



Universidad Católica del Norte
ver más allá



TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO TÁCITO A TÁCITO MEDIANTE LA SOCIALIZACIÓN: ESTUDIOS DE CASOS EN EL RUBRO INDUSTRIAL-MINERO DE LA CIUDAD DE ANTOFAGASTA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS Y COMPUTACIÓN
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE (UCN)

ANTOFAGASTA, MARZO 2016.

Elaborado por:
Raúl Caussin L., UCN

Profesor Guía:
Ariel Areyuna Santiago., UCN



Tabla de Contenido

Resumen.....	5
<i>Introducción</i>	6
1.1 Relevancia del Problema	8
1.2 Originalidad del Estudio	10
1.3 Conclusión.....	12
<i>Marco Teórico</i>	13
2.1 Introducción	14
2.2 Conceptualización.....	23
2.3 Investigaciones	25
2.4 Conclusión.....	34
<i>Metodología</i>	35
3.1 Objetivos.-.....	36
3.2 Preguntas.-.....	36
3.3 Estudio.-.....	37
3.4 Instrumento utilizado para la investigación.-	37
3.5Cuál fue la validación del instrumento?	38
3.6Cuál es la muestra?.....	38
3.7 Qué procedimiento se utilizaron?	38
3.7.1 Se entregó algún cuestionario?.....	38
3.7.2 Cuanto duro la entrevista?.....	38
3.7.3 Lugar de desarrollo de la entrevista.....	38
3.7.4 Qué tipo de soporte se utilizó?	39
3.8 Tratamiento de los resultados	39
3.9 Etapa de Pre Análisis.-.....	41
<i>Resultados</i>	43
<i>Discusión de la Proposición</i>	61
<i>Conclusiones y Perspectivas</i>	67
Anexos	70
Referencias.....	122



Índice de Figuras

Figura 2.1.- Medio de almacenamiento del conocimiento y sus características.....	27
Figura 3.1.- Esquema de la entrevista aplicando storytelling.....	37
Figura 4.1.- Propuesta teórica para la transferencia del conocimiento.....	45
tácito a tácito.	
Figura 4.2.- Componentes de Interacción del modelo teórico.....	46
Figura 4.3.- Facilitadores tácitos puros de la transferencia.....	51
del conocimiento tácito a tácito.	



Índice de Tablas

Tabla 2.1.- Líneas de pensamiento sobre el conocimiento.....	24
Tabla 2.2.- Contribuciones importantes de investigación para..... la gestión del conocimiento.	25
Tabla 2.3.- Algunos trabajos de investigación sobre la gestión del conocimiento.....	26
Tabla 2.4- Definiciones de dato, información, conocimiento y sabiduría.....	28
Tabla 2.5- Tabla comparativas de modelos de gestión del conocimiento.....	29
Tabla 2.6- Estructura operativa del conocimiento tácito.....	32
Tabla 2.7- Investigaciones sobre transferencia del conocimiento tácito.....	33

Resumen

El conocimiento como principal noción de debate, se ha esgrimido desde tiempos filosófico hasta la era moderna. Sin embargo, el creciente interés por tratar el conocimiento como un recurso organizacional fundamental, ha llevado a un interés por parte de instituciones (educacionales, organizacionales, profesionales) a desarrollar nuevas disciplinas de estudio.

Esto significa que la transferencia del conocimiento tácito ayuda al éxito de la empresa a lograr un mejor posicionamiento frente a sus competidores, y canaliza este activo intangible por medio de modelos, procedimientos, metodologías o herramientas tecnológicas permitiendo cumplir de los objetivos trazados por la empresa.

La credibilidad de los investigadores en determinar los habilitadores en la creación y transferencia del conocimiento, debe preservarse y desarrollarse sobre literatura existente que se encuentre relacionada al campo de estudio.

El presente documento, en su primera parte provee una revisión sobre el estado del arte en cuanto al conocimiento y la transferencia del conocimiento tácito descrita en la literatura. Esto en relación a establecer cuáles son estos habilitadores que permiten o posibilitan la transferencia del conocimiento tácito en las empresas, de modo que sea una actividad primordial que proyecta a los trabajadores a un desarrollo personal, y a la empresa con un posicionamiento del manejo del conocimiento sustentable y con valor agregado para el negocio.

En su segunda parte, se hará uso de modelos permitirá identificar qué elementos o tareas puede influir en el desarrollo de iniciativas de transferencia del conocimiento tácito. Esto, como uno de los ejes institucionales en el mejoramiento del personal, incentivación de las buenas prácticas, posicionamiento sustentable en el tratamiento y gestionamiento del conocimiento organizacional.

Finalmente, la investigación expondrá los resultados del estudio de campo indicando cuales son las – a juicio del entrevistado - herramientas o metodologías que los trabajadores expertos de las empresas de la región de Antofagasta, utilizan para transferir el conocimiento tácito a sus aprendices. Con esto se busca una oportunidad de establecer cuáles serían los lineamientos que posibilitarían iniciativas concretas para gestionar el conocimiento, tanto en las personas como dentro de la organización.

Palabras Claves

Conocimiento, Facilitadores del Conocimiento, Comunidades de Prácticas, Trabajadores del Conocimiento, Transferencia del Conocimiento Tácito, Interacción Social, Metodología de Transferencia de Conocimiento

Capítulo 1



Introducción

En el presente capítulo se describirá los diferentes estudios e investigaciones, tanto a nivel organizacional como de carácter profesional. Mostrando entre otras cosas las funciones que deben cumplir los diferentes actores involucrados en temáticas de gestión del conocimiento, profesionales del conocimiento – desde la perspectiva del trabajador -, así como los roles que deben cumplir los líderes de cada unidad de negocio en pos de un mejoramiento en la utilización del conocimiento generado. No obstante, el foco principal de atención se centrará en detectar la manera en que se transfiere dicho conocimiento (tácito) entre las personas y como este recurso impacta en la organización.

De un tiempo a esta parte, el conocimiento se ha transformado en un activo muy valorado en distintos rubros de la sociedad, en especial para las organizaciones. Dado que representa para las organizaciones, un elemento fundamental a la hora de establecer un posicionamiento frente a su competencia, como también un factor estratégico para la toma de decisiones en el negocio.

Dentro de las funciones que tiene la gestión del conocimiento está la de ser la encargada de reunir, analizar, almacenar y compartir el conocimiento e información de la organización. El objetivo principal del proceso consiste en mejorar la eficiencia, reduciendo la necesidad de redescubrir el conocimiento. También contribuye a mejorar la calidad de las decisiones que se adoptan en una organización, al garantizar que aquellos a quien corresponde tomarlas disponer de información segura y fiable.

Sin embargo una organización puede tener las herramientas adecuadas para registrar y organizar los datos, pero los buenos propósitos pueden no llegar a materializarse nunca si no existe una unidad gestora del conocimiento que impulse, coordine, materialice y estructure el proceso para:

- Garantizar que el personal hace uso de las herramientas, tanto para registrar como para consultar los datos disponibles.
- Evaluar los datos recogidos velando por que estén permanentemente actualizados.
- Analizar las necesidades de información de ciertos departamentos, y coordinar la correcta transferencia de conocimiento desde aquellos que poseen los datos.

Estas funciones requieren de quienes desempeñan las labores de gestión del conocimiento, un entendimiento profundo de los conceptos y procesos que se desarrollan en la organización. Así como una constante monitorización del registro, organización y aprovechamiento de los datos.

Los beneficios obtenidos de una correcta gestión del conocimiento son numerosos, entre los que se destacan están:

- No se duplica el trabajo innecesariamente. Si surge un problema que ya se presentó en el pasado, pueden recuperarse con facilidad los detalles de la solución aplicada entonces, ahorrando tiempo y esfuerzo.
- Mejor aprovechamiento de los recursos existentes.
- Prevención de situaciones de desinformación en caso de faltar los “propietarios” de los datos de acceso a una aplicación, de contacto con un cliente, etc.

La importancia que tiene el tema de la gestión del conocimiento como referente de estudio para las organizaciones, destaca en que el conocimiento organizacional creado propiamente tal establece la sintetización de aspectos relevantes. Por una parte aportar con un marco teórico en el cual estos temas puedan ser de guía en el éxito de la difusión de la gestión de conocimiento en las organizaciones, y por otro lado la concientización de los mandos altos por concretar iniciativas en pos de los objetivos del negocio.

El reto actual es aprender a gestionar con calidad el conocimiento, más allá de la información, con una comprensión y significado para llegar a saber asumiendo los procesos personales, sociales, ambientales y económicos desde la búsqueda del bienestar personal y social. Para ello, las personas en cualquier rubro de la sociedad necesitan desarrollar y afianzar el modo de pensar complejo, ya que en todo ello es fundamental contextualizar la realidad, buscar la conexión de los fenómenos, construir el conocimiento con pertinencia, y tener un trabajo flexible en todos los planos de la vida. En este trabajo se analiza la importancia del pensamiento complejo para pensar en algunos procesos de la gestión del conocimiento y más específicamente en la transferencia del conocimiento tácito a tácito como actividad gestora de éxito.

Es interesante destacar que tanto la creación como la transferencia del conocimiento, son procesos que demandan por parte de las personas una serie de actividades. No solo de carácter mental (aprendizaje teórico o espontáneo), sino que también desde la perspectiva, cultural, social, y de competencias; dado que el ambiente en el que se desenvuelve el trabajador, está en constante cambio que lo obliga a desarrollar ciertas habilidades cognitivas de aprendizaje. Esto último lo lleva de alguna manera a crear y transferir cierto conocimiento en su área de trabajo que por desconocimiento de la persona, no posee herramientas o directrices de cómo canalizar y manifestar dicho conocimiento en un activo tangible del cual todos hagan uso para el beneficio de la empresa o unidad de negocio, y de la misma sociedad.

1.1 Relevancia del Problema

Las investigaciones teóricas existentes se centra en el conocimiento, en su existencia y en su concepto o en cómo se adquiere, pero muy poco en cómo se vincula a la producción, destacando los resultados obtenidos por las empresas. Por otro lado desde la perspectiva académica como profesional se escucha con frecuencia la frase “transferencia del conocimiento”; esta expresión conlleva a un sin número de interrogantes como por ejemplo ¿Qué significa?, ¿A qué debe su importancia?, ¿Cómo se lleva a la práctica?.

En pos de responder estas preguntas, desde el mundo académico ha surgido una amplia literatura y estudios al respecto; mientras que desde el mundo empresarial muchas empresas han puesto en práctica proyectos de gestión y transferencia del conocimiento en un esfuerzo de vincular el conocimiento a la producción. Investigadores han desarrollado modelos, que explican cómo conseguir que el conocimiento proporcione ventajas competitivas a la empresa, ya que éstas implican la puesta en práctica de teorías del conocimiento y modelos operativos de funcionamiento real.

Pero el aspecto principal, es cómo llevar a cabo un modelo de gestión y/o transferencia de conocimiento en una organización entre sus trabajadores. Para ello, se destaca lo siguiente:

- La gestión del conocimiento significa una actividad de gestión, y por lo tanto depende de las personas que dirigen las empresas y de su estilo de liderazgo.

- La gestión del conocimiento está muy vinculada con la cultura empresarial, resultando una actividad complicada, lenta y de difícil transformación para favorecer a los trabajadores, procesos y objetivos de negocios.

El conocimiento para que sea útil tiene que estar instaurado en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, tanto en los individuos como en la interacción entre ellos. Esto implica la modificación de las rutinas organizacionales y la transformación del trabajo individual, por el trabajo colectivo como modelo generalizado en el que los esfuerzos se canalizan para producir resultados.

Por su parte, la gestión del conocimiento significa la evolución de la cultura empresarial, el cambio de estructuras organizativas, la transformación constante de rutinas de interacción y de procesos. Consecuentemente supone un dinamismo constante con estructuras organizativas más complejas, donde las personas tienen que interactuar con varias jerarquías simultáneamente, y con diferentes objetivos que pueden parecer a veces contradictorios. Entre ellos se destacan:

- La gestión del conocimiento está muy relacionada con la gestión del cambio, sobre todo si se quiere transformar una empresa que gestiona ineficientemente el conocimiento y quiere mejorar dicha actividad.
- La gestión del conocimiento significa mejorar la capacidad de aprendizaje de los individuos y de la organización, lo que supone un proceso de aprender a aprender superando los obstáculos de mejora de dicha capacidad.
- Establecer cuáles son los mecanismos o lineamientos, que establece de qué manera la transferencia del conocimiento entre trabajadores (jefe y trabajador) o entre unidades de negocio, debe realizarse para su posterior aplicación.
- Determinar la forma en que la transferencia del conocimiento influye en las competencias de los trabajadores.
- Cuál debe ser la estrategia a desarrollar para alinear las prácticas de transferencia del conocimiento con los objetivos del negocio.

Esto último define la esencia central del trabajo de investigación. Dado que las dos principales actividades dentro del marco de la gestión del conocimiento son la creación y la transferencia del conocimiento (específicamente el tácito); es este último concepto, cuyo proceso demanda una mayor importancia dentro de cualquiera organización. Dado que siempre se desea obtener valor del conocimiento generado dentro de las unidades de negocio para un posicionamiento competitivo. Sin embargo, esta actividad es difícil de lograr dada la complejidad por la cual el conocimiento es creado (entiéndase como fuente generadora de conocimiento al ser humano), por lo que no obedece a patrones establecidos en una estructura organizativa.

Por lo tanto esta investigación es de gran relevancia desde el punto de vista teórico, por lo que representa la transferencia del conocimiento dentro de las organizaciones empresariales para el desarrollo económico. No obstante, los beneficios derivados de transferir el conocimiento tácito dentro de estas organizaciones pueden lograrse siempre y cuando el proceso se desarrolle de manera adecuado.

Esto ha generado un gran interés académico y profesional, por observar cuales son los obstáculos y los factores determinantes que inciden en el éxito de la transferencia del conocimiento. Por ello:

- Desde el punto de vista teórico, quiere contribuir a ampliar la investigación sobre la transferencia del conocimiento tácito en un contexto industrial-minero, a través de un modelo teórico que explica la forma en que los trabajadores pueden adquirir este tipo de conocimiento de otros.
- Desde el punto de vista organizacional se pretende clarificar tanto a directivos y profesionales, los factores determinantes en la transferencia del conocimiento tácito dentro de las organizaciones, según **Kogut y Zander (1992)** este tema se considera como un desafío para los empresarios.

