieran conocimiento en su cargo, indican según el gráfico nº 5, el 1% dice que cada 3 meses, el 15% cada 6 meses, el 19% a los 9 meses y el 64%.

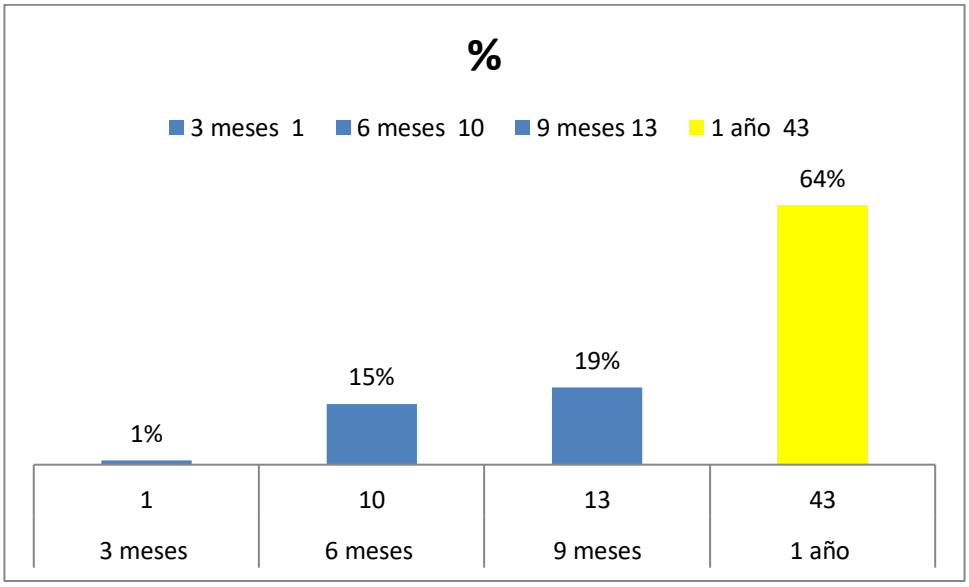


Gráfico 5 Tiempo de transferencia del conocimiento

Con lo que tiene que ver en mencionar un dato operativo o informativo que usa a diario, es decir, que el no tenerlos podría afectar negativamente en su trabajo, los colaboradores informaron que el 75% que les falta más tecnología para poder desarrollarse de mejor manera, el 16% comunica que si les falta materiales no pueden continuar, y el 9% formatos, así se detalla en el gráfico nº 6.

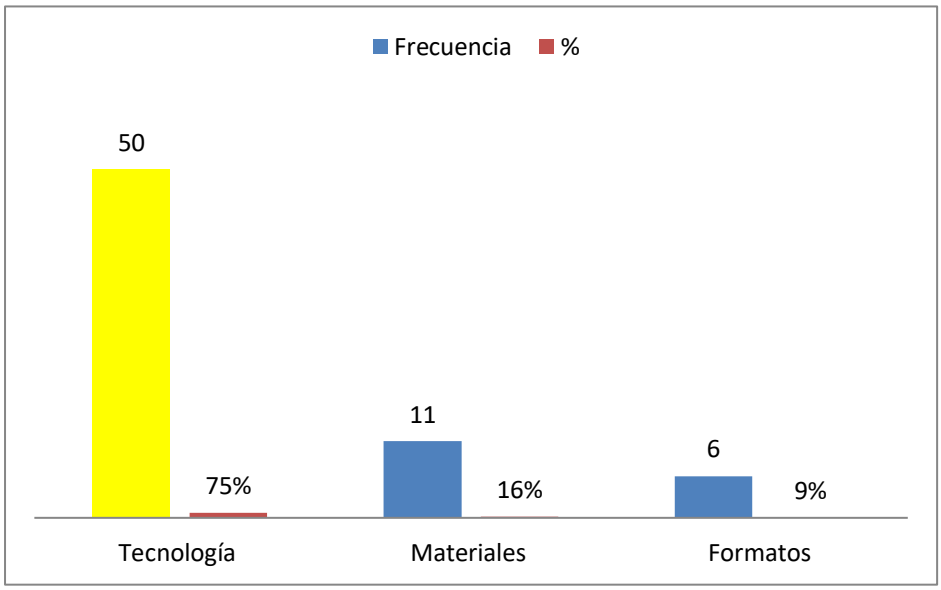
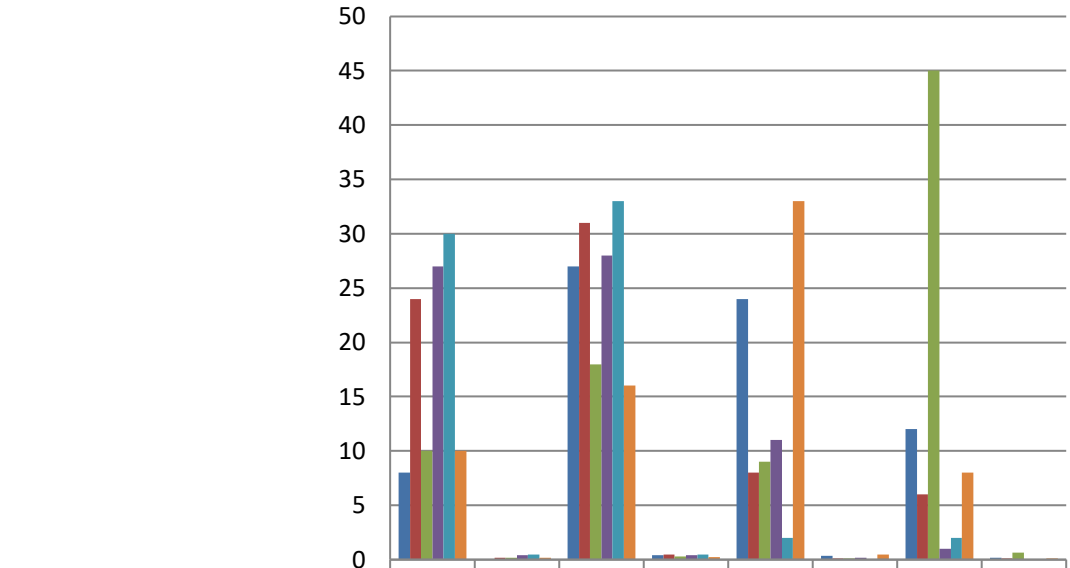


Gráfico 6 Dato operativo o tecnológico sin el cual no puede realizar su proceso

Entorno donde se va a desarrollar el conocimiento, contexto organizacional

En cuanto al entorno en donde se desarrolla el conocimiento para que pueda ser aplicado positivamente por el talento humano, el 5% de empelados refiere que la empresa siempre los motiva en su trabajo para compartir lo aprendido con sus compañeros, el 40% que casi siempre los motivan, el 36% que casi nunca los motiva, el 18% que nunca los motivan, a la ves manifiestan la presión constante de parte de la PUCESE, para mejorar el rendimiento un 16% de trabajadores dice que siempre, el 46% casi siempre, el 12% casi nunca y el 9% nunca, se comparte conocimientos en la empresa con otras áreas 15% siempre, 27% casi siempre, 13% casi nunca, 67% nunca. El área que tiene problemas que no resuelve por sí mismo pierde prestigio el 40% siempre, 42% casi siempre el 16% casi nunca y el 1% nunca, a pesar de que cada compañero de trabajo realiza diferentes labores usted: Cree que se puede aprender el uno del otro el 45% siempre, 49% casi siempre el 3% casi nunca y el 3% nunca, normalmente, es probable en empresas más grande que sea fácil compartir conocimiento 15% siempre, 24% casi siempre el 49% casi nunca y el 12%, como se expresa en el gráfico nº 7.