En consecuencia es una oportunidad valiosa para las organizaciones en llevar a cabo iniciativas que conlleven a mejorar productos, servicios y procesos permitiendo potenciar el interés en la creación, difusión y aplicación del conocimiento generado en las diferentes unidades de negocio. Por esta razón, la investigación se enfocará en establecer cuál es el proceso o forma en que se transfiere el conocimiento tácito, utilizando la socialización de **Nonaka y Takeuchi (1995)** como mecanismo de transferencia para ayudar a las organizaciones de la región de Antofagasta a determinar los factores que posibilitan esta actividad.

1.2 Originalidad del Estudio

La originalidad es contingente desde un punto de vista cultural, esto significa que dentro del ámbito social en el que están inmersas las empresas toda disciplina creada para entender fenómenos, comportamientos (humanos, sociales, animales, etc.), tendencias en los mercados, estudios climáticos, por mencionar algunos, ha decantado en estudios por investigadores del área. Es decir que el conocimiento generado por estas áreas de estudios enriquecen el manejo del tipo de información que trasciende en toda la cultura; con el fin de obtener ventajas y entendimientos por parte de los diferentes actores que constituyen la sociedad.

Desde los orígenes de la humanidad y especialmente desde la concepción del concepto “conocimiento”, investigadores de diferentes disciplinas se han preguntado cómo crear, extraer y obtener beneficios de este conocimiento para un bien común (sea cual sea este conocimiento siempre y cuando vaya en directo beneficio de la sociedad). Para ello, la originalidad por el estudio de la gestión del conocimiento y específicamente la transferencia del conocimiento tácito ha pasado a ser un importante concepto de estudio desde un punto de vista jurídico con respecto a la propiedad intelectual, donde la creatividad y la invención se han convertido en actores primordiales.

La evolución del estudio del conocimiento y en especial la transferencia del conocimiento ha incurrido en que investigadores, en sistemas de información, tecnologías de información, información, y en computación e informática se vean obligados a ampliar su abanico de estudios en otras disciplinas. Esto porque la transferencia del conocimiento tiene entre sus actores de estudios organizaciones, negocio, personas, sistemas de información, tecnologías de información, comunidades del conocimiento que constituyen líneas de estudios en donde el conocimiento es visto de diferentes perspectivas.

Los investigadores que estudian la transferencia del conocimiento tácito, se ven enfrentados a la disyuntiva de cómo extraer este tipo de conocimiento de las personas, que por su naturaleza intangible se crea a partir de la experiencia que el trabajador ha tenido en su vida. Esto ha llevado a investigadores a formular modelos que les permita entender la manera en que se utiliza este conocimiento. Por lo tanto, la etapa posterior a la creación que es la transferencia de este conocimiento, conforma la actividad de divulgación que tiene como finalidad obtener beneficios tanto organizacionales como personales.

Por ello, el presente tema de investigación tiene como meta elaborar una proposición teórica que permita entender cómo se realiza la transferencia del conocimiento tácito a tácito, como una de las actividades principales en el tratamiento de este activo intangible y que permitirá entregar valor en la medida que se comprendan los objetivos particulares de las iniciativas en este campo. Además, podrá apoyar a las organizaciones en el desarrollo de proyectos enfocados a establecer lineamiento y marcos de estudios para la gestión el conocimiento.

Estos lineamientos apoyarán futuros estudios cuyas iniciativas de proyecto empresariales permitirán el desarrollo de soluciones basadas tanto en tecnologías y normas de aprendizaje organizacional que incentive el uso del conocimiento generado en la empresa. Además, contar con la ayuda de trabajadores del conocimiento que visualicen el real potencial que se puede obtener al logra traspasar la barrera de aprendizaje.

Esto último apunta a establecer una forma en que el conocimiento transferido hacia las operaciones, servicios y a otros trabajadores de la empresa, puedan incorporarlo al negocio, teniendo como objetivo mejorar la calidad del trabajo del personal, consolidar buenas practicas laborarles y operacionales, y posicionar a la organización como entidad gestionadora del conocimiento; sin que los trabajadores se sientan desplazadas o amenazadas por soluciones tecnológicas.

Finalmente la investigación contribuirá también a mostrar de qué manera la transferencia del conocimiento tácito puede constituir una de las actividades principales en el aprovechamiento del conocimiento generado, y formar parte de las políticas organizacionales de mejoramiento institucional en sus trabajadores.

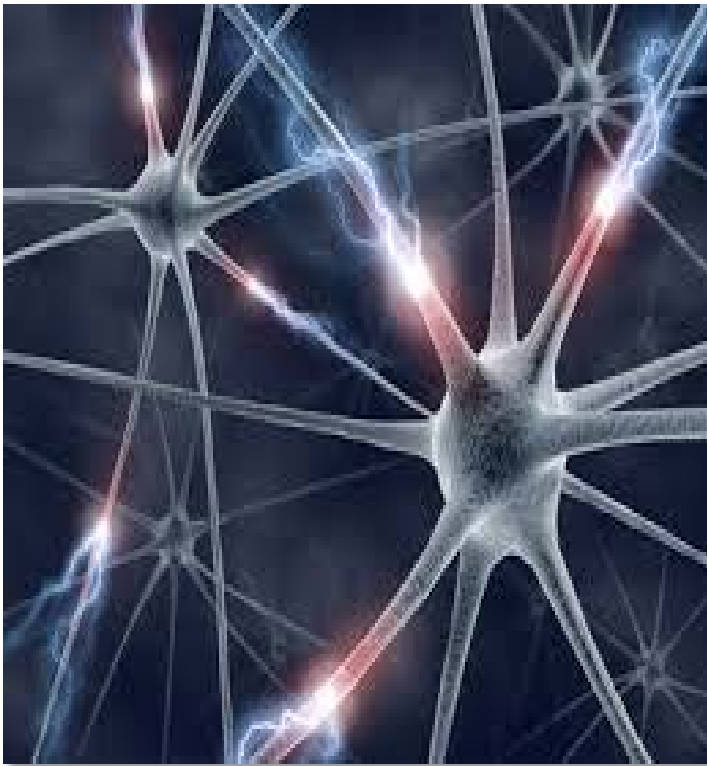
1.3 Conclusión

La transferencia del conocimiento tácito a tácito debe constituirse en estos tiempos como una de las actividades centrales en las organizaciones. El poder contar con mecanismos y herramientas que permitan hacerse del conocimiento de los trabajadores, y en especial del conocimiento tácito constituiría uno de los logros más importantes dentro de las organizaciones. Puesto que de esta manera dicho conocimiento tácito (o experiencia), formaría parte integral del capital intelectual de la empresa.

De esta manera se podrían elaborar estrategias afines a organizaciones orientadas al conocimiento, agregándole valor a los productos y servicios expertis, desarrollando culturas intra-organizaciones que fomenten el intercambio de conocimiento tácito y convertir a los trabajadores en trabajadores del conocimiento. Esto último permitirá desarrollar cambios de conductas positivas entre sus pares, convirtiéndolos en parte importante en la toma de decisiones de sus respectivas unidades de negocio.

Por lo tanto el tema de investigación cuenta con los requisitos para una investigación cualitativa, dado que se buscará determinar la manera manera y cómo se puede elaborar mecanismos de transferencia de conocimiento tácito a tácito para ayudar en la gestión de activos intangibles dentro de la organización.

Capítulo 2



Marco Teórico

El creciente campo del conocimiento ha generado desde sus orígenes una cantidad de concepto y áreas de estudios, que están proliferando en todo ámbito de la sociedad. Los investigadores y profesionales de esta área de estudio, han realizado esfuerzos por confeccionar un cuerpo de conocimiento temático que permita a futuros investigadores contar con herramientas para la resolución de problemas. Sin lugar a duda que una de las temáticas que actualmente las organizaciones buscan solucionar, es la fuga de la experiencia o conocimiento tácito que experimentan en sus áreas de trabajo. La búsqueda de fórmulas, modelos, metodologías por nombrar algunas ha dado lugar a una nueva generación de investigadores organizacionales cuyo foco de estudio son las habilidades blandas.

2.1 Introducción

Principios y Entendimientos de la Gestión del Conocimiento.-

La gestión del conocimiento es un campo emergente el cual puede contribuir en un gran campo de la ingeniería, sin embargo muchos temas han de resolverse, y mucho aprendizaje aún está por ser descubierto debido a que todavía no se toma la forma final¹. Había que comenzar a dar forma y estar presente en las listas de seminarios y conferencias organizadas a comienzos de 1990, sin embargo es importante notar que el debate sobre gestión del conocimiento comenzó muy temprano con **(Hayek, 1945; Bell, 1978)**. Un número de investigadores al percibir el valor de los activos intelectuales, reconocieron la creciente importancia del conocimiento organizacional como un activo competitivo **(Sveiby, 1996; Nortan & Keplan, 1996; and Edvineson & Malone, 1997)**.

Históricamente se ha categorizado la gestión del conocimiento en tres generaciones; el periodo que comprende entre los años 1990-1995 puede ser llamado la primera generación de la gestión del conocimiento. El trabajo inicial comenzó con la definición de gestión del conocimiento, investigando el potencial beneficio de este concepto para el negocio y diseñando específicamente proyectos orientados a la gestión del conocimiento **(Senge, 1990; Nonaka, 1994; Quinn, 1992; and Wigg, 1993)**. Con el avance de la inteligencia artificial influenció la investigación sobre gestión del conocimiento, principalmente en la dirección de la representación del conocimiento y almacenamiento **(Mui & Carthy, 1987; Levine & Pomerol, 1989; and Ignizo, 1991)**. La aplicación de las prácticas en gestión del conocimiento en las organizaciones comenzó alrededor de 1996, el cual puede ser considerado como la segunda generación de la gestión del conocimiento. La tercera generación emergió alrededor del 2002 donde el foco estuvo en la parte de los resultados tales como el vínculo entre el conocimiento y la acción **(Paraponaris, 2003)**.

No obstante, dada las convicciones históricas sobre la gestión del conocimiento en el ámbito organizacional es importante destacar que esto ayuda a conectar el mundo académico y profesional quienes muestran el mismo interés y enfoque sobre estos tópicos. Debido a que las organizaciones buscan obtener un valor importante en iniciativas en gestión del conocimiento, investigadores han realizado estudios con el fin de desarrollar herramientas y metodologías que permitan entrega mediciones y métricas, con el objetivo de aumentar las expectativas de negocio de las organizaciones, como también entregarles indicadores para una ventaja competitiva.

¹ Apurva Anand and M.D.Singh, "Understanding Knowledge Management: A literature review", International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), Vol.3 N°. 2 Feb 2011.

Métricas y Medidas de la Gestión del Conocimiento.-

La gestión de conocimiento², se ha convertido en una parte aceptada de la agenda académica y de negocios. Las organizaciones han destacado las expectativas para la gestión del conocimiento para jugar un rol significativo, en el mejoramiento de su ventaja competitiva (**KPMG, 2000**). Las organizaciones en su afán por contar con herramientas o metodologías, se han esmerado en el valor de negocio que tienen las iniciativas de gestión del conocimiento con el fin de convertir en algo imperativo la certeza en desarrollar expectativas realizables.

Con el fin de establecer mecanismos de medición y establecer ciertas métricas, es importante dejar claro las diferencias que existe entre ambas; de acuerdo al glosario del estándar IEEE de la ingeniería de software, éste provee las siguientes definiciones al respecto:

- Una **Medida**, es un estándar, unidad o resultado de una medición **IEEE (1983)**.
- Una **Métrica**, es una medida cuantitativa del grado por el cual un sistema, entidad, o procesos posee un atributo dado **IEEE (1990)**.

Las métricas que cumplen el rol de medir atributos claves del rendimiento de la información sobre un fenómeno (**Straub, D. W., D. L. Hoffman, B.W. Weber, and C. Steinfield (2002)**). Las métricas son claves para el avance para las investigaciones y prácticas en el área. En las investigaciones proveen la comparabilidad de estudios entre individuos, periodos de tiempo, organizaciones, industrias, culturas y regiones geográficas (**Cook, T. D. and D. T. Campbell 1979**). También provee una base para una validación empírica de teorías y relacionamientos entre conceptos. Las medidas, que son fiables y válidas permiten la acumulación de investigación en un área específica y permitir que posteriores investigadores den la necesidad para un redesarrollo de instrumentos (**Boudreau, M., D. Gefen, and D.W. Straub 2001**).

Para los profesionales, las métricas son una forma de aprender cómo funciona y lo que no funciona. De hecho las mediciones de desempeño del negocio es el foco de un campo completo de la gestión de contabilidad. Las medidas pueden asistir en la evaluación de la decisión en la inversión inicial y en el desarrollo de puntos de referencias para futuras comparaciones. Las métricas en la gestión del conocimiento son particularmente distintas de otras métricas, debido a la naturaleza intangible del recurso del conocimiento (**Glazer, R. 1998**). Algunas cosas tales como el conocimiento que es difícil para definir y además tiene múltiples interpretaciones es probable que sea difícil de valorar y medir. Debido a que tales consideraciones y la complejidad de evaluar iniciativas organizacionales en general, investigaciones (**Gottschalk, P. 2000**) y prácticas (**Bontis, N. 2001**) sobre evaluación de iniciativas en gestión del conocimiento no están bien desarrolladas.

² Atreyi Kankanhalli and Bernard C.Y. Tan, "A Review of Metric for Knowledge Management Systems and Knowledge Management Initiatives", 37 th Hawaii International Conference on System Sciences 2004.

Medición del Desempeño de la Gestión del Conocimiento.-

Las perspectivas de una organización³ que se basan en el conocimiento, conllevan a importantes tópicos dentro del área de la gestión estratégica. Esta base teórica entrega los detalles del porque los recursos basados en el conocimiento, juegan un rol importante en el incremento de una competitividad sustentable para la organización (**B. Choi, H. Lee 2003, J.C. Spender 1996a, J.C. Spender 1996**).

Una vista basado en los recursos de una organización (**J.B. Barney 1991, D.J. Teece 1998, B. Wernerfelt 1984**), promueven una vista basado en el conocimiento, el cual postula que la ventaja competitiva se construye sobre recurso desarrollados en lo privado, tácito y explícito dentro de la organización.