	siempre	%	casi siempre	%	casi nunca	%	nunca	%
la empresa lo motiva en su trabajo para compartir conocimiento con sus compañeros .	8	5%	27	40%	24	36%	12	18%
En la empresa hay presion constante para mejorar el rendimiento	24	16%	31	46%	8	12%	6	9%
En la empresa, se comparte conocimiento con otras areas.	10	15%	18	27%	9	13%	45	67%
En la empresa , el area que tiene problemas que no resuleve por si mismo pierde prestigio	27	40%	28	42%	11	16%	1	1%
en la empresa, a pesar de que cada compañero de trabajo realiza dfiferentes labores Ud. Cree que se puede aprender el uno del otro.	30	45%	33	49%	2	3%	2	3%
normalmente, es mas probable en empresas mas grande sea mas facil compartir conocimiento	10	15%	16	24%	33	49%	8	12%

Gráfico 7 Contexto organizacional

Con respecto a la comunicación entre sus compañeros, el gráfico nº 8 describe los resultados en cuanto al nivel de comunicación entre funcionarios administrativos en la PUCESE indicando un 39% como exigente, el 26% fácil, 16% muy fácil y un 15% muy exigente.

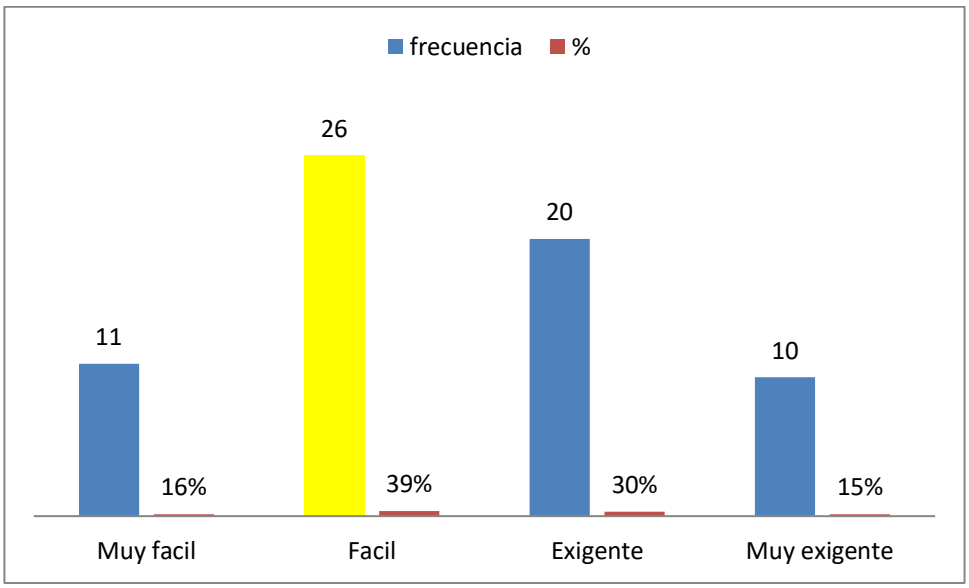


Gráfico 8 Nivel de comunicación entre los funcionarios

De presentarse alguna duda con un compañero de trabajo, el 45% manifiesta que ayuda a su compañero sin que le pregunte, el 55% le responde de buena manera, si el compañero le pregunta y no califica evitando responder la duda que tiene o que le responda por obligación; como se expresa en el gráfico nº 9.

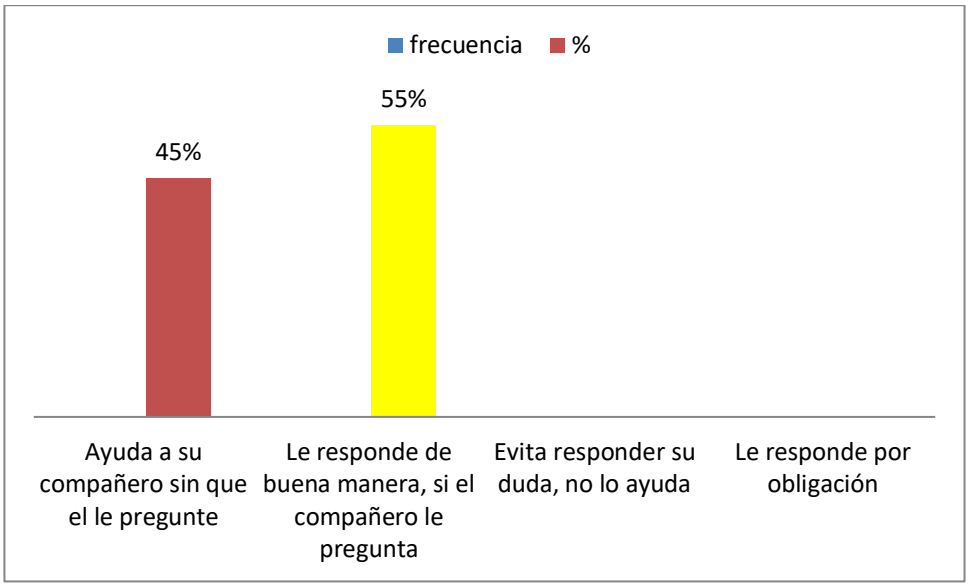


Gráfico 9 Forma de responder ante una duda de un compañero

Sin embargo cuando el trabajador tiene una duda, el 72% va y pregunta a su compañero de trabajo, el 22% dice que un compañero va ayudarlo y el 6% va a preguntar obligado porque no tiene otra opción, como se refleja en el gráfico nº 10.

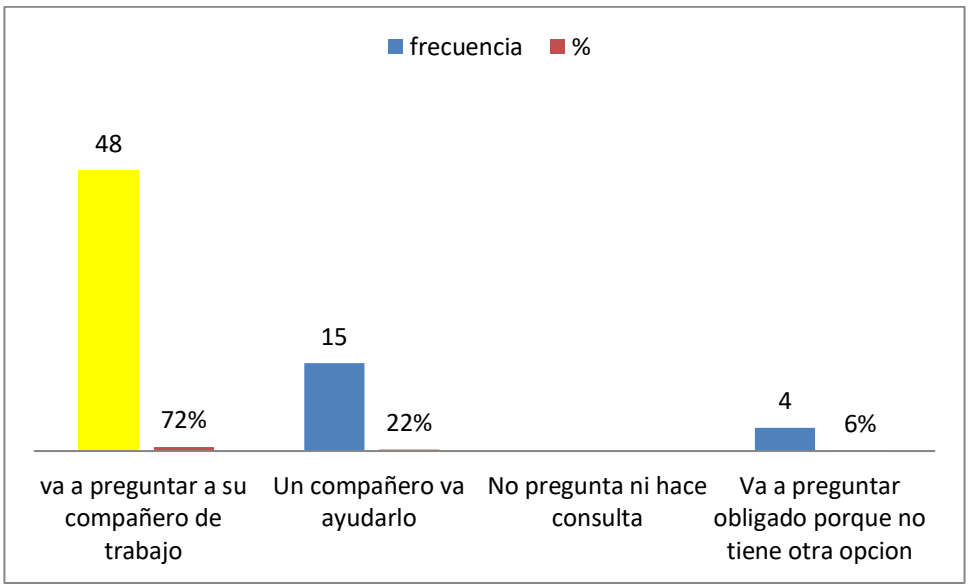


Gráfico 10 Reacción ante una duda presentada

Entre las medidas que toma la PUCESE para que el conocimiento sea transferido a los operativos se detalla en el gráfico nº 11:

En las encuestas realizadas dan a conocer que el 60% siempre hace consultas sobre datos o información que necesitan sus compañeros o supervisores, el 31% casi siempre hacen consultas, el 6% casi nunca y el 3% nunca.

Además los empleados consultan documentos para revisar datos o información que necesita en un porcentaje del 61% siempre, el 34% casi siempre, el 1% casi nunca y el y nunca el 3%.

También consideran que se realizan reuniones para compartir conocimiento el 30% indicó que siempre, el 15% casi siempre, 49% casi nunca, 73%.

Les resulta importante también realizar registros mediante hojas para poder transferir el conocimiento: un 24% de los trabajadores los realiza siempre, el 13% casi siempre, el 28% casi nunca, y el 34% nunca las utiliza.

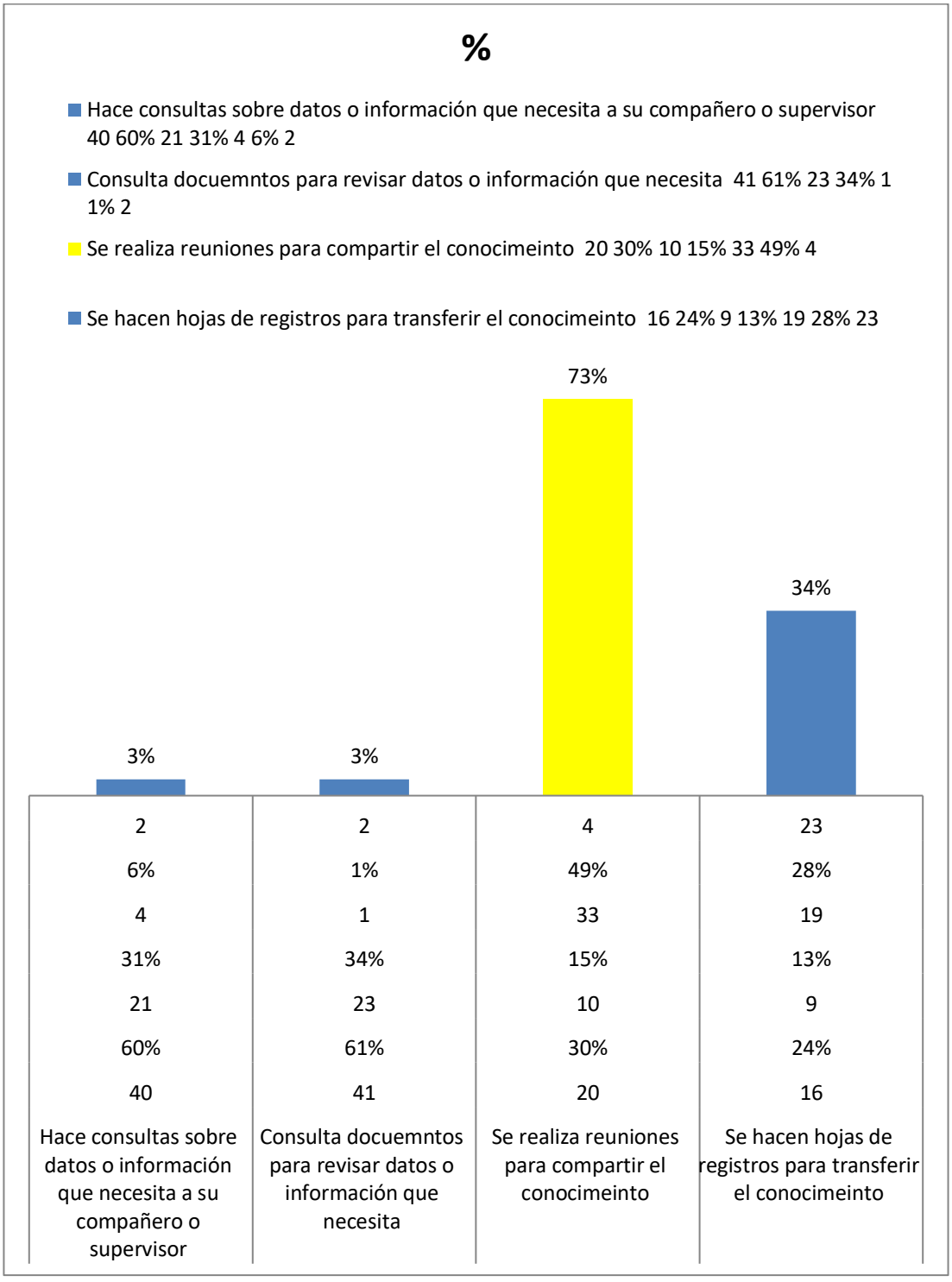


Gráfico 11 Formas de transferir su conocimiento

Los trabajadores fueron consultados sobre la existencia de un manual para poder identificar los procesos que realizan; sobre esta pregunta indicaron que un 48% que no existen y un 52% que sí tienen; como el gráfico nº 12.

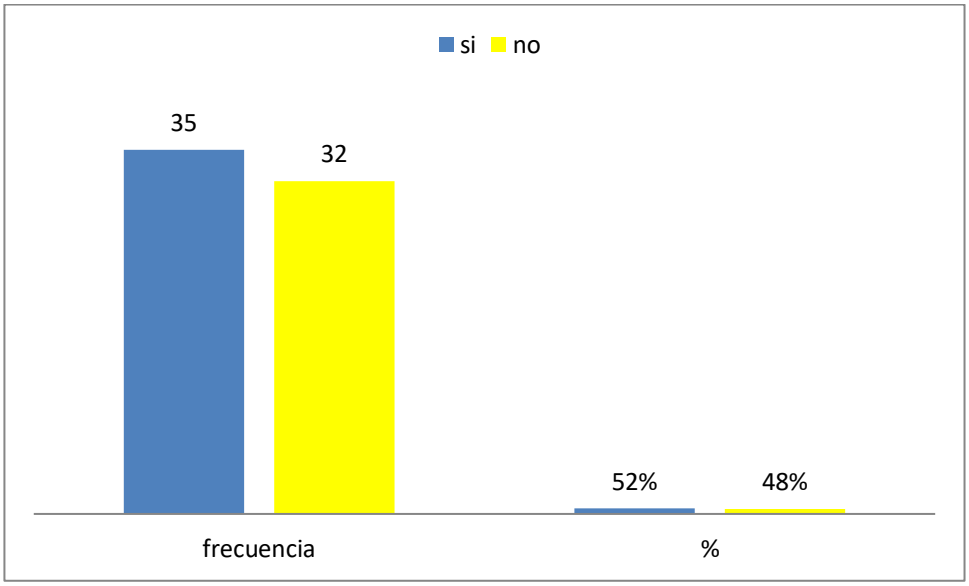


Gráfico 12 Existencia de un manual de funciones o procedimientos

Así mismo indica que el 12% siempre lo utiliza, el 34% casi siempre, el 15% casi nunca y el 39% nunca utilizan al manual de procesos, según se detalla en el gráfico nº 13.