Aquellos activos tienden a ser creados, acumulados, compartidos y utilizados entre las personas más fácilmente entre empleados de tecnologías de información, y de sistemas de información. En esta era de las tecnologías de información, una perspectiva basada en el conocimiento de una organización puede explicar convincentemente porque algunas organizaciones son más competitivas bajo las mismas condiciones de mercado.

Dado que muchos de los beneficios de la gestión del conocimiento son intangible, un método de medición sería el Balanced Scorecard por mencionar alguno. Este método incluye ambas perspectivas la financiera y otras; por ejemplo clientes, procesos de negocios internos, innovación y aprendizaje entre otros. Sin embargo, vinculando las iniciativas de gestión del conocimiento para el desempeño no parece ser suficiente. Se necesita una mayor rigurosidad métrica para evaluar el real desempeño de la gestión del conocimiento, que posea habilidad de explicarla y sugerir futuras acciones estratégicas que las organizaciones deben tomar para mejorar el desempeño de la gestión del conocimiento.

Esta rigurosidad para contar con una métrica robusta y clara, permitirá conducir análisis y estudios completos para entregar a la organización una herramienta que les permita contar con un marco integro para vincular, iniciativas de gestión del conocimiento con los objetivos organizacionales. Para ello, existe el proceso de circulación del conocimiento (KCP) que está estructurado por cinco componentes:

- El primer componente del KCP es **la creación del conocimiento**. Este da con una variedad conocimientos, de lo tácito o explícito y es además acelerador para las interrelaciones sinérgicas de los individuos. Los diversos ambientes se obtendrán como resultado una fuente nueva de conocimiento que necesitará ser gestionado de buena manera para su utilización en diversos ámbitos.
- El segundo componente es la **acumulación del conocimiento**. Todo trabajador en una organización debe tener acceso a la información para obtener el conocimiento relevante, para ayudarlo en su trabajo y en la toma de decisiones.

³ Kung Chang Lee, Sangjae Lee and In Won Kang, "KMIP: Measuring Knowledge Management Performance", *information & Management* 42, (2005) 469-482.

- El tercer componente del KCP es **compartición del conocimiento**. El cual promueve la difusión del conocimiento y también contribuye, al proceso de trabajo a ser más riguroso e intensivo en conocimiento: los trabajadores se consideran a sí mismo como trabajadores del conocimiento. Pueden encontrar el conocimiento desde fuentes administradas por las organizaciones hasta documentos, elementos multimedios y personas, entonces son capaces de aplicar este conocimiento completamente al éxito de sus trabajos.
- El cuarto componente del KCP es la **utilización del conocimiento**. Este componente puede estar presente en todos los niveles de las actividades administrativas de la organización. Una de las formas más comunes de utilización del conocimiento es adoptar las mejores prácticas de otros líderes o unidades de negocio de la organización, descubriendo el conocimiento relevante y aplicar este a donde se necesite.
- El quinto componente del KCP es la **internalización del conocimiento**. Este componente puede estar presente cuando los trabajadores en forma individual descubren conocimiento relevante, lo obtienen y luego lo aplican. Por lo tanto, la internalización puede dar lugar a un nuevo conocimiento. En este sentido, provee la base para activar la creación del conocimiento.

La efectividad del KCP es influenciada por la cultura organizacional, es decir: relaciones humanas, armonía entre las entidades que realizan la toma de decisiones, la calidad del proceso de trabajo, alianzas estratégicas con proveedores, confianza del cliente, la eficacia de la gestión estratégica y el carácter del CEO y la visión. Por lo tanto el KCP tiene siempre que estar presente en las organizaciones, e incrementar el conocimiento organizacional como apoyo al KCP en actividades de gestión.

Sin embargo en el área de la gestión del conocimiento existe un grado de desconexión entre una variedad de bases teóricas y la brecha que existe entre la teoría y la aplicación práctica. Debido a esta disociación, investigadores han llegado a formular estudios donde califican este problema como la paradoja de la gestión del conocimiento.

Paradojas de la Gestión del Conocimiento.-

Existen diferentes puntos de vistas en una organización sobre la gestión del conocimiento, la cual puede ser fuente de problemas y proyectos de gestión del conocimiento fallidos⁴ **De Long and Seemann, (2000)**. Esto puede gatillar en preguntas para deliberar políticas estratégicas en una organización, o en problemas actuales vinculados a la naturaleza del conocimiento como una fuente y técnica de gestión que son usadas. Sin embargo lo que es fundamental para no fallar en proyectos de gestión del conocimiento, son que existen muchas formas de conducir esta temática e incluso muchas formas de describirla.

La paradoja explorada por Schultze puede ser resumida como “*el intento para administrar el conocimiento puede destruir la ventaja del conocimiento de la organización*” **Schultze (1998, p55)**. Algunas aproximaciones a la gestión del conocimiento se enfocan más en cómo el conocimiento que genera el trabajo puede ser controlado, mientras que otros se enfocan más en cómo las personas individuales o grupos de interés pueden ser creativos y resolver problemas.

Una estrategia para la gestión del conocimiento debe estar definida sobre la base del ambiente de negocio, recursos de conocimiento y estrategia de negocio. Los esfuerzos para integrar esta área han sido bien realizadas, por ejemplo para **Holsapple and Joshi (2003)** quien presenta una arquitectura para la gestión del conocimiento. La idea central es expresada de la siguiente manera: un recurso de conocimiento es manipulado por actividades de conocimiento bajo el gobierno de la gestión del conocimiento, el cual influencia en un proceso iniciado por el reconocimiento de un conocimiento necesario para finalizar en aprendizaje. El modelo captura la complejidad de la gestión del conocimiento, y también incluye un número de diferentes aspectos de la misma. Sin embargo, las diferentes partes no son realmente examinadas en cuanto a la forma en que están interconectadas o interdependientes.

Hansen et al. (1999) argumenta que la compañía debe realizar una elección entre una codificación y una estrategia personalizada. El primero está enfocado sobre la codificación del conocimiento en base de datos, apoyando el reuso del conocimiento y su crecimiento. La codificación estratégica está basada sobre la vista de un objetivo del conocimiento, el cual es una forma de usar un sistema de base de datos que guarda el conocimiento de la organización, por ejemplo la de los empleados. El conocimiento de las operaciones de una organización será entonces, que no desaparecerá cuando los empleados se retiren de la organización. Por lo tanto ayudará a los nuevos empleados a tomar más rápidamente sus funciones laborales. Los productos estándar pueden ser apoyados por procesos cognitivos y una estrategia de codificación para la gestión del conocimiento.

La personalización estratégica se enfoca en la comunicación del conocimiento sobre un nivel personal, apoyando la creatividad y la personalización de los productos. Un ejemplo de esto se encuentra en **Nonaka and Takeuchi (1995)** con la teoría de la creación del conocimiento organizacional (OKC). Aquí el conocimiento es visto como

⁴ Aidemark, J. “Knowledge Management Paradoxes.” *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 7 Issue 1 2009, pp. 1 - 10, available online at www.ejkm.com

algo básicamente humano, y es por la presencia y acciones de los individuos que el conocimiento es creado y distribuido. Productos únicamente desarrollados para clientes individuales son asociados con procesos de conocimiento social y una personalización estratégica hacia la gestión del conocimiento.

Para **Snowden (2002)** argumenta que para resolver estas dificultades se debe trabajar ambas aproximaciones simultáneamente. Snowden ve el conocimiento como algo paradójico y sugiere que debe ser visto como ambas, una cosa y un flujo de acción, y que esta necesita diferentes aproximaciones de gestión.

Facilitadores para la transferencia del conocimiento tácito.-

Los facilitadores ayudan a establecer ambientes de trabajo orientados al conocimiento, transferencia de conocimiento, la integración socio-cultural entre los distintos trabajadores, y gestores de proyectos entre otros. Se deben considerar estos tres elementos dado que permitirá forjar lazos de trabajo entre los trabajadores. Esto significa que permitirá un mayor flujo de experiencia entre las personas, formando alianzas estratégicas dentro de las mismas unidades de negocio, como también formando áreas de trabajo donde se aprendan a contextualizar dichos conocimientos para poder aplicarlos de manera ordenada e inteligente.

Con ello también permitirá que los mandos altos de las organizaciones que se sientan comprometidos con esto, apoyen en la creación de unidades o áreas de gestión del conocimiento que se encarguen de generar iniciativas de proyectos alineados con los objetivos organizacionales. El grado de importancia que tiene conceptos como Confianza, Equipo de Trabajo, Comunicación, Disciplina y Liderazgo está sustentado por las investigaciones vinculadas con las relaciones sociales y humanas dentro de las organizaciones.

De acuerdo a esto último, estos conceptos están presentes por lo general en la mayoría de las actividades donde se comparte experiencias laborales. Esto conlleva a pensar que son factores claves en el éxito de la transferencia del conocimiento tácito a tácito entre las personas. Por lo tanto se puede decir que:

- **Confianza:** Las habilidades, los conocimientos sobre un determinado sector del trabajo y la experiencia son elementos indispensables para el desarrollo personal. Sin embargo hay otros aspectos claves con los que debe contar el líder de un equipo de trabajo a fin de ganarse la confianza de sus colaboradores. En este sentido, cabe indicar que el liderazgo no puede ser ejercido adecuadamente si el profesional no tiene crédito entre sus empleados. El clima de confianza no solo contribuye a la cohesión, también garantiza la productividad de un equipo. Desde la perspectiva formal, ha llamado la atención en áreas de las ciencias sociales, psicología, sociología, ciencias políticas, economía, antropología, historia y socio biología. **Lewicki & Benedict (1996)** exponen diferentes puntos de vista que son apoyadas por diferentes investigadores y se puede resumir en tres grupos:

- Desde el punto de vista de las teorías de personalidad, la confianza es conceptualizada sobre la base de las creencias, expectativas o sentimientos, que están profundamente arraigados a la personalidad **Bigley & Pearce, (1998)**. Además, **Bhattacharya, Devinney & Pillutla (1998)** indican que la confianza tiene sus orígenes en la parte individual de cada persona ya que su enfoque está basado en las diferencias individuales.
 - Desde la perspectiva sociológica y económica, la confianza se considera dentro del fenómeno institucional. **Bhattacharya, Devinney, & Pillutla, (1998)** y **Rousseau, et, al (1998)** apoyan que la confianza individual se ubica en las instituciones. Por otro lado, **Mayer & Davis (1999)** indican que en la sociología se hace un acercamiento a la confianza y es vista como una característica social fabricada para facilitar la interacción entre las partes. Este acercamiento puede ayudar a comprender cómo se dispersan los niveles de confianza de los individuos en un sistema social.
 - Finalmente desde el punto de vista de la psicología social, la confianza puede definirse como las expectativas del otro individuo que comparte con uno la transacción interpersonal. **Bhattacharya et al. (1998)** añaden que en la psicología social se puede definir confianza como la expectativa sobre la conducta de otros basado en las transacciones, focalizándose en el factor de aumentar o inhibir el desarrollo y el mantenimiento de la confianza. Los seres humanos son sociales por naturaleza, por lo tanto éstos construyen o reconstruyen, y destruyen sus formas de pensar o patrones de comportamiento. La confianza es construida socialmente, los seres humanos establecen las coordenadas de su definición y cómo las personas se deben comportar para construirla, reconstruirla o destruirla. El asumir y actuar sobre las expectativas de otros y los factores contextuales, puede levantar o inhibir el desarrollo y el sostén de la confianza.
- **Equipo de Trabajo:** El contar con un buen equipo de trabajo, es primordial para poder llevar a cabo las tareas o proyecto que las unidades de negocio les indica. Dado que están conformados por personas con diferentes grados de experiencias, edades y actitudes, es primordial la integración entre los diferentes miembros. Con ello se busca un sentimiento de pertenencia al equipo, para cumplir con los objetivos trazados por la organización. Desde un aspecto formal, los equipos de trabajo pueden ser definidos como: una comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas históricamente, y en

donde el sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca. **Krause (2001)** menciona una serie de aspectos funcionales que caracterizarían una comunidad saludable y que a nosotros nos parecen perfectamente aplicables a los equipos de trabajo. En primer lugar se menciona la existencia de actividades conjuntas que faciliten la integración social **Tönnies (1979) citado en Krause, (2001)**. En el plano afectivo, se mencionan la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza **Blanco (1993) citado en Krause, (2001)**. Finalmente en relación con la efectividad de las comunidades, los componentes de mayor relevancia son la capacidad personal o el empoderamiento de la competencia social y la participación social **Robbins, Crino, & Fredendall (2002)**.

- **Comunicación:** Este concepto es fundamental en las organizaciones, dado que hay que lograr incentivar y fortalecer la comunicación al interior de los equipos de trabajo. El aspecto principal será propiciar un óptimo clima laboral que facilite las relaciones humanas. **Martínez y Nosnik** hablan de comunicación como *“un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otro a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”* **Martínez y Nosnik (1988:12)**. También afirman que la comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de *“ideas, hechos, pensamientos y conductas buscando una reacción al comunicado que se ha enviado”*. Así la comunicación implica un objetivo, que generalmente es de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.
- **Disciplina:** Este concepto según **Peter Senge (1994)** establece que practicar una disciplina equivale a seguir un camino de aprendizaje y desarrollo que no tiene fin. Una disciplina no es un mero "tema de estudio". Es un conjunto de técnicas, basadas en una teoría o imagen del mundo, cuya práctica exige estudio y concentración. De esa manera, nuestra capacidad evoluciona de tal modo que aprendemos a mirar el mundo de otras maneras. Senge cita 5 disciplinas: 3 individuales (**Pensamiento Sistémico, Dominio Personal y Modelos Mentales**) y 2 colectivas (**Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo**). Para el autor la quinta disciplina es la primera de ellas: es el Pensamiento Sistémico. Es disciplina resultante de las otras 4 disciplinas que convergen para innovar en las "organizaciones inteligentes".

Por ejemplo, una vez que se empieza a dominar el aprendizaje con equipo o el pensamiento sistémico, es muy difícil prestarse al viejo juego de consolidar nuestra posición a expensas del conjunto. Hay gente que tiene un don innato para una disciplina, sin embargo no es la clave: muchas personas tienen un gran talento artístico pero nunca

crean obras de importancia porque no consagran su vida al afinamiento y desarrollo de ese talento.