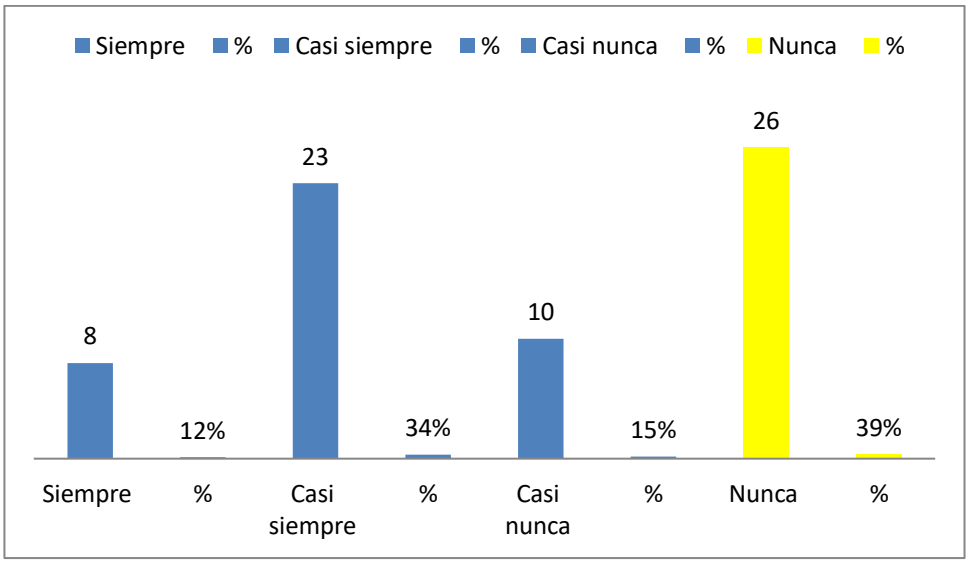


Gráfico 13 Uso del manual de funciones o procedimientos

Se consultó además si el trabajador registraba información para compartir el conocimiento indicando como se muestra en el gráfico nº 14 que el 60% dice que siempre, el 25% casi siempre, el 7% casi nunca, 7% nunca.

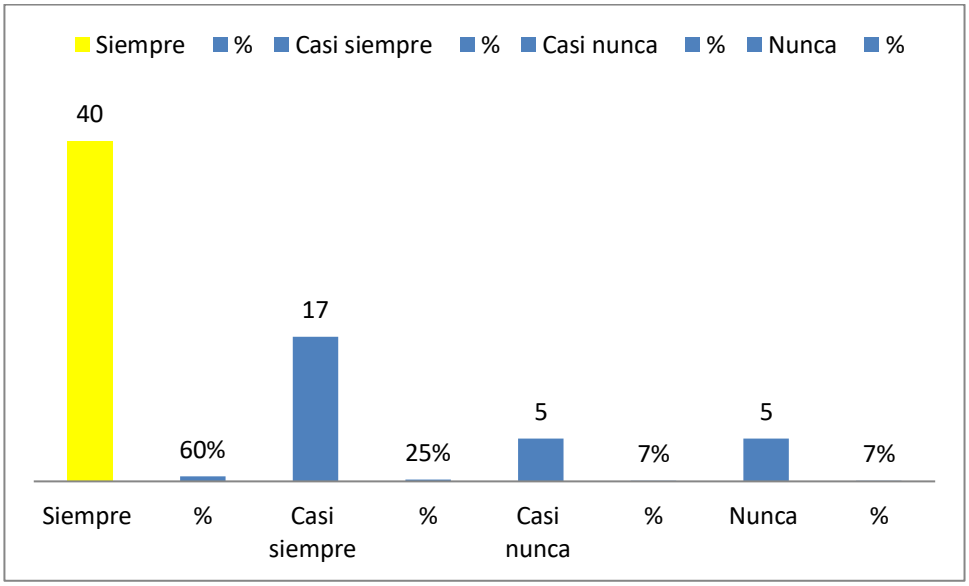


Gráfico 14 Registro de la información

Partiendo de esto se consultó de qué forma se asegura que su compañero conozca el trabajo que usted realiza, para lo cual expresa el 10% que nunca lo hace, el 55% responde que lo capacita y el 23% lo retroalimenta, como se detalla el gráfico nº 15.

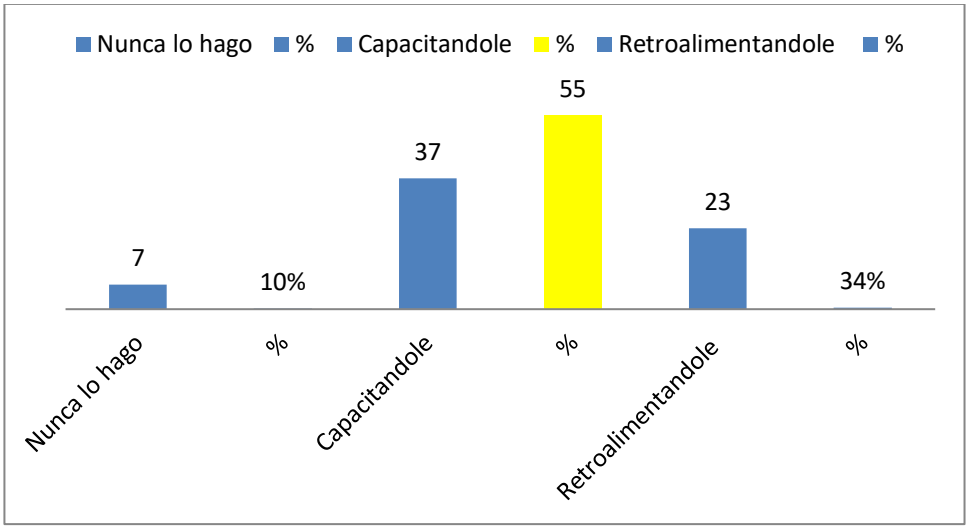


Gráfico 15 De qué forma se asegura de transferir a su compañero el conocimiento

Dentro de las estrategias que el trabajador aplica para transferir el conocimiento está que cuando aprende algo nuevo un 37% siempre busca cómo transferir; el 45% siempre, el 15 casi nunca, y el 3% nunca.

Así mismo indica en un 28% que siempre puede detectar fallas de funcionamiento en su puesto de trabajo, un 49% casi siempre, el 15% casi nunca y el 7% nunca.

Por lo que puede medir su rendimiento en un 52% siempre, un 27% casi siempre, el 12% casi nunca, y el 9% nunca, como lo indica el gráfico nº 16.