En las organizaciones las personas que aportan más son las que se consagran por iniciativa propia, ampliando su capacidad de retener y buscar una visión, reflexionar e indagar, elaborar aptitudes colectivas y de entender los sistemas.

Además existe otro movimiento —en cierto sentido más profundo— hacia las organizaciones inteligentes, como parte de la evolución de la sociedad industrial. La abundancia de material en la mayoría ha desplazado gradualmente el enfoque del trabajo. La gente ha pasado de lo que **Daniel Yankelovich (1981)** llamaba una visión “instrumental” del trabajo, el trabajo como medio para un fin, a una visión más “sagrada”, donde la gente busca los beneficios intrínsecos del trabajo⁵.

- **Liderazgo:** El líder debe contar con un equipo de trabajo altamente motivado. Aspectos fundamentales que destacaron algunos en referente a sus jefes como un líder es la personalidad, la cual les permite comprender y ser comprendido de manera tal de entablar una sinergia, que les permitía que los proyectos o iniciativas laborales fuesen tomadas como propias por los trabajadores. Además, el tener un sentimiento de protección hacia sus trabajadores los hacía sentir protegidos por su jefe, como también el contar con la parte humana desarrollada a fin de afrontar problemas personales que le permitiera ayudar sus trabajadores. Sin embargo lo que se destaca, fue que el líder contaba en algunos casos con un manejo en el comportamiento personal y manejo de conductas; dado que cuando se instauraban cambios significativos en la forma de trabajar en el lugar de trabajo, algunos no compartían estos cambios y fue entonces que el jefe intervenía para mostrarles los beneficios de estos cambios. Algunos investigadores han establecido teorías formales al respecto, por ejemplo **Mintzberg** define el poder del liderazgo como "*la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman*" (**Mintzberg, 1992:5**).

Además la literatura habla sobre liderazgo explicando que se ha hecho la distinción entre aquellos modelos centrados en:

- Los **modelos transaccionales** asumen que los líderes deben ganar legitimidad para poder ejercer influencia. Entre los factores que pueden afectar esta legitimidad están la conformidad de los líderes a las normas grupales, la competencia del líder en la tarea grupal y la fuente de autoridad del líder **Holander (1993)**⁶.

⁵ Daniel Yankelovich, ***New Rules: Searching for Self-fulfillment in a World Turned Upside Down*** (Nueva York: Random House, 1981)

⁶ Luís Ahumada. "***Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional.***" ***Ciencias Sociales Online***, Septiembre 2004, Vol. I, No. 1 (53-63). Universidad de Viña del Mar-Chile

- Los **modelo transformacionales** establecen que el líder debe estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; es hacerlos participe de la misión o visión del equipo y de la organización; permitir el desarrollo a su máxima expresión y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo **Sánchez (2002)**.

2.2 Conceptualización

¿Cómo surge la teoría del conocimiento?

De acuerdo con **Godin (2003)** en los años sesentas aparece el concepto de economía del conocimiento relacionado a las nuevas tendencias en economía y a nuevos datos estadísticos. Sin embargo no es hasta los noventas cuando el concepto cobra fuerza principalmente en Europa, gracias a los esfuerzos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) en la promoción del concepto y desarrollo de indicadores para su medición. **Lundvall (1992)** sostiene que el concepto de economía basada en el conocimiento surge como un concepto que sirve para direccionar a los hacedores de políticas sobre ciencia y tecnología.

Los economistas dedicados a investigar sobre ciencia y tecnología construyen el concepto de Sistemas Nacionales de Innovación (SNI) con el objetivo de integrar a sus análisis la importante participación de las instituciones en la actividad económica, que hasta antes no se había realizado y ante tal carencia los trabajos anteriores eran bastante criticados y en algunos casos considerados como fallidos. Con base en lo anterior se puede decir que, el concepto de la economía basada en el conocimiento surge a partir de los análisis de los SNI, del cual se derivaron dos corrientes de investigación. Por un lado se encuentra **Nelson (1993)** quien se centra en los estudios sobre las instituciones y describe como los países organizan su SNI y desarrollan ventajas a partir de su conformación.

Por su parte sostiene que la interacción entre instituciones entendido como un SNI determina la innovación en las empresas. Por otro lado se encuentran **Lundvall (1992); Smith (1995); David y Foray (1995)** quienes sostienen que los SNI están constituidos por elementos, empresas, laboratorios públicos, Universidades, sistema educativo, gobierno, etc., que interactúan unos con otros en la producción, difusión, uso de nuevo y útil conocimiento.

Según **Foray (2001)** señala que la OECD en los noventas se centró en la producción, transmisión y uso de conocimiento productivo. Sin embargo de acuerdo con **Earl (2002)** a inicios del siglo XXI era necesario dar el siguiente paso hacia la gestión del conocimiento, entendido como un proceso sistemático llevado a la práctica para crear, capturar, distribuir y usar conocimiento productivo. De lo anterior la OECD en conjunto con el Centro para la Educación Investigación e Innovación (CERI) lanzo proyectos sobre economía y gestión del conocimiento y con la Comisión Europea sobre metodologías en gestión del conocimiento.

Como lo enfatizó **Earl (2002)**, el nacimiento de la gestión del conocimiento como nuevo paradigma de investigaciones organizacionales, conlleva un proceso de buenas prácticas bien establecidas e iniciativas de proyectos. Sin embargo, en el siglo XX la tendencia fue valorar el conocimiento como una actividad intelectual e incluso, autores como Nietzsche y Dilthey abogaron por considerar al conocimiento en función de una experiencia más amplia.

El conocimiento ha sido el núcleo de consideraciones filosóficas, que ha llevado a grandes pensadores a formular diferentes líneas de estudios. Para ello se establecen dos líneas de pensamiento: Positivismo y el Constructivismo. Como la gestión del conocimiento es una disciplina relativamente nueva, no así el conocimiento que se remonta a la antigua Grecia. En la siguiente tabla 2.1 se describe algunas líneas de pensamiento en cuanto a cómo el conocimiento ha evolucionado como valor, concepto, forma de pensar en pos de concretar cuál es la fuente del conocimiento.

Positivismo	Constructivismo
Sostiene que únicamente existen dos tipos de proposiciones significativas: las de la lógica y de la matemática, por un lado, y las de las ciencias empíricas, por el otro. Por lo que, sólo reconocen como conocimiento válido al conocimiento científico que debe ser verificable en la experiencia. Ludwig J.J. Wittgenstein (1889 –1951)	Establece que todo nuestro conocimiento es construido en nuestra mente, y por lo tanto cambia la noción de la realidad objetiva. Gardner 1985; Musgrave 1993; Rich 1981 a, 12ff; Spender 1996 a, 47ff.
Por otra parte, el conocimiento humano ha sido inundado del conocimiento científico, que ha relegado otras formas existentes muy importantes de conocimiento como es el arte, donde la intuición, imaginación, flexibilidad, originalidad, presentimiento, creatividad y otras cualidades son empleadas para producir una forma específica de conocimiento. Ludwig J.J. Wittgenstein (1889 –1951)	Es una teoría que propone que el ambiente de aprendizaje debe sostener múltiples perspectivas o interpretaciones de realidad, construcción de conocimiento, actividades basadas en experiencias ricas en contexto (Jonassen, 1991).
	Esta teoría se centra en la construcción del conocimiento, no en su reproducción. Un componente importante del constructivismo es que la educación se enfoca en tareas auténticas. Estas tareas son las que tienen una relevancia y utilidad en el mundo real. (Stefany Hernández Requena, 2008).

Tabla 2.1.- Líneas de pensamiento sobre el conocimiento.

Fuente: (Elaboración propia).

2.3 Investigaciones

El área de la gestión del conocimiento, ha desarrollado una gran gama de disciplina de estudios aportadas por investigadores y profesionales de manera tal que se pueda de alguna manera gestionar un activo intangible. Además de proveer una visión de alto nivel entregando términos, conceptos, definiciones tradicionales y nuevas teorías que involucran la gestión del conocimiento. Por un lado existen diferentes posturas que explican cómo llevar a cabo iniciativas e implementación de proyectos de gestión del conocimiento, y por otro lado existen análisis críticos de estas posturas que conllevan a identificar la captura y creación del conocimiento, así como la organización y retención del conocimiento.

Pero uno de los objetivos que persigue esta área de estudio, es integrar este activo intangible a la sociedad, y más particularmente en las organizaciones. Es por ello que existen investigaciones, publicaciones y casos de estudios que contribuyen a explicar de qué manera y cuál es el impacto en las organizaciones al implementar iniciativas en gestión del conocimiento. En la siguiente tabla 2.2 se muestra algunas de las contribuciones más importantes que se han hecho sobre el tema.

Tópicos de Gestión del Conocimiento	Generación	Autores
Conocimiento Tácito, Implícito y Explícito	Primera Generación	Polyani (1966); Nonaka and Takeuchi (1995)
Fundamentos de la Gestión del Conocimiento	Primera Generación	Wiig (1993), Liebowitz & Beckman (1998)
Frameworks de la Gestión del Conocimiento	Segunda Generación	Holsapple and Joshi (1997), Rubenstein et al. (2001)
Proyectos de Gestión del Conocimiento	Segunda Generación	Davenport et al. (1998)
Gestión del Conocimiento e Inteligencia Artificial	Segunda Generación	Fowler (2000), Liebowitz (2001)
Gestión del Conocimiento y Apoyo de Decisiones	Tercera Generación	Courtney (2001), Bolloju et al. (2002)
Estudios del a Gestión del Conocimiento	Tercera Generación	Liao (2003), Kakabadse et al. (2003), Singh et al. (2006) Anantatmula & and Kanungo (2006), Wong & Aspinwall (2005)
Herramientas de Software para la Gestión del Conocimiento	Tercera Generación	Tyndale (2002),
Gestión del Conocimiento en la Pequeña y Mediana Empresa	Tercera Generación	McAdam and Reid (2001), Wong & Aspinwall (2004),
Gestión del Conocimiento en la Educación Superior	Tercera Generación	Rowley (2000); Metaxiotis and Psarras (2003)
Estándarización de la Gestión del Conocimiento	Tercera Generación	Weber et al. (2002)

Tabla 2.2.- Contribuciones importantes de investigación para la gestión del conocimiento.

Fuente: (Apurva Anand and M.D.Singh, 2011).

Con el advenimiento de estas contribuciones, diferentes investigadores se han embarcado en desarrollar herramientas que permitan, por ejemplo, medir la gestión del conocimiento, como también elaborar indicadores de desempeño de esta disciplina que permitan cuantificar de alguna manera si los proyectos entregarán valor al negocio. Dentro de algunas de las investigaciones se encuentran las siguientes.

Tópicos de Gestión del Conocimiento	Descripción	Autor (es)
A Review of Metrics for KMS and KM Initiatives	Revisión de las métricas para la gestión del conocimiento y de investigaciones de prácticas que logren identificar áreas donde existe brechas en el entendimiento de mediciones para la gestión del conocimiento	Atreyi Kankanhalli and Bernard C.Y. Tan 2004
Knowledge Management Paradoxes	Estudia los problemas básicos sobre las teorías de la gestión del conocimiento con la intención de formular una manera integrada y al mismo tiempo práctica en la planificación de un frameworks.	Jan Aidemark 2009
KMPI: Measuring Knowledge Management Performance	Provee nuevas métricas, índices de desempeño para la gestión del conocimiento. Esto permitirá evaluar a una organización en qué punto está la gestión del conocimiento.	Kim Chang Lee, Sangjae Lee and in Won Kang
A Formal Knowledge Management Ontology: Conduct, Activities, Resources and Influences	Describe una ingeniería colaborativa de propósito general para la gestión del conocimiento, la cual puede ser usada por profesionales, investigadores y educadores. Esta ontología está formulada en términos de definiciones y axiomas, que están involucradas en el proceso Delphi.	C.W. Holsapple and K.D. Joshi

Tabla 2.3.- Algunos trabajos de investigación sobre la gestión del conocimiento.

Fuente: (Elaboración propia).

Para apoyar y entregar herramientas conceptuales que permitan gestionar y dar soluciones al manejo del conocimiento, las investigaciones han explicado que la gestión del conocimiento se basa fundamentales en dos elementos las Dimensiones y los Modelos.

Dimensiones.-

Existen muchos aspectos que rodean el conocimiento las cuales pueden ser descritas en conceptos conocidos. Varias características del conocimiento son identificadas, de manera tal que sean explicadas y entendidas para poder ser llevadas a la práctica. Estas características son:

- **Medio de Almacenamiento:** Existen varios medios de almacenamiento en el cual el conocimiento puede residir. El mejor conocido es la mente humana, la organización, documentos y computadoras tal como se muestra en la figura.2.1. El conocimiento en la mente humana es a menudo difícil de acceder; el conocimiento organizacional es a menudo difuso y distribuido; el conocimiento en documentos puede abarcar desde texto libre hasta gráficos y tablas bien estructuradas; el conocimiento computacional es formalizado, compartido y a menudo bien estructurado y bien organizado.



Figura 2.1.- Medio de almacenamiento del conocimiento y sus características.

Fuente: (Apurva Anand and M.D.Singh, 2011).

- **Accesibilidad:** La dimensión de la accesibilidad del conocimiento fue destacada por **Nonaka and Takeuchi (1995)** que la dividieron en dos categorías: tácita y explícita. Sin embargo, en muchos libros esta dimensión es vista como tres etapas de accesibilidad: tácita, implícita y explícita **Liebowitz & Beckman, (1998)**. La accesibilidad puede ser mapeada para los medios de almacenamientos. El conocimiento adquiere valor a medida que se hace más accesible y formal.
- **Jerarquía y diferencia entre datos, Información y Conocimiento:** La importancia de los términos identificados en la literatura, en relación a la gestión del conocimiento condujo a establecer una jerarquía y establecer las diferencias correspondientes entre dato, información, conocimiento y sabiduría. En la tabla 2.4 se muestra una variedad de definiciones encontrada en la literatura, que muestra el des acuerdo entre las diferentes posturas que presenta los autores para los conceptos en estudio.

Dato	Información	Conocimiento	Sabiduría	Autor
		Información en contexto		Aune(1970)
Símbolos	Datos que son procesados para ser utilizados	Habilidad para responder preguntas del tipo "Cómo"	La Sabiduría es un entendimiento evaluado	Ackoff (1989)
		Creencia verdaderamente justificada		Goldman (1991)
	Datos que marcan la diferencia			King (1993)
		Capacidad para una acción efectiva		Argyris(1993)
	Datos en contexto. La información es sobre el significado	Creencia verdadera justificada. El conocimiento está ligado a la acción		Nonaka and Takeuchi (1995)
	Dato en contexto	Información integrada en contexto		Gallup et al. (2002)
Hechos estáticos, no organizados y sin procesar. Conjunto de hechos discretos sobre eventos	Datos basados en datos reformateado o procesados. La agregación de datos que hace que la toma de decisiones sea más fácil y tiene un significado, propósito y relevancia.	Mayor nivel de abstracción que reside en la mente de las personas. Incluye la percepción, habilidades, entrenamiento, el sentido común y las experiencias.	La sabiduría es el más alto nivel de abstracción, con la visión, visión de futuro y la capacidad de ver más allá del horizonte.	Awad and Ghazi (2004)
Resultados de los transductores de sensores	Fusión de datos; creación de la red para la incorporación de los datos y las relaciones entre los datos.	La colocación de la información en su contexto más amplio (una condición necesaria para comprensión)		Desouza (2005)
	Estructura de dato útil para el análisis y la toma de decisiones.	Se obtiene del experto basado en la experiencia.	La sabiduría es la capacidad juzgar profundamente en el tiempo.	Thierauf and Hctor (2006)

Tabla 2.4- Definiciones de dato, información, conocimiento y sabiduría.

Fuente: (Apurva Anand and M.D.Singh, 2011).

Modelos.-

La gestión del conocimiento al ser una disciplina de estudio emergente, investigadores han comenzado a desarrollar – sin llegar a un acuerdo – un marco teórico o estandarización de cómo desarrollar, implementar y obtener valor agregado en los negocios de las organizaciones. No obstante, al no contar con una unificación detallada de conceptos, estructuras, principios, metodologías y definiciones se han desarrollado modelos que buscan integrar y dar respuesta a las necesidades de las organizaciones. De manera tal de convertirlas en organizaciones orientadas al conocimiento, y obtener valor agregado en sus negocios con la utilización y gestión del conocimiento. La siguiente tabla 2.5, algunos modelos comparativos desarrollados.

Modelos y Autores	Elementos Organizacionales				
	Tipo de Conocimiento	Manejo de Competencias	Comunidades de Aprendizajes	Capital Intelectual	Estructuración del Capital
Proceso de Creación del Conocimiento Fuente (Nonaka y Takeuchi (1995))	Establece el conocimiento tácito y explícito	No establece distinción	Establece ecosistemas de conocimiento	No establece distinción	No establece distinción
Balanced Scorecard Fuente (Kaplan y Norton 1996)	No establece distinción	Establece perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Establece perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Establece tres perspectivas: financiera, cliente y procesos internos de negocio	No establece distinción
Technology Broker Fuente (Annie Brooking 1996)	No establece distinción	Establece activos humanos	No establece distinción	Establece Metodología para auditor información del capital intelectual	Establece los activos de: <ul style="list-style-type: none"> • mercado • humanos • propiedad intelectual • infraestructura
Canadian Imperial Bank Fuente (Hubert Saint-Onge 1996)	No establece distinción	Establece un capital humano	No establece distinción	Establece relación entre capital intelectual y medición de esta	Establece el: <ul style="list-style-type: none"> Capital humano Capital estructural Capital cliente
Universidad de West Notario Fuente (Bonti 1996)	No establece distinción	Establece un capital humano	No establece distinción	Estudia las relaciones de causa-efecto entre los distintos elementos del capital intelectual	Establece el: <ul style="list-style-type: none"> Capital humano Capital estructural Capital relacional
Skandia Navigator Fuente (Leif and Malone 1997)	No establece distinción	No establece distinción	No establece distinción	No establece distinción	Establece enfoques: financieros, intelectual y humano
Activos Intangibles Fuente (Sveiby 1997)	No establece distinción	Establece las competencias personales	No establece distinción	Establece las competencias personales	No establece distinción
Dow Chemical Fuente (Dow 1998)	No establece distinción	No establece distinción	No establece distinción	No establece distinción	No establece distinción
Intelect Fuente (Euroforum 1998)	No establece distinción	No establece distinción	No establece distinción	No establece distinción	No establece distinción
Dirección estratégica por competencia: el capital intangible Fuente (Bueno 1998)	No establece distinción	No establece distinción	No establece distinción	Establece dirección estratégica mediante competencias	No establece distinción
Boisot Fuente (Boisot 1987)	Establece conocimiento tácito, explícito y sentido común	No establece distinción	Establece la difusión y la no-difusión	No establece distinción	No establece distinción

Tabla 2.5- Tabla comparativas de modelos de gestión del conocimiento.

Fuente: (Elaboración propia, basado en Lic. Marlery Sánchez Díaz, 2005).

En el estado del arte existen varias aproximaciones de cómo es, de qué manera se puede tratar, cómo se puede gestionar, así como la manera de transferir el conocimiento tácito el cual se puede considerar el recurso más intangible, de difícil articulación y codificación que existe para las organizaciones.

Según **Wong y Radcliffe (2000)** describen que para una empresa manufacturera en el diseño de cilindros hidráulicos, además de los conocimientos explícitos que son adquiridos de manera formal que son necesarios para desarrollar procesos de diseño. Para ello se requiere de otro tipo de conocimientos señalado por los investigadores como es el conocimiento tácito o "know x" adquiridos de manera informal, basados en la experiencia y el contexto. El estudio deja ver claramente la importancia que tienen el conocimiento tácito sobre el conocimiento explícito en el área de diseño.

Por su parte **Balconi (2002)** en sus tres estudios de caso muestra la importancia del conocimiento explícito, pero sobre todo, destaca el conocimiento tácito basado en la experiencia que es fundamental en los procesos productivos. También explica que a lo largo de la trayectoria de las empresas y con el desarrollo tecnológico estas se han direccionado hacia la codificación del conocimiento tácito. Por lo tanto sus estudios muestran que los procesos productivos han evolucionado con el desarrollo de la tecnología, y con esto se logra incrementar la codificación del conocimiento tácito. Esto lleva a la reducción de la dependencia de mano de obra (artesanal) que logra acumular conocimiento fundamentalmente tácito.

En el proceso de innovación **Koskinen y Vanharanta (2002)** considera que en las empresas pequeñas y grandes de Finlandia, el conocimiento tácito es un elemento fundamental en la fase de invención y de desarrollo del producto. Los sistemas basados en mecanismos de recompensas y castigos, así como estructuras burocráticas que generalmente poseen las empresas grandes se encontraron que eran no apropiados para la innovación. **Koskinen, Pihlanto y Vanharanta (2003)** analizaron a los equipos responsables en el desarrollo de proyectos de tecnología también en empresas finlandesas; y encontraron que la interacción cara a cara, el uso de un lenguaje informal, la proximidad física, las experiencias compartidas y la confianza son fundamentales en el proceso de transferencia de conocimiento tácito entre los miembros de los equipos responsables en el desarrollo de este tipo de proyecto.

El estudio de **Woo et al., (2004)** en la industria de la construcción, arquitectura e ingeniería muestra que no sólo son fundamentales los conocimientos formales, sino que por la dinámica de la industria, las grandes empresas generan conocimientos tácitos adquiridos en la práctica y que estos pueden resultar mucho más significativos para los responsables de llevar a cabo proyectos en el industria de la construcción que los explícitos. Los autores proponen un modelo de apropiación de conocimiento tácito generado por los expertos mediante una comunicación interactiva, a través de medios de comunicación e información electrónica como lo es internet. La finalidad es apropiarse del conocimiento tácito actuales y difundirlos hacia el interior de la empresa, que se traducen en una ventaja competitiva con respecto a sus competidores que se retrasan o no los poseen.

De acuerdo a estas investigaciones, el conocimiento tácito se ha convertido en un recurso muy valorado por las organizaciones. Se han dado cuenta que el conocimiento formal entregado por las instituciones de educación, no basta para posicionar a la empresa por delante de su competencia, sino que también es muy importante la experiencia y expertis que pueden entregar los trabajadores en sus diferentes unidades de negocio. Con esto se han realizado una serie de investigación con el fin de desarrollar herramientas, marcos de trabajo y modelos que permitan de alguna manera gestión el conocimiento tácito pasando desde su creación, transferencia y utilización de este recurso a los procesos de negocio. En otras palabras las organizaciones deben buscar operacionalizar el conocimiento tácito, identificando los elementos esenciales que constituyen el capital intelectual de la organización, tal como se muestra en la siguiente tabla 2.6.

Conocimiento Tácito			
Know How		Know Who	
Habilidades cognoscitivas	Habilidades físicas	Habilidades interpersonales a nivel individual	Habilidades interpersonales a nivel empresa
Facilidad de discernimiento	Maniobreo físico	Manejo de relaciones humanas	Trabajo en equipo, redes de innovación, estructura de la empresa, sistemas tecnológicos
Capacidad de estimación y prevención	Intensificación de la eficiencia	Interacción informal cara a cara	Cultura organizacional
Formación de imágenes y reconocimiento	Improvisación y entretenimiento	Actitud de confianza, actitud de cooperación, proximidad física	Memoria transitiva (entrenamiento en equipos)
Intuición profesional	Conocimiento operacional	Liderazgo, manejo de personal, negociación	Comunicación, experiencia en común, coordinación
Modelos mentales	Experiencia operativa	Supervisión, trabajo en equipo	Relaciones sociales
Manejo de información	Habilidades técnicas	Sentidos físicos y reacciones físicas emocionales (cuidado, amor, confianza, expresiones faciales, gestos, conocimiento físico), sentido de la existencia, entusiasmo y tensión.	Relación con grupos especializados
Afinación heurística (resolución de problemas)	Habilidad de las manos	Intercambio de experiencia, sentimiento y emociones.	Comunicación
Imaginación moral	Experiencia en cuanto al armazón tecnológico	Actitudes, motivación	Relaciones con clientes, proveedores y competidores
Manejo de la profesión	Práctica	Habilidad de trabajar conjuntamente.	
Habilidades de solución de problemas	Capacidad de evaluación de fenómenos físicos basados en percepciones sensoriales (a través de los órganos visuales, auditivo, tacto, etc.)	Manejo de la productividad personal.	
Herramientas sistémicas	Destreza manual		
Cuestionamientos, suposiciones fundamentales y modelos mentales	Observación, imitación		
Puntos de vistas, compromisos, intuición	Learning by doing		

Razonamiento de análisis y síntesis	Habilidades del cuerpo		
Habilidades numéricas			
Habilidades verbales	Habilidades operativas en la producción		
Lenguaje	Coordinación de ojos y manos, destreza, fuerza.		
Intercambio de experiencias, sentimientos, emociones y modelos mentales.	Especialización en casos específicos.		
Creatividad			
Rutinas organizacionales			
Creencias			

Tabla 2.6- Estructura operativa del conocimiento tácito.

Fuente: (Wong and Radcliffe (2000), Stone, Hunton and Wier (2000), Balconi (2002), Koskinen and Vanharanta (2002), Koskinen, Pihlanto and Vanharanta (2003), Woo et al., (2004)).

Contextualizándolo en el tema de investigación la transferencia del conocimiento tácito a tácito debe ser una de las actividades más complejas que se conozcan en el ámbito del aprendizaje. Si bien es cierto que no se encontró una investigación que trate sobre la transferencia del conocimiento tácito a tácito propiamente tal, existen aproximaciones al respecto. En la siguiente tabla 2.7, muestra algunas investigaciones cuyas aproximaciones se acercan y entregan elementos que están presentes en el tema de investigación.

Investigación	Autor (es)	Descripción
How to Characterize Professional Gestures to Operate Tacit Know-How Transfer?	Sophie Le Bellu and Benoit Le Blanc (2012)	Operacionalizar el conocimiento en la industria es difícil por la tacites de su naturaleza. Se realizó un experimento en donde se equipó a trabajadores con dispositivos de capturas de video. El objetivo principal es recopilar las intenciones del operador en su modelo mental.
Increasing Transferability of Tacit Knowledge with Knowledge Engineering Methods	Thierno Tounkara (2013)	Los investigadores identifican las barreras para la transferencia y apropiación del conocimiento referencial codificado. Mostraron que el conocimiento codificado, debe responder a un proceso colaborativo el cual consta de tres aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Complejidad y especificación del conocimiento codificado • Perfiles de lectores • Canales de intercambio
Levels of immersion, tacit knowledge and expertise	Rodrigo Ribeiro (2012)	Esta investigación tiene como objetivo elaborar un caso de estudio, en el cual se encarga de elaborar los vínculos que existen entre los diferentes tipos y grados de experiencia, que pueden ser traspasados en forma de experiencia de vida o colaborativa, y el desarrollo de diferentes tipos de conocimiento tácito y expertis.
Tacit Knowledge Elicitation and Measurement in Research Organisations: a Methodological Approach	Alexeis Garcia-Perez and Amit Mitra (2007)	Los autores buscan desarrollar un método que permita identificar y medir recursos organizacionales basados en conocimiento tácito, basado en conceptos tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Stock del conocimiento tácito • Flujos intra-organizaciones • Habilitadores e inhibidores de tales flujos



Tacit Knowledge Transfer and firm Innovation capability	S. Tamir Cavusgil, Roger J. Calantone and Yushan Zhao (2003)	Este estudio examina el espectro de la empresa manufacturera de USA y servicios, con el objetivo de examinar el efecto de la transferencia del conocimiento tácito en la capacidad de innovación de la firma. Los autores aportan hipótesis concernientes en la relación entre las firmas, el grado de tacites que presenta la transferencia del conocimiento, y que tanto se extiende la transferencia del conocimiento tácito y la capacidad de innovación.
Trust and tacit knowledge sharing and use	J. Scott Holste and Dail Fields (2010)	Este estudio tiene como objetivo explorar el impacto que tiene la confianza basado en el afecto y la cognición de los compañeros de trabajo, sobre la disposición de los profesionales para compartir y utilizar el conocimiento tácito.