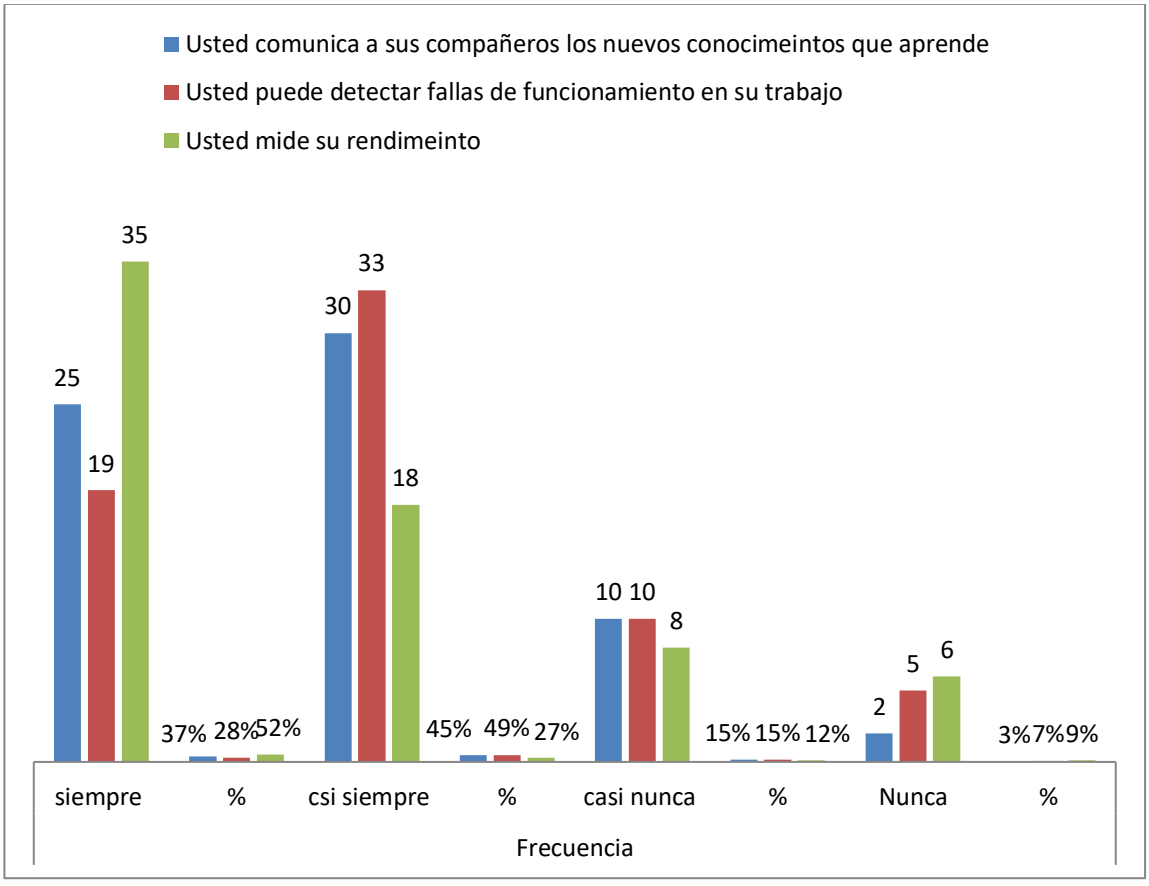


Gráfico 16 Cómo transfiere el conocimiento de su puesto de trabajo

También se consultó sobre los logros que consigue un trabajador cuando le transfiere conocimientos de su área a sus compañeros, para lo cual respondieron según el gráfico nº 17, en un 82% que sí se logran avances en los procesos, el 7% considera que eso le causa retraso en los procesos y el 10% indica que los procesos quedan a media.

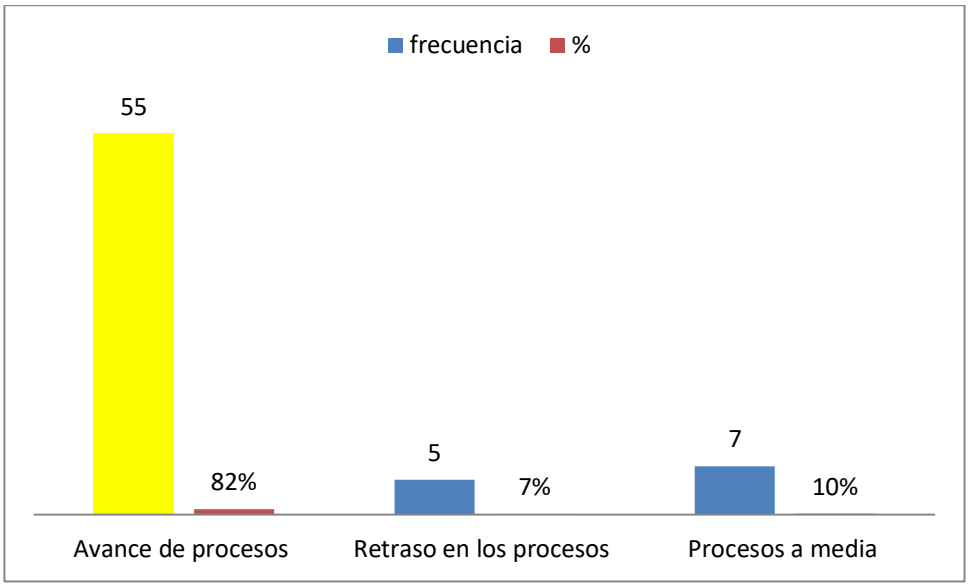


Gráfico 17 Logros de sus compañeros cuando transfiere conocimiento

Así mismo los funcionarios manifestaron que ellos creen que el problema o dificultad que encuentran al momento de transferir conocimientos en un 73% comunica que hace falta planificación por parte de los directores y jefes, el 13% considera que es egoísmo y un 13% tiene temor a perder el puesto; así expresa el gráfico nº 18.

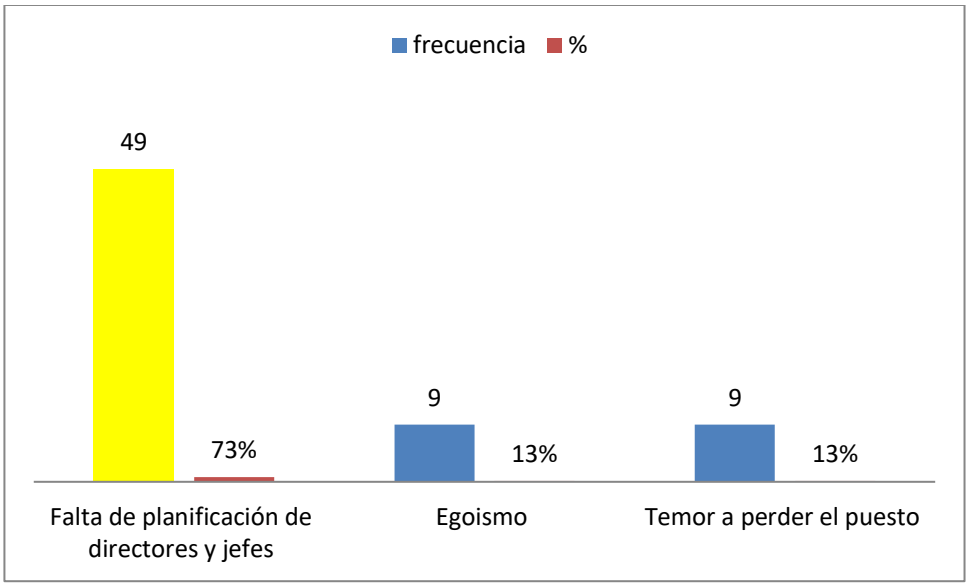


Gráfico 18 Dificultad al momento de transferir el conocimiento

3.2.2 Análisis de las entrevistas realizadas a las autoridades de la PUCESE

Para analizar las entrevistas realizadas al Sr. Prorrector de la Sede y a la Directora Administrativa y de Recursos humanos sobre la temática planteada se agruparon sus respuestas de acuerdo a los objetivos que se pretenden alcanzar en esta investigación.

Situación actual de la sede

Para asegurar la trasferencia del conocimiento se consultó si la sede cuenta con algún programa de desarrollo de su personal, lo cual indican que aún no cuenta con un programa formal, que se ha solicitado en los planes operativos anuales pero por la disponibilidad económica no pudo ser ejecutado debido a que lo pretendían hacer mediante una consultoría externa; que lo que se ha podido hacer hasta el momento es becar a través de estudios de maestría a algunos administrativos para mejorar su desempeño.

Se consultó si el personal cumple con el perfil requerido para desarrollar sus puestos de trabajo para lo cual indican que sí cumplen ya desde hace algunos años porque las convocatorias de concurso son avaladas por el jefe departamental que exige un perfil adecuado.

Sobre la existencia de procedimientos para subrogaciones y ascensos la sede no cuenta con un proceso propio, algo se sabe pero no está escrito; así que se realiza sólo cuanto se presenta la necesidad.

La PUCESE realiza o asegura la transferencia del conocimiento mediante plan de capacitaciones, jefe a sucesores, actualizaciones de conocimientos, y en su mayoría de veces se hace día a día cara a cara en el diario vivir laboral, donde aprende un compañero de otro; así mismo el diálogo, tiene entendido que le indica a la persona que va a reemplazar cuáles son las actividades a cumplir, en muchos casos los reemplazos son de un momento a otro y no queda mucho tiempo para poder capacitar como se debe,

en este proceso debería intervenir el jefe de la unidad, el trabajador que va hacer reemplazado y la persona, en la práctica no se hace así.