Tabla 2.7- Investigaciones sobre transferencia del conocimiento tácito.

Fuente: (Elaboración propia)

2.4 Conclusión

La disciplina de la gestión del conocimiento busca establecer directrices, metodologías, modelos y actividades para poder gestionar, operacionalizar y utilizar el conocimiento al interior de las organizaciones. Es necesario que las organizaciones y en especial los mandos altos, fomenten iniciativas de proyectos en esta materia enfocados en desarrollar una cultura organizacional en donde las unidades de negocio, y en especial los trabajadores generen instancias de intercambio de experiencias y áreas de aprendizajes que permitan enriquecer sus trabajos.

Los directivos de la organización deben estar muy involucrados en todo el tema de la gestión del conocimiento, ser los grandes patrocinadores en cuanto a los recursos y su disposición a participar en el tema. También deben fomentar una cultura organizacional orientada al conocimiento, que permita adquirir dentro de la empresa nuevas habilidades blandas y ser un gran motivador para que los trabajadores de la organización incorporen hábitos de intercambio de conocimiento dentro de sus tareas.

La gestión de conocimiento es una cuestión de cultura en su mayor parte, la comprende valores, experiencias y costumbres de las personas los cuales permiten crear determinados ambientes que pueden ser propicios o no para la gestión del conocimiento. Además, la clave está en observarse internamente y conocer cómo la organización funciona para poder determinar qué estrategias se deben emplear de manera que sean exitosas y sustentables en el tiempo, y las personas sean receptivas a las mismas.

El conocimiento, su gestión y la transferencia en la organización debe ser un proceso que se dé con naturalidad, para que verdaderamente fluyan ideas innovadoras y que la actividad de gestión de conocimiento genere buenos resultados.

Finalmente los procesos de creatividad y aprendizaje juegan un papel importante dentro de la gestión de conocimiento, ya que hacen parte natural de los individuos de la organización y contribuyen a enriquecer el conocimiento organizacional si se direccionan correctamente. Sin embargo la actividad de transferencia del conocimiento tácito a tácito, debe constituir uno de los ejes principales para motivar y desarrollar la creatividad en los colaboradores de la organización que constantemente se van transformando en parte importante de la organización.



Capítulo 3

Metodología

Dado que en el capítulo anterior se muestra brevemente lo que se ha hecho hasta nuestros días en materia de gestión del conocimiento, era necesario contar una metodología adecuada para llevar a cabo esta investigación. Para el presente estudio y con la meta de dar una respuesta y contribuir a la investigación sobre el tema, se formuló la pregunta de investigación que da cuenta sobre la necesidad de encontrar la manera en que se transfiere el conocimiento tácito entre personas del rubro industrial-minero.

3.1 Objetivos.-

3.1.1 Objetivo General

Estudiar el proceso de transferencia del conocimiento tácito a tácito entre las personas que trabajan en una empresa ligada al rubro industrial minero, de la ciudad de Antofagasta, con el fin de establecer una proposición teórica en base a los casos de estudio.

3.1.2 Objetivos Específicos.-

Dentro de los objetivos específicos, se proponen:

- Determinar las actividades involucradas en el proceso de transferencia del conocimiento tácito a tácito al interior de la organización.
- Identificar qué factores posibilitan o dificultan el proceso de transferencia del conocimiento tácito al interior de la organización.
- Establecer las condiciones que apoyen el proceso de transferencia del conocimiento tácito al interior de la organización.
- Plantear, a partir de los resultados obtenidos, una proposición teórica que refleje las actividades ligadas a la industria minera.

3.2 Preguntas.-

Pregunta General.-

¿Cómo se transfiere el conocimiento tácito a tácito entre el jefe y el trabajador en el rubro industrial minero en Chile?

3.3 Estudio.-

La presente investigación está contextualizada en el rubro industrial-minero, y está bajo el paradigma de investigación cualitativa. La cual busca establecer de qué manera la transferencia del conocimiento tácito a tácito, se lleva a cabo entre las personas del rubro industrial-minero de la ciudad de Antofagasta.

Dado que es una investigación exploratoria-interpretativa, que buscara identificar qué elementos están presentes en la transferencia del conocimiento tácito a tácito entre el jefe y el trabajador dentro de una organización en la ciudad de Antofagasta. Dicha información se recopilará por medio de entrevistas la cual una vez obtenidas se procederá a interpretarla lo que permitirá descubrir patrones recurrentes que identifiquen actividades de transferencia, teniendo como base de referencia el modelo de Nonaka y Takeuchi.

Finalmente se describirá la forma en que se transfiere el conocimiento tácito a tácito entre las personas por medio de una proposición teórica.

3.4 Instrumento utilizado para la investigación.-

- Se utilizó la entrevista de tipo semiestructurada con modalidad Storytelling.
- Esta modalidad le permite al entrevistado sentirse cómodo con el tema, logrando que entregue la mayor información posible sin salirse de los límites establecidos previamente.
- Además cuenta con una variedad de elementos narrativos que son propicios para un estudio cualitativo.



Figura 3.1. Esquema de la entrevista aplicando storytelling.

Fuente: (Elaboración Propia)

3.5Cuál fue la validación del instrumento?

El procedimiento para la validación del instrumento se basó en realizar entrevistas de prueba la cual contó con los siguientes pasos:

- Se elaboró un conjunto de conceptos relacionados al tema de investigación, para posteriormente concretar en algunas preguntas particulares.
- Enseguida se desarrolló una prueba piloto que consistió en realizar dos entrevistas a dos personas de prueba en su lugar de trabajo relacionadas al rubro.
- Luego se estudió los resultados de forma de establecer, si se ajusta el tipo de entrevista seleccionada y si los límites establecidos eran los apropiados.
- Finalmente una vez realizado los ajustes necesarios se procedió a aplicar la entrevista a la muestra seleccionada.

3.6Cuál es la muestra?

La muestra considera 11 entrevistas que conforman los casos de estudios de la investigación.

- Cada una de los entrevistados corresponden a organizaciones del rubro industrial-minero.
- Se seleccionó a personas con un mínimo de experiencia laboral de 5 años.
- El lugar donde se realizó las entrevistas fue en el lugar de trabajo de las personas.

3.7Qué procedimiento se utilizaron?

3.7.1 Se entregó algún cuestionario?

Debido a la modalidad de entrevista que se aplicó, se les indicó a las personas previas a la entrevista oficial, que respondieran en una forma narrativa al tema de investigación.

3.7.2 Cuanto duro la entrevista?

La entrevista duró aproximadamente entre 30 a 45 minutos.

3.7.3 Lugar de desarrollo de la entrevista

El lugar para realizar la entrevista fue en las dependencias donde trabajan las personas.

3.7.4 Qué tipo de soporte se utilizó?

El soporte tecnológico utilizado fue una grabadora digital la cual permitía grabar más de una entrevista, así como la utilización de notas para complementar la grabación

3.8 Tratamiento de los resultados

- Transcripción en verbatim.-

Las transcripciones de las entrevistas se realizaron en modalidad verbatim. Este tipo de transcripción es usado para replicar palabra por palabra usando exactamente las mismas palabras, correspondiente a la entrevista realizada.

Una transcripción palabra por palabra garantiza la exactitud de lo que el entrevistado dijo. Así como cada palabra que se transcribe - ah, eh, eh, eh, el temido 'sabes' y todo lo demás - incluso ruidos corporales, ruidos de fondo y vacilaciones se indican mediante el transcriptor.

Un transcriptor no va a pensar dos veces antes de escribir palabras groseras en su totalidad en caso de que aparezcan. Es ciertas transcripciones, por lo tanto se utiliza con frecuencia para las transcripciones de aquellas palabras fuera de contexto el descriptor (...), o a veces para identificar ruidos en el transcurso de la entrevista.

- Transferencias de las transcripciones al software.-

Las transcripciones se transfirieron a la herramienta de análisis cualitativo Atlas.ti. Esta herramienta provee un entorno en el cual las transcripciones, y los audios pueden ser analizados bajo diferentes métodos de análisis. Integra funciones visuales para elaborar gráficos conceptuales, categorías de familias conceptuales, codificaciones, como también elabora estadísticas de ocurrencia cuando se realizan codificaciones a los audios.

- Análisis.-

El análisis que se utilizará para esta investigación es el categorial-temático.

El término **categoría** suele ir asociado al de clasificación, división, taxonomía, tipología por nombrar algunas. La idea de categoría implica la idea de clasificación; las categorías son clasificaciones de los objetos de la realidad en este caso de las entrevistas de campo. La categoría, por lo tanto, tiene la utilidad para la presente investigación el permitir establecer criterios demarcadores e indicativos del fenómeno que se está investigando, lo cual permite establecer puntos de referencia precisos en torno a la pregunta de investigación.

- Análisis Categorical-Temático.-

El análisis categorial-temático es una metodología que actúa sobre el texto, del cual constituirá un relato significativo (discurso o narración) para obtener la mayor información posible en relación al tema de investigación. Dicho análisis, aportará aspectos relevantes de la relación de palabras, como de entidades significativas con respecto al tema central de la investigación.

Los objetivos y los supuestos de esta modalidad recibe en nombre de categorial-temático pues se trata de construir categorías y dimensiones (cuando es posible), que ordenen el análisis y produzcan temas o tópicos con sentido o significado en torno a los sujetos de estudios. Esto con el fin de establecer una percepción más cerca de lo que se les ha consultado, y que es precisamente lo que se busca establecer para dar respuesta empírica a la pregunta de investigación.

En estricto rigor el análisis comienza una vez que ha terminado el trabajo de campo, es ahí donde comienza el momento del análisis de los datos para obtener información relevante y pertinente a la investigación. Esta instancia es importante, en la medida que se pueda argumentar de manera empírica en favor de la resolución del problema de investigación.

- Hallazgos.-

En el estudio de campo realizado en la ciudad de Antofagasta, cuyo rubro de investigación fue el campo industrial - minero se entrevistó a trabajadores cuyo años de experiencias se consideró como mínimo desde los 5 años en adelante. Para poder establecer los primeros hallazgos, y determinar qué elementos están involucrados en la transferencia del conocimiento tácito a tácito, se realizará un **pre análisis** de los hallazgos.

3.9 Etapa de Pre Análisis.-

En la presente etapa de análisis, los objetivos que se persiguen son los mismos establecidos para la presente investigación. Lo que se persigue es:

Establecer en base a las dimensiones, cuales son los elementos involucrados que determinan como se transfiere el conocimiento tácito a tácito entre los trabajadores del rubro industrial-Minero de la ciudad de Antofagasta.

Se han realizado lecturas sucesivas a las 11 transcripciones de las entrevistas, las cuales han permitido el conocimiento detallado de las mismas. De lo anterior se pretende:

1. Obtener las primeras aproximaciones a las dimensiones o elementos formales que responderán a la pregunta de investigación.
2. Contar con los primeros cimientos de la proposición teórica de la investigación.

Para la etapa de pre análisis, se considera dos fases que será la secuencia para lograr los primeros resultados. Estas fases son:

- Las **lecturas sucesivas**, que fueron realizadas a las 11 transcripciones. De las cuales se tomaron las primeras impresiones del contenido inicial y se establecerá los criterios operativos en función de los objetivos de investigación.
- La elección del **corpus documental**, se optó por realizarla debido a que las entrevistas contemplan una serie de elementos cualitativos que son representativos de las experiencias vividas de los entrevistados. Para ello y de acuerdo a los criterios indicados por este tipo de análisis, se estableció lo siguiente:
 - **Exhaustividad:** Las entrevistas están debidamente enfocadas a las experiencias laborales de los entrevistados, dado que las experiencias laborales de las personas se ajustan y son pertinentes al tema de investigación. Además, los detalles que las entrevistas entregan permitirá identificar en el tiempo como evolucionó la persona en la adquisición del conocimiento.
 - **Representatividad:** Dado que el rubro Industrial-Minero es amplio, y el acceso a las fuentes primarias es de difícil acceso se contempló una muestra de 11 casos. El criterio de elección de estas personas, para que la muestra sea representativa fue la siguiente:



- 5 años de experiencia laboral como mínimo
 - Empresas relacionadas a la minería
 - Cargos de jefaturas en la actualidad (Jefe de unidad, Gerente, subgerente, superintendente, etc.)
-
- **Homogeneidad:** Este criterio cumple con lo establecido en la exhaustividad, debido a que las personas entrevistadas se desenvuelven en el mismo rubro profesional desde sus inicios hasta en la actualidad.
 - **Pertinencia:** Dado los criterios anteriores, el corpus establecido para esta investigación corresponde en su totalidad dado que, las fuentes de información primaria se ajustan a los objetivos principales de la investigación. Cautelando que la entrega de la información sea la correcta y pertinente para el estudio.

Capítulo 4



Resultados

En el presente capítulo describe con detalle y explica las observaciones obtenidas en el estudio de campo, de acuerdo a la metodología desarrollada en el capítulo anterior. Esta proposición está sustentada en las entrevistas realizadas a personas que se ajustan a la figura de estudio (Jefe - Trabajador) con cargos de jefatura y gerentes en algunos casos. El objetivo de la proposición es aportar con una visión de un grupo de trabajadores, que por medio de inferencia se pudo llegar a establecer cuáles son los componentes que están presentes en el proceso de transferencia del conocimiento tácito a tácito entre dos personas.

Las observaciones obtenidas a través del estudio de campo, describen en una primera instancia la forma o experiencias laborales en que algunas fuentes primarias de información, pudieron adquirir el conocimiento tácito. Por un lado la descripción que los entrevistados dieron al respecto, obedece principalmente a un elemento de personalidad que mostraba el jefe en aquel entonces, y por otro lado el ambiente laboral que reflejaba las diferentes organizaciones que imperaba en aquellos tiempos. Estos puntos que describieron los entrevistados, condujeron a que se elaboraran las siguientes proposiciones que resumen la propuesta teórica.

P1 (*Interacción Social*): Los trabajadores intercambian conocimiento tácito, de manera inconsciente, mediante la interacción social.

P2 (*Confianza*): Los trabajadores que confían en sus jefes aprenden más de ellos que los trabajadores que no confían en ellos.

P3 (*Registro de Patrones*): Los trabajadores que aprenden de sus jefes registran de manera inconsciente, patrones de comportamiento susceptibles de ser aplicados a futuro.

P4 (*Aplicación*): Los trabajadores enfrentan problemas nuevos imitando, de manera consciente o inconsciente, patrones de comportamiento aprendidos de la relación con sus jefes.

P5 (*Facilitadores*): La transferencia del conocimiento tácito a tácito es moderada por cuatro facilitadores:

P5.1 (*Equipo de Trabajo*): El jefe crea condiciones de aprendizaje para su equipo de trabajo, de manera tal que el trabajador intercambiara experiencias con mayor naturalidad.

P5.2 (*Comunicación*): El jefe desarrolla canales de comunicación adecuados para que los trabajadores comunicaran sus experiencias de manera espontánea.

P5.3 (*Liderazgo*): El jefe como líder provee el ambiente propicio para la resolución de conflictos.

P5.4 (*Disciplina*): El jefe fomenta de manera inconsciente la disciplina a sus trabajadores.

Como se aprecia en la figura 4.1 y de acuerdo a lo expuesto anteriormente, la propuesta queda conformada por los siguientes componentes que intervienen en el proceso de transferencia del conocimiento tácito según las fuentes primaria de información.



Figura 4.1- Propuesta teórica para la transferencia del conocimiento tácito a tácito.

Fuente: (Elaboración propia)

En este esquema el flujo que teóricamente recorre la transferencia del conocimiento, va de acuerdo a la evidencia encontrada en el estudio de campo. Las fuentes primarias de información argumentaron que de llevarse a cabo iniciativas que apunten a transferir experiencias tácitas, se podrá contar con trabajadores mejor preparados en habilidades blandas, podrán desarrollar esquemas mentales que les permitirán tomar mejores decisiones, desarrollar canales de comunicación con sus jefes y compañeros.

Análisis e Interpretación.-

De acuerdo a las conclusiones establecidas en la etapa anterior, y los elementos determinados en las codificaciones de las transcripciones podemos establecer la siguiente aproximación.

La propuesta teórica que describe la figura 4.1 consta de dos partes; la primera parte llamada **Facilitadores** la cual está conformada por los factores que influyen el proceso de transferencia del conocimiento tácito a tácito identificadas por las fuentes primarias de información, y la segunda parte denominada **Componentes de Interacción Organizacional y Social** la cual está conformada por los elementos

inferidos dentro de la investigación a partir del estudio de campo. A continuación se explicará cada una de estas partes del modelo.

Componentes de Interacción Organizacional y Social.-

En esta parte de la propuesta se destaca los componentes que se han establecido de acuerdo a la información aportada por los entrevistados. Describen la interacción de las actividades presentes en la transferencia tal como se muestra en la figura 4.2.



Figura 4.2- Componentes de Interacción del modelo teórico.

Fuente: (Elaboración propia)

Confianza: Desde la perspectiva académica la **confianza** es considerada un activo fundamental para cualquier tipo de empresa **Luo, (2002)**; es un elemento crítico en la mayor parte de las organizaciones ya que tiene un impacto en las relaciones saludables de los colaboradores y su desempeño, por lo que puede operar tanto de forma intra como inter organizacional. Desde el punto de vista de la investigación, la confianza resulta ser el producto de los habilitadores que constituyen, para las fuentes primarias de información la base para una transferencia del conocimiento tácito utilizando la socialización como mecanismo de conversión del conocimiento.

Interacción Social: Dada la evidencia recolectada en las entrevistas, la rigurosidad laboral que experimentaron las personas, se imponía por sobre el desarrollo social organizacional de sus trabajadores, la productividad de la empresa era el objetivo principal para establecer un posicionamiento frente a sus competidores. Por ello la falta en el desarrollo de una **interacción social** más formal dentro de la organización, fomentaba la escasa o nula participación de los trabajadores para transferir el conocimiento tácito en un entorno propicio para su empresa. Es la **interacción social** – por decirlo de alguna manera – la articulación principal de la propuesta teórica, dado que constituye según las fuentes el motor impulsor para actividades, iniciativas de proyectos y generador de cambios culturales en una organización.

De acuerdo a los relatos de los trabajadores, es evidente que la **interacción social** constituye un elemento importante no solo en el ámbito laboral sino que también en el campo familiar. Prueba de ello se destaca lo siguiente.

“...José que a un entendiendo el costo de los trabajos el tiempo y todo igual te forzaba a que hiciera las cosas a conveniencia de él y no en pos del equipo de trabajo, esto se podría resumir que Fernando era una persona que trabaja de una manera más integral motivaba más el trato de trabajo en términos de equipo a pesar que aquí cuando nosotros gastamos...” (GAEN002: Pág. 3, línea102).

También las fuentes primarias de información destacaban que las relaciones con los jefes, en ocasiones la línea divisoria entre jefe y sub alterno tendía a transformarse.

“..de hecho al cargo al cual yo llegue ya era totalmente distinto, acá entré a trabajar como un pro manager y mi jefe directo era el subgerente de gestión, en ese tiempo, eso significaba que era el gerente de productos y mi jefe era el gerente de gestión, lo podíamos definir como una persona más que jefe era una persona bien cercana, yo nunca lo vi como un jefe directo, para mí era como un amigo, él era bien plano al menos conmigo, talvez si supimos leer ciertos códigos personales...” (GAEN002: Pág. 4, línea172)

El relacionarse con otras unidades de negocio era considerado por algunos era muy importante. No obstante, el dedicarse cien por ciento al trabajo y descuidar la vida familiar, podía llevar a problemas serios en lo laboral.

“...todos los supervisores que estaban en la línea por debajo de él sentíamos que tenía un liderazgo importante. Pero lo negativo era que nos relacionamos muy poco con las otras áreas de la empresa que era muy grande, teníamos muy poco contacto con el área de combustible, yo trabajaba en lubricantes muy poco contacto con las áreas comerciales era un silo, y el silo era muy distinto a la manera administrar que tenía la empresa....” (GAEN005: Pág. 1, línea18)

“...aprendí de él trabajar largo, trabajar fuerte, el ser perseverante, era un tipo muy perseverante, aprendí también y una de las cosas que me sirvieron mucho el equilibrio lo aprendí en el sentido positivo él no estaba bien equilibrado tenía la familia botada tenía todo eso yo aprendí de eso que era importante equilibrar la vida laboral con la vida familiar. Había que trabajar intenso, pero también hay que trabajar intenso en la vida familiar eso lo aprendí de él porque yo vi cómo se le complico su vida laboral por esta dedicación absoluta al trabajo como anécdota en algún momento él decidió que no podía comer, porque iba a controlar porque para él la necesidad de comer era una necesidad controlable estuvo varios días sin comer casi se murió, pero esa visión de ver las cosas y de seguirla y de comprobarlas para mí fue una de las tremendas experiencias que me han servido en la vida personal y tú vas....” (GAEN007: Pág. 1, línea12)

Por consiguiente la **confianza** sustenta la **interacción social** para la creación y transferencia del conocimiento tácito. De acuerdo al poco desarrollo de iniciativas que existía al respecto, poco se fomentaba en las personas para generar trabajadores con mayor expertis en la organización. Los niveles de la organización no fomentaban lugares o proyectos que desarrollaran comunidades de práctica, en donde el personal de cada unidad de negocio encontrara un espacio para promover y entregar su experiencia laboral en pos de un mejoramiento productivo para la organización.

Registro de Patrones: La otra parte de la proposición está abocada a mostrar que de acuerdo a las fuentes primarias de información, existían momentos en la carrera laboral de las personas en que se enfrentaban a situaciones o problemas que les eran familiar. Esto significa que varios de los entrevistados, experimentaron vivencias laborales que les recordaban eventos pasados con trabajadores y en algunos casos como jefe.

Para ello y de acuerdo a sus registros de experiencias vividas, en ocasiones actuaban o procedían de cierta forma de acuerdo a situaciones en donde ellos se vieron involucrados. No obstante, la particularidad de las situaciones los condicionaba a ir generando (de una forma inconsciente) nuevos registros de patrones que les serviría de apoyo ante este tipo de situaciones.

“...había dos personas que estábamos postulando a ese cargo y yo, al final quedo la otra persona. Una de las explicaciones que me dio a mi eran que técnicamente él no tenía nada que decir de mí que en cuanto al que hacer a la disposición a estar dispuesto por el trabajo, a no escatimar en sacrificios no tenía nada que decir. Lo que no le gusto era como yo me vestía en ese tiempo, porque yo era de los que llegaba en ese tiempo estuve trabajando como jefe de la concentradora entonces tenía que meterme dentro de los molinos son unos tubos grandes que van con bolas a dentro que producen mucho calor me gustaba con los trabajadores cambiando coraza tenía una tenida de trabajo que me ponía cuando yo tenía que ir haya y después cuando llegaba a la oficina llegaba me la sacaba, pero a él no le gustaba que yo hiciera eso y me lo dijo..... cuando llegue a SAN CRISTOBAL la mentalidad de los Australiano era totalmente diferente al gringo no le gustaba que uno estuviera en la oficina le gustaba que uno estuviera metiéndose en terreno y eso le gustaba y como mi manera de trabajar era así caí bien. Además la otra ventaja que tuve fue que hablo un poco inglés un nivel entre intermedio-avanzado y eso me ayudó mucho también en ese trabajo. Entonces hice carrera en esta empresa minera, nunca llegue a súper intendente en la otra empresa, sin embargo acá en el poquito tiempo ya era superintendente entonces esa fue una de las cosas que comparo en su mentalidad, por un lado no me dieron un puesto por mi manera de trabajar y en otro lado me premiaron por estar metido y el estar más en terreno.....” (GAEN008: Pág. 4, línea 143)

De acuerdo a la evidencia recolectada en las entrevistas, los entrevistados se apoyan en gran medida de experiencias pasadas para resolver – en la medida que les sea posible – situaciones en donde se ve involucrado la carencia de conocimiento experiencial para lo cual, recurrían a este registro de patrones que les permite generar nuevo conocimiento o resolver de mejor manera un problema.

Aplicación: De acuerdo a lo anterior, el apoyarse en este tipo de registro tiene mucho que ver con el estilo de aprendizaje basado en la experiencia. De acuerdo al modelo de **kolb (1984)**, gran parte de los entrevistados se enmarca en los dos cuadrantes superiores del modelo, vale decir son **Acomodadores o Divergentes**.

- Las personas que se enmarca en la dimensión **Acomodador**, se desempeñan mejor en la experiencia concreta vale decir, se apoyan de personas con una amplia experiencia laboral. Además se caracterizan desempeña por involucrarse en experiencias nuevas. También se apoyan en la experimentación activa, dado que se enfrentan a situaciones en donde la falta de experiencia en un área determinada los obliga a referenciar el apoyo teórico para la solución de problemas.
- Por otro lado las personas que se enmarcan en el campo de los **Divergentes**, se basa mucho en la experiencia concreta, en cambio utilizan mucho la observación reflexiva. Varios de los entrevistados manifestaron que su punto más fuerte reside en su capacidad imaginativa, dado que están más proclives a generar nuevas ideas, son más imaginativos y enfocan su atención en las personas.

La **aplicación** de los **registros de patrones** por parte de los entrevistados los ha llevado a aplicar de una manera inconsciente formas implícitas de socialización para la transferencia del conocimiento tácito. En ciertas situaciones los trabajadores se han visto involucrados, en imitar conductas o actitudes de ciertas personas de su pasado laboral.

“...si yo pudiera decir qué aprendí de él, en la parte técnica mucho y en la parte de las habilidades blandas el poder acercarse a la gente, el poder conversar con ellos, el saber pedir, colaboración y compromiso de la gente, el aprende a motivar a las personas, el no ser por decirlo de una manera altanero el no actuar con un exceso de orgullo de sus capacidades frente al personal, saber pedir ayuda al personal, normalmente en estas empresas...”(GAEN009: Pág. 1, línea 19)



También se han visto enfrentados a trabajos multiculturales. Esto significa que trabajadores se han visto enfrentados a desarrollar, y en algunos casos recordar maneras de cómo es trabajar con personas cuya cultura laboral es muy distinta a la nacional.

“...me vi enfrentado a esa primera vez a reuniones con gente que estaba en Australia, que estaban en Estados Unidos y me enfrente a un trabajo multicultural por que la cultura de los que son los Australiano o los gringos en TI son totalmente distintos y del promedio o de lo normal que son las empresa Chilena. Es decir la empresa extranjera también es una empresa global y son bastante estructurado.....” (GAEN010: Pág. 5, línea 219)

Algunas de las experiencias vividas por los trabajadores que les permitieron asimilar ciertas conductas de sus jefes, los han llevado a desarrollar ciertas habilidades en detectar conductas tácitas que posteriormente la han internalizado como suya.

Facilitadores.-

Los facilitadores identificados en la investigación son los componentes principales de la propuesta, ya que son los que dan como resultado el elemento **Confianza** que para los entrevistados es el componente base para abordar esta temática. Además constituyen parte del mecanismo de transferencia del conocimiento tácito a tácito.

Por ello, estos elementos son parte en el ciclo de gestión del conocimiento permitiendo absorber y hacer un uso óptimo de algún conocimiento crucial. Como se explicó anteriormente en base a las visiones de los entrevistados que tenían en relación en cuatro facilitadores, dos elementos destacan por sobremanera debido a que son conceptos tácitos puros dentro de la investigación, estos son:

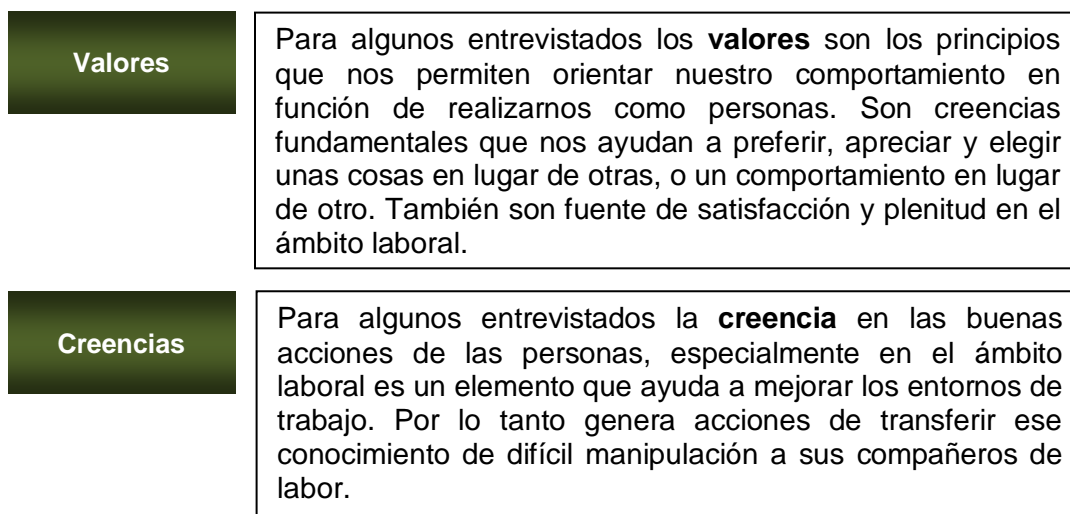


Figura 4.3- Elementos tácitos puros de la transferencia del conocimiento tácito a tácito.