Los procesos de selección cuando se presenta una vacante es en primera instancia revisar si dentro de la institución hay el recurso que se necesita; de ser así, se le da prioridad a que participe el trabajador, pero también se realiza el concurso externo.

La Sede cuenta con un manual de perfiles de puestos que fue el trabajo de un posgradista que colaboró con el documento, en estos momentos se está en la fase de revisión del trabajo, al momento en que él recopiló los datos ha pasado casi un año, se han hechos actualizaciones porque la función de las actividades cambian con cada jefe de cada unidad administrativa, por lo que se puede decir que ya se tiene un manual por competencias.

Factores de transferencias

Al hacer referencia de cómo se llevan los factores de transferencia de conocimiento expresan que es un procedimiento a mejorar normalmente lo que se hace cuando hay un puesto vacante si es posible, la persona que ocupaba ese puesto durante un tiempo puede ser 15 días prepara o acompaña a la persona que va asumir el nuevo puesto, no siempre se puede hacer a veces alguien deja el puesto por que le ha salido otro trabajo, a veces el profesional tiene que tomar la decisión de apartar de un puesto a una persona, pero si hay posibilidades se hace con cierta previsión un acompañamiento, la persona ocupa ese puesto acompañando al que estaba anteriormente que conoce todas las funciones y progresivamente, y con la idea también que la persona sale de ese puesto sigue en la Institución siempre hay la posibilidad de contraste acompañamiento y apoyo.

Sobre el conocimiento de los factores de transferencia de conocimiento operativo expresa que existe desconocimiento; pero se le indica que partiendo de que son: de contenido, contexto, formato, competencias, receptores-emisores tampoco considera que se han podido identificar en la organización de cada puesto.

Resultados obtenidos en cuanto a transferencia del personal

Ambos entrevistados indican que en la PUCESE en lo que concierne al año 2016 se han realizado muchos cambios, debido a la situación económica del país y a las observaciones realizadas por auditorías que realiza la matriz de Quito donde hace referencia que existe exceso de personal en el área administrativa en relación al número de estudiantes.

Siendo ésta una preocupación de la alta gerencia; se procedió a reajustar al personal según las funciones y al tiempo de labores, para ir de a poco ajustándose a la economía, se dio la baja a parte del personal de servicio sin dejar la partida para reemplazos, se suprimieron puestos como: el de la trabajadora social y la técnica de audiovisuales haciendo que se puedan hacer traslados internamente para desarrollar al personal antiguo; así la que se desempeñaba como técnica de audiovisuales pasó a recepción, la recepcionista a Auxiliar de Recursos Humanos, y la auxiliar de Recursos Humanos pasó a auxiliar de Secretaría General llenando la vacante que renunció. Como el Coordinador de Servicios Generales pasó a la planta docente se pudo promover a un auxiliar de la Dirección de Estudiantes a ese cargo y ampliar de medio tiempo a tiempo completo a la asistente de la Dirección de estudiantes.

Para realizar los cambios y reemplazos, en principio se revisan los posibles candidatos dentro del personal del departamento o de la sede, se mantiene el principio de promover al personal interno de la empresa si se cuenta con el perfil deseado, como ejemplo se tiene cuando son auxiliares académicas pues nadie mejor que ellas para conocer sobre el trabajo, luego el jefe departamental, con la ayuda de los demás compañeros pueden aportar para que se encamine el trabajador, siempre con a consigna de dar la oportunidad al mismo trabajador.

Sobre si se ha podido medir el desempeño de esos trabajadores en los nuevos puestos al que fue trasladado expresan que sí se ha podido, en muchas ocasiones Recursos Humanos interviene para realizar observaciones, para hacer evaluaciones, o para medir la satisfacción en las

unidades que prestan servicios los jefes reportan, se entabla diálogo se aclaran las cosas, pero de manera general los reemplazos han sido excelentes, han permitido observar en algunos casos que superan al titular del puesto, aunque eso también ha sido luego un problema en la parte personal.

No se han tenido quejas por parte de los jefes departamentales desde que fueron trasladados, incluso se han tenido felicitaciones a pesar de haber recibido un puesto de trabajo no como debería haber sido entregado formalmente a la persona pero el reemplazante ha podido solucionar los problemas que se han presentado.

Se han tomado acciones para mejorar el desempeño de los trabajadores en los nuevos puestos dándoles nuevas oportunidades de reemplazo no siempre en los mismos puestos sino también en otros para que puedan ir conociendo más, lo que sí preocupa es que a veces tienen oportunidades en otra empresas con un trabajo formal y como están bajo el condicionante de reemplazo en la PUCESE terminan aceptando en el lugar ofrecido.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

Una vez realizado los principales análisis a la información recogida por los diferentes instrumentos aplicados y enlazando los resultados con los resultados obtenidos en los estudios previos que sirvieron de base al presente trabajo investigativo se puede indicar lo siguiente:

Los puestos sucesores presentan brechas con los puestos críticos, esto no permite se ponga el interés debido para transferir conocimiento. El tema que más gestiona la Empresa Megaprofe es el de capacitación que maneja para sus empleados, el cual no es suficiente para un buen proceso de transferencia de conocimiento, muchos conocimientos no se imparten por medio de capacitación sino de la enseñanza personalizada y práctica por el experto, ocupante del puesto. (Silva, F. 2015)

Este articulo permitió conocer que el buen desarrollo del capital humano obtiene como resultado los beneficios que brinda los procesos de capacitación, en las organizaciones hay que implementar políticas con el objetivo de incrementar y perfeccionar los niveles más altos de conocimiento que requiere toda organización para su funcionamiento.

Mientras que la PUCESE también realiza aseguramiento de transferencia de conocimiento mediante plan de capacitación un 78%, coaching 13%, y talleres 9% a sus empleados, así actualizan sus conocimientos, donde más se pone en práctica y se desarrolla el conocimiento asimilado es el diario vivir laboral, aprenden entre compañeros, manejando el diálogo que permita a la persona que va a reemplazar comprenda cuáles son sus funciones o actividades antes de iniciar en el nuevo puesto, cabe recalcar que en varias ocasiones los reemplazos son en el momento y no hay el tiempo adecuado para capacitarle al sucesor.

Las organizaciones deben incluir dentro de sus políticas un plan de capacitación o coaching como herramienta para transferir conocimiento y

permitir el buen desarrollo a sus empleados, para cumplir los objetivos trazados. La buena comunicación, el compartir información de superiores a subordinados, entre compañeros, en el diario vivir laboral, motivan al talento humano a que desarrolle el conocimiento asimilado, con sus funciones y entorno para la mejora de la institución.

El área de talento humano de la empresa EP PETROECUADOR tiene como fortaleza su buen ambiente laboral y a la vez cuentan con un plan de carrera desarrollado por el mismo departamento, pero no es puesto en práctica, la autora de la investigación quiso continuar con el desarrollo pero no pudo se dio cuenta que los empleados a participar deben tener varios años en la empresa y no todos cumplían con ese requisito, a la vez los empleados desconocen sobre los puestos ascender aunque son conscientes que para esto necesitan una ardua preparación. (Cabezas, E ,2016)

En cambio la PUCESE, aún no cuenta de manera formal con un programa de desarrollo de su personal, el mismo se lo ha planteado en el POA, y no puede ser ejecutado por falta de presupuesto, lo que se ha logrado hacer es premiar a los administrativos con becas de maestrías para mejorar su desarrollo laboral.

La sede no cuenta con un proceso de subrogaciones y ascensos, no tienen nada estipulado, pero en cuanto se presenta la oportunidad se hace.

Las organizaciones deben contar con un plan de desarrollo de personal y ser puesta en práctica por el departamento de talento humano, que permita a sus funcionarios transferir conocimiento de una manera continua, a la vez desarrollar dicho conocimiento adquirido ocupando una vacante con la preparación a tiempo y debida.

Las empresas que dirigen el conocimiento como base, reconocen al capital humano como el activo más importante, combinando sus habilidades y destrezas, competencias personales y profesionales en el proceso de reclutamiento y selección para el ingreso a una empresa, son organizaciones

que se vuelven competitivas y que trascienden. (Claver, E., Zaragoza, P. 2007)

En la PUCESE al existir una vacante se revisa si dentro de la institución hay el recursos que se necesita, se tiene como prioridad al valioso capital humano interno, también se realiza el concurso externo donde participan personas con el perfil requerido o a veces cuentan con una preparación mayor que la que se está requiriendo.

Las empresas inteligentes manejan el conocimiento como factor fundamental, donde prevalece el empleado con sus habilidades y destrezas que posee, las mismas competencias que le permitirán ser un futuro candidato a reemplazar una vacante. O a la vez ser un candidato externo con un perfil acorde que determine su ingreso.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y pasar a comparar las similitudes o desacuerdos entre los estudios previos y los resultados obtenidos se presentan algunas conclusiones que derivarán a principales propuestas para mejorar la transferencia del conocimiento en los puestos de la PUCESE.

5.1 Conclusiones

- La situación actual de la PUCESE describe que no cuentan formalmente con un plan de desarrollo para su personal, si contaran con esta herramienta evitarían reemplazos imprevistos de las vacantes a ocupar por sucesores, pero aseguran la transferencia de conocimiento con planes de capacitación, coaching o talleres en especial prevalece el conocimiento que se trasfieren cara a cara, por medio de diálogo, comunicación fácil y clara en el diario laboral.
- Cuando ingresa un nuevo empleado se le hace conocer las funciones designadas para dicho cargo por escrito, se le brinda la confianza debida proporcionando un buen entorno laborar, para facilitar su desarrollo personal y profesional, se le otorga una capacitación proporcionada por un superior o jefe quien se encargaría de transferir haciendo que adquiera un nuevo conocimiento, para que el funcionario aplique sus competencias para el cumplimiento de los objetivos trazados por la Sede, pero no se cuenta con un documento formal.
- Mediante el proceso de transferencia de conocimiento en el año 2016 se han realizado varios cambios administrativos, obteniendo de ellos resultados positivos, avance y desarrollo de procesos, a la vez hicieron una revisión de funcionarios administrativos donde se procedió a una reducción de personal, por ajustes económico, la matriz de Quito realizó observaciones por el exceso de empleados del área administrativa.

5.2. Propuestas

- Elaborar un plan de desarrollo para el personal de la sede, con lo cual lograrían que el personal adquiera más competencias y habilidades del puesto; así mismo asegurarían la transferencia del conocimiento de manera formal, para que no tengan que realizarlo con el día a día.
- Elaborar una manual de inducción para el personal administrativo que permita que cuando ingrese el personal a un nuevo puesto cuente con los requisitos básicos y se informe de qué forma puede desarrollarse en el puesto de trabajo.
- Mejorar el manual de procedimientos para que cada trabajador tenga claro cómo proceder dentro de las funciones que tiene que desarrollar, y de ser reemplazado de manera temporal o permanente, el reemplazante no necesite varios días para saber cómo desempeñarse.
- Implementar políticas formales de transferencia del conocimiento en los trabajadores administrativos que permitan ser reemplazados fácilmente o que permitan que sus colaboradores no se queden en un solo puesto sino que puedan hacer rotación permanente; así todos pueden llegar a tener el mismo conocimiento para desempeñarse en puestos parecidos.

REFERENCIAS

Abascal & Grande (2005). *Análisis de encuestas.* Madrid: Avda de Valdenigrales.

Alles, M. (2008) *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias.* Argentina, Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2009) *Construyendo Talentos: Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Granica.

Bou, P.J.(2009). *Coaching para docentes. El desarrollo de habilidades en el aula.* San Vicente: Club Universitario.

Beazley, H.& Boenisch, J. Harden, D(2004). La continuidad del conocimiento en las empresas: cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van.

Cabezas, E. (2016). *Identificar Puestos Claves o críticos de la unidad superintendencia zonal de poliductos y terminales norte beaterio de la empresa Eppetroecuador, a fin de establecer el plan de reemplazos de dichas posiciones y definir acciones para asegurar la transferencia de conocimientos de las actividades del área*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Sede Quito.

Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000) *Gestión del Talento Humano*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. El Capital Humano de las Organizaciones Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Constanza, M.& .Bokser, P. (2011,08). *Centro de Transferencia de Conocimientos de TGN: La experiencia de un proyecto en funcionamiento*. Recuperado de http://www.petrotecnia.com.ar/junio11/sin/CtroTransferencia.pdf.

Cuesta, A. (2010).*Administración de Recursos Humanos.* Bogotá, Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.

Claver, E. Zaragoza,P. (2007*). La Dirección de Recursos Humanos en organizaciones inteligentes*. Una evidencia empírica desde la dirección del conocimiento. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa. Redalyd Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280003..

Frank, E.,Hernández, S., Martí, Y. L. (2006) .*Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Scielo, v. 14(n.1), recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003.

Frías, Rodríguez. R.C. (2012). *Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria*. bdigital .Recuperado de www.bdigital.unal.edu.com.

Rodríguez, O. (2005).*Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma.* Scielo,volumen(.21 no.95 Cali Apr).http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232005000200002&script=sci_arttext&tlng=es.

Mondy, R., Wayne y Noé, Robert., M. (2005) *Administración de Recursos Humanos.* México: Editorial Pearson Educación.

Montes. M, L., Motezuma, .B, I., Herrera, G, J. (2013). *Plan de Gestión para mejorar la Transferencia de conocimiento del personal técnico de una*

empresa del sector plástico basado en Modelo de competencia. Recuperado de http//www.altec2013.org/programme_pdf/827.pdf.

North, K.& Rivas,R.(2008).*Gestión del conocimiento*. Una guía práctica hacia la empresa inteligente: Amertown international S.A.

Nieves, Y., León, M (2001). *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*. Scielo, Volumen (9), http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004.

Rincón de Parra, H. (2006). *La conservación y transferencia del conocimiento: una visión estratégica para la disminución de costos en las organizaciones. Universo contabil,* volumen (2),1-89. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/1170/117016270007.pdf

Santiago, R. (2009).*Guía rápida y herramienta de apoyo para gestión y conocimiento en las pymes*: Edison patrocinado por Consejo Económico y social comunidad Madrid.

Silva, F. (2015). *Aseguramiento de la transferencia de conocimiento en puestos clave en una empresa comercializadora* (tesis de pregrado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede en, Ambato.

Valencia. M. 2013,08. *Generación y transferencia de conocimiento*. Scielo, 34 2 Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000200007.

Yañez, O. (2013). *La transferencia de conocimiento operativo. Estudio de caso integrado de transferencia horizontal con operarios de dos empresas del sector textil y confecciones peruano*. Pontificia Universidad Católica, Perú.

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de encuesta realizada al personal administrativo

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN PLANEACIÓN

Encuesta dirigida al personal administrativo de la PUCESE

OBJETIVO: La aplicación de esta encuesta tiene como objetivo analizar el proceso de transferencia del conocimiento operativo que se realiza en la PUCESE.

A. Contenido: es el conocimiento específico que debe ser transferido para un cargo.

1. ¿En qué proceso(s) interviene Ud.?

   a.-) directivo b.-) administrativo c.-) servicios

2. Cómo realiza la PUCESE el proceso de transferencia de conocimiento

   a.-) programa de capacitaciones b.-) coaching c.-) talleres d.-) tecnología

3. Cada que tiempo la PUCESE le brinda la oportunidad de que le transfieran conocimiento en su cargo.

   a.-) 3 meses b) 6 meses c) 9 meses d) 1 año

4. Mencione un dato operativos o informativo que usa a diario usted, es decir, que el no tenerlos podría afectar negativamente en su trabajo.

a.-) tecnología b.-) materiales c.-) formatos

B. Contexto: se considera al 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	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1. La empresa lo motiva en su trabajo para compartir conocimiento con sus compañeros.				
2. En la empresa hay 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 si 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 grande sea más fácil compartir conocimiento				

Relación entre emisor y receptor

1.- La comunicación entre Ud. Y sus compañeros

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 el 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 usted tiene una duda

1	Va a preguntar a su compañero de trabajo
2	Un compañero va ayudarlo
3	No pregunta ni hace consulta
4	Va preguntar obligado porque no tiene otra opción

C. **Formato**: Se considera a la forma como está dispuesto el conocimiento a ser transferido a los operativos.

1. Marque según corresponda

Fuentes de información	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Hace consultas sobre datos o información que necesita a sus compañeros o supervisor.				

Consulta documentos para revisar datos o información que necesita.				
Se realiza 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	**Siempre**	**Casi siempre**	**Casi nunca**	**Nunca**
Hace consultas sobre datos o información que necesita a sus compañeros o supervisor.				
Consulta Documentos para revisar datos o información que necesite.				
Se realizan reuniones para compartir el conocimiento.				
Se hacen hojas de registro para compartir el conocimiento				

3. ¿Existe un manual para identificar el proceso que Ud. realiza?

1	Si
2	No

3.1 ¿Con que frecuencia utiliza el manual?

1	2	3	4
Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

4. Ud. registra información para compartir conocimiento con sus compañeros de trabajo?

1	2	3	4
Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

D. Receptores y emisores

RECEPTOR (cuando ha recibido conocimiento)

Retención: capacidad para usar cotidianamente el nuevo conocimiento

Cómo se asegura de que su compañero conozca su trabajo

a.-) Nunca lo hago

b.-) capacitándole

c.-) retroalimentándole

Marque la respuesta que considere correcta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Ud. comunica a sus compañeros los nuevos conocimiento que aprende				
Ud. puede detectar fallas de funcionamiento en su trabajo				
Ud. mide su rendimiento diario				

ABSORCIÓN: Consiste en la capacidad para identificar, valorar y aplicar los nuevos conocimientos.

Marque la respuesta que considere correcta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Ud. y sus compañeros manejan un lenguaje común en su trabajo				
Ud. comprende y aprovecha los nuevos conocimientos				
Ud. sabe las funciones y responsabilidades de su trabajo.				
Ud. tiene las habilidades y competencias técnicas necesarias para aprender dentro de su trabajo				

MOTIVACIÓN. Capacidad para apoyar la transferencia de conocimiento

Marque la respuesta que considere correcta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Ud. escucha atentamente cuan do 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 conocimiento que le puede ayudar en su trabajo				

EMISOR (cuando ha transmitido conocimiento)

Fiabilidad: Grado en que el emisor es percibido como confiable.

Marque la respuesta que considere correcta	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Ud. responde las dudas de sus compañeros de forma práctica y clara.				

Ud. ha respondido alguna duda de sus compañeros y ha logrado que mejore su rendimiento.				
Ud. tiene intención de compartir conocimiento con sus compañeros				

Describa como es la situación cuando UD. le ha enseñado a un compañero algún conocimiento nuevo.

a.-) Avances en los procesos

b.-) Retraso en los procesos

c.-) Procesos a medias

¿Cuál cree que es el problema o la dificultad para compartir conocimiento?

a.-) Falta de planificación de directores o jefes

b.-) Egoísmo

c.-) Temor a perder el puesto

E. Competencias: las destrezas y habilidades para el trabajo.

COMPETENCIAS DURAS.

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa?

1 a 5 años 5 a 10 años 10 a 15 años 15 a 20 años 25 a 30 años

2. ¿Cuál es el grado de instrucción que debería tener para hacer su trabajo?

1	Primaria
2	Secundaria
3	Técnico

4	3er nivel
5	4 nivel

3. ¿Ha tenido experiencia laboral previa en el área que se desarrolla.

1	Sí
2	No

4 ¿Cuantos años han trabajado en áreas similares a su puesto?

- Uno a dos años
- Tres a cinco años
- Más de seis años

COMPETENCIAS BLANDAS

Fuentes de información	**Alta**	**Medianamente alta**	**Medianamente**	**Nada**
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 si solo problemas que se presentan en el día a día.				

Productividad. Usted tiene la habilidad de tener un desempeño por encima de los 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.				

Anexo 2 Modelo de entrevista dirigida al Prorrector de la Sede

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN PLANEACIÓN

Entrevista dirigida al Pro- Rector de la Universidad Católica Sede – Esmeraldas

La aplicación de la presente entrevista tiene como objetivo determinar cómo realizar la transferencia de conocimiento en la PUCESE.

1. ¿La universidad cuenta con algún programa de desarrollo de personal?

2. ¿El personal designado en puestos cumple con el perfil requerido?

3. ¿La PUCESE cuenta con un procedimiento para subrogaciones y asensos?

4. ¿Cómo la PUCESE realiza o asegura la transferencia de conocimientos al personal administrativo?

5. ¿Cuál es el proceso de selección cuando se presenta una vacante?

6. Existe un manual de perfiles, para los puestos institucionales.

7. ¿Tiene usted conocimiento cuales son los factores de transferencia de conocimiento operativo?

8. Partiendo de que los factores del conocimiento son: contenido, contexto, formato, competencias, receptores- emisores. Se han podido identificar en la organización en cada puesto.

9. ¿Cuántos son los trabajadores que han sido trasladado en este periodo?

P.10 Han podido medir el desempeño de esos trabajadores en los nuevos puestos al que fuere trasladado.

P11. ¿Se han recibido quejas por parte de los jefes departamentales o unidad, desde que fueron trasladados?.

P 12. ¿Qué acciones se han tomado para mejorar el desempeño de los trabajadores en los nuevos puestos?

Anexo 3 Modelo de entrevista realizada a la Directora Administrativa y de Recursos Humanos

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN PLANEACIÓN

Entrevista dirigida a la Directora de Recursos Humanos de la Universidad Católica Sede –Esmeraldas

La aplicación de la presente entrevista tiene como objetivo determinar cómo realizar la transferencia de conocimiento en PUCESE.

1. ¿La universidad cuenta con algún programa de desarrollo de personal?

2. ¿El personal designado en puestos cumple con el perfil requerido?

3. ¿La PUCESE cuenta con un procedimiento para subrogaciones y asensos?

4. ¿Cómo la PUCESE realiza o asegura la transferencia de conocimientos al personal administrativo?

5. ¿Cuál es el proceso de selección cuando se presenta una vacante?

6. Existe un manual de perfiles, para los puestos institucionales.

7. ¿Tiene usted conocimiento cuales son los factores de transferencia de conocimiento operativo?

8. Partiendo de que los factores del conocimiento son: contenido, contexto, formato, competencias, receptores- emisores. Se han podido identificar en la organización en cada puesto.

9. ¿Cuántos son los trabajadores que han sido trasladado en este periodo?

P.10 Han podido medir el desempeño de esos trabajadores en los nuevos puestos al que fuere trasladado.

P11. ¿Se han recibido quejas por parte de los jefes departamentales o unidad, desde que fueron trasladados?.

P 12. ¿Qué acciones se han tomado para mejorar el desempeño de los trabajadores en los nuevos puestos?

Anexo 4 Validación de los instrumentos

Anexo 5 Resultados de las entrevistas