Fuente: (Elaboración propia)

Estos elementos en cierta medida ayudaron a algunos entrevistados en asimilar el conocimiento tácito que destacaba al jefe en aquel momento. Esto significa que algunos trabajadores no se daban cuenta hasta tiempo después sobre lo adquirido, manifestaban ciertas conductas o formas de trabajar, que los hacían recordar a un referente en particular.

La asimilación por parte de los entrevistados de algunos de estos elementos, permitió crear, desarrollar o fortalecer un grado de confianza tal que en algunos casos ese vínculo se ha mantenido hasta el presente. Esto significa que para esta investigación exploratoria los facilitadores destacados, constituyen la base para el proceso de transferencia del conocimiento tácito.

A continuación, se explicará en profundidad cada uno de estos facilitadores basándose en la evidencia obtenida en el estudio de campo.

Confianza: De acuerdo a lo observado en el estudio de campo, es el principal de los facilitadores obtenido en la investigación. Esto quiere decir que la naturaleza de sus experiencias narradas por los entrevistados, indicaron (de una manera implícita o explícita) que para abordar la transferencia del conocimiento tácito a tácito, destaca la tendencia por la cual las relaciones humanas es la actividad que debe estar desarrollada en las organizaciones. Las fuentes argumentaron que desarrollar una buena relación con el jefe abre las puertas a que puedas ser considerado como elemento clave en ser receptor de ciertas habilidades tácitas (**GAEN001: Pág. 1, línea 21**), que te permitan el desarrollo tanto humano como profesional.

Esta relación es importante en una organización, dado que los trabajadores - de acuerdo a lo indicado por las fuentes - en algún momento de su vida laboral buscaran un desarrollo personal como profesional. La diferencia está en conseguir un trato con el jefe, la cual está sustentada en marcar la diferencia que se tiene con sus subalternos (**GAEN003: Pág. 1, línea16**). Dado que existe una displicencia en el trato que pueda darse en algunas situaciones, en las que la línea que separa entre el jefe y el trabajador se trasgrede, tiende a no ser un elemento que permita crear una relación de confianza para una recepción del conocimiento. El elemento personalidad indicada por las fuentes, puede reflejar en un jefe una relación con sus trabajadores prometedora. Porque de una manera inconsciente el trabajador percibe o siente si el jefe es una persona de la cual se puede obtener un grado de confían tal, que le permita aprender de él habilidades tácitas para el desarrollo personales (**GAEN005: Pág. 3, línea 129**).

También se concluyó que el trabajador percibe esta personalidad de su jefe, del mismo modo lo hace el jefe con sus subalternos. La confianza debe ganarse demostrando que tan buen trabajador es, que tan buen compañero es, si va más allá de lo que su jefe le dice que haga sin traspasar los márgenes de responsabilidad. La congruencia que el trabajador le muestra a su jefe, se manifiesta del mismo modo con sus compañeros (**GAEN006: Pág. 3, línea 94**). La prolijidad para desarrollar el trabajo por parte del trabajador con su jefe, allana el camino para a una relación de confianza sustentada por parte del trabajador en sus objetivos tanto personales como profesionales.

El camino por el cual las fuentes primarias de información recorrieron para entablar una cierta relación de confianza con sus jefes, fue de mucho aprendizaje. Principalmente porque en algunos tuvieron que desarrollar habilidades blandas, como por ejemplo el elaborar estrategias de comunicación con sus pares, saber pedir las cosas, colaboración con sus jefes y en especial compromiso de la gente y aprender a motivar a las personas (**GAEN009: Pág. 1, línea 18**). El no ser altanero y el no actuar por exceso de orgullo con aquellas personas con una vasta experiencia laboral, es un capital importante en el desarrollo de una relación de confianza.

Por un lado el jefe podía dar un grado de confianza al trabajador sin que este pierda la visión de lo que se está haciendo. Además contaba con objetivos que se debía cumplir, no obstante el marco de confianza que se establecía permitía el apoyo de la jefatura hacia el trabajador, realizando capacitaciones, acceso a cierto tipo de información. Por otro lado, en ciertas situaciones la relación de confianza pasaba a un grado de amistad con él jefe; la subordinación no existía más que en los papeles, sin embargo le permitía libertad de acción dentro de las atribuciones y sentir el apoyo de la jefatura para realizar ciertas actividades.

“...él me dejaba ser del buen modo, tampoco perdía la visión de lo que estábamos haciendo, ponía ciertos objetivos y en la medida que yo los cumplía conversábamos poco; en esa empresa estuve 9 años a cargo del servicio, debo decir sí que me capacitaron bastante...” (GAEN009: Pág. 2, línea 59)

Uno de las cosas por la cual el trabajador debe pasar, es analizar su comportamiento individual como persona. Dado que es un factor que influye en lo que las personas esperan de uno, y por consiguiente fomentar una relación de confianza y de comunicación con sus pares (GAEN009: Pág. 2, línea 78).

“...pienso que eso es muy influyente en como tú te comportas como persona nadie nos puede enseñar a ser buenas personas, y cuando tú te das cuenta lo que esperan las personas que trabajan con uno es eso es confianza, la comunicación, ¿qué esperan también? Consistencia...” (GAEN009: Pág. 3, línea 126)

El contar con un jefe que promueva en sus trabajadores acciones tales como seguir estudiando, preocuparse de mejorar día a día en la relación con sus compañeros, fomentar compromisos de grupo, por mencionar algunas, muestra una imagen del jefe que invita a crear una relación de confianza fomentando en el trabajador la imitación de esas acciones (GAEN010: Pág. 2, línea 72).

La confianza – según las fuentes - que algunas jefaturas otorgan a sus trabajadores para el desarrollo de las unidades de negocio, no es solo porque el jefe quiere fomentar una relación más cercana con sus trabajadores, sino que las instituciones crean instancias para crear ambientes de trabajo en donde los trabajadores se sientan parte de la empresa.

“... los dueños me han dado amplio poder de administración, ellos ven todo lo que son los dineros los pagos tanto como de remuneraciones, de consumo, de logística, pero en la operación no se meten yo tengo amplia libertad de contratar, finiquitar dar las directrices...” (GAEN011: Pág. 4, línea 270)

Por lo tanto, y de acuerdo a lo anteriormente expuesto se concluye que este facilitador es gravitante para el desarrollo del proceso de transferencia del conocimiento tácito a tácito. Debido a que establece al trabajador a desarrollarse como persona y profesional buscando objetivos comunes con el grupo de trabajo, en pos de un compromiso no solo personal sino de grupo para la organización.

Equipo de Trabajo: Dentro de toda organización – independiente del tamaño – el trabajador se enfrenta a un tema que para muchos es normal, que es trabajar en equipo. La evidencia encontrada en los relatos de las personas entrevistadas, dice mucho con el trabajo en equipo. Puesto que en sus inicios en el mundo laboral, estuvieron integrados en su mayoría a equipos de trabajo consolidados y con una forma de trabajo bien definida. Las historias narradas por las personas, destaca el hecho que casi siempre hay un miembro del equipo con el cual desarrolla una mayor cercanía laboral. Como por ejemplo tener objetivos personales comunes, estructuras de trabajo similares, por mencionar algunas; con el tiempo la integración con el resto de los miembros del equipo se va dando con mayor fluidez, debido a que uno de ellos pudo ser el nexo de entendimiento con el resto del equipo (**GAEN002: Pág. 4, línea 166**).

En ocasiones no es tan fluida esta integración a un equipo de trabajo, debido a la personalidad de algunos de sus miembros que son de una línea más individualista. Prueba de ello es cuando formas parte de un equipo de trabajo existen trabajadores seniors, con una mayor experiencia en la práctica que te dice cómo hacer las cosas sin que por ello te consideren un elemento que pueda aportar con una nueva visión de hacer las cosas (**GAEN003: Pág. 1, línea 6**). El poder contar con un jefe que ayude a fomentar la integración de nuevos elementos en el equipo, aporta a que estos nuevos trabajadores se sientan más compenetrado con su trabajo. La forma en que los compañeros de equipo hacen sentir al nuevo elemento dice mucho de cómo a futuro se desempeñará en la unidad de negocio (**GAEN006: Pág. 3, línea 137**).

Otra cosa importante que se evidenció en el estudio de campo y más específicamente en relación a este facilitador, fue el hecho que algunos equipos de trabajo estaban conformados por aprendices y expertos. Dentro de ese conglomerado de trabajadores, se empezaba a evidenciar las posiciones que cada trabajador iba a tener en el equipo de trabajo. Debido a las diferentes personalidades de cada trabajador, era evidente que algunos no veían con buenos ojos esta toma de cargos autónoma pero aun así se lograba una integración que les permitía conversar sin inconveniente (**GAEN007: Pág.2, línea 54**). Cosa muy destacable que ayudaba una mejor relación entre los trabajadores, era el hecho que algunos eran motivadores de ambiente. Aquel trabajador que ayudaba a mejorar y fortalecer las relaciones con sus compañeros, en vista de eso algunos jefes se preocupaban por el trabajador, incentivándolo a que preguntaras si se tenía dudas con respecto al trabajo, si necesitaba capacitación, etc. este tipo de jefes se consideraba más cercano al trabajador.

“...era una persona espectacular, era un tipo decía que alguien “Motivado rinde y alguien contento rinde” te dejaba ser era supe directo, pero si estábamos todos junto y te dejaba ser, te incentivaba, preguntaba por tí ¿Cómo estaba?. Y era mucho de acompañarte ósea no era un jefe distante hablábamos mucho, pero él también viajaba y a pesar que éramos diferentes siempre sentía el apoyo de él...”
(**GAEN007: Pág. 3, línea 118**)

No obstante en el ámbito de los negocios, es importante tener claro los objetivos e irlos cumpliendo a cabalidad. Los jefes como se explicó anteriormente, ayudan más en este caso debido a que se cuenta con un equipo motivado y contento, y por lo tanto se lograría cumplir con las metas establecidas.

“...los negocios me gusta tener claro para donde va fijar objetivos irlos cumpliendo y a veces esos objetivos chocan con los de las otras áreas y en eso era los roces que podía tener con mi jefatura no tenía más roce que eso...” (GAEN009: Pág. 3, línea 95)

Otro de los aspectos que se evidenció por parte de los entrevistados fue la disposición a trabajar en integrarse rápidamente al equipo de trabajo por parte del nuevo elemento. Con el fin de captar rápidamente la forma de hacer las cosas, mostrando su disposición en las labores asignadas y respetando la experiencia de sus compañeros (GAEN010: Pág. 1, línea 32). También se evidenció que los trabajadores en ocasiones se trabajaban bajo presión, y en esas ocasiones por lo general tendían a cambiar los ánimos de trabajo. El contar con un jefe que tenga un control emocional, ayuda a mantener al equipo enfocado y con una tranquilidad les permitían soslayar cualquier problema. La valoración que el equipo de trabajo le da a este tipo de jefe es muy bien apreciada, el éxito del equipo estará sustentado en dos premisas; primero tener un jefe que sea la interfaz con la gerencia en aquellos temas que se deban negociar, y segundo contar con una persona que tenga autocontrol en tiempo de crisis (GAEN010: Pág. 4, línea 214).

De acuerdo a lo encontrado como experiencia laboral relacionada con este facilitador, es importante que los miembros de un equipo de trabajo tengan disposición por hacer las cosas, contar con un manejo de crisis ante situaciones inesperadas, comprometerse con el trabajo y contar con motivadores que ayuden a robustecer los ánimos de los compañeros.

Liderazgo: Se observó que las fuentes primarias de información, identificaron de manera implícita que las organizaciones buscan en sus trabajadores, líderes que sepan guiar equipos de trabajos, sean buenos motivadores, y liderar cambios dentro de la organización.

En algunas situaciones los entrevistados destacaban las cualidades de sus jefes bajo distintos entornos laborales. Lo que destaca mucho como evidencia es que, algunos resaltaban el carácter y la personalidad como elementos dignos de imitar de sus respectivos jefes (**GAEN004: Pág. 2, línea 45**). La consolidación como líder para algunas fuentes principales de información es desarrollar esas habilidades intrínsecas, que les permitiría afrontar de sobremanera situaciones en las que se verían mermados por una carencia de manejo adecuado ante una situación en particular.

En las organizaciones, de acuerdo a lo que comentaron las fuentes existen situaciones en las unidades de negocio en las que se ven trasgredido objetivos de un área a otra. Es en este tipo de hechos, en que un líder – destacado por las fuentes - debe proteger su área de trabajo no permitir lineamientos externos a los establecidos en su equipo de trabajo (**GAEN005: Pág. 1, línea 8**). La evidencia encontrada al respecto ha ayudado en gran parte a los entrevistados, porque han tenido personas (jefes) como modelos a seguir.

No obstante existen personas que por su carisma generan un tipo de liderazgo mucho más estricto. Para labores dentro del equipo de trabajo, los lineamientos estaban debidamente marcados, con objetivos que cumplir debidamente estudiados este tipo de personas destacada mucho entre sus pares. El cuidar de su negocio y destacando las labores de su equipo, pone de manifiesto que el liderazgo de este tipo de persona cautela el correcto funcionamiento de su área de trabajo.

“...el viejo era estricto en la parte laboral, no daba tregua no separaba las cosas. Él era estricto, a esta hora se entra a esta hora se sale, a esta hora se come, tanto carros hay que cargar él era así no había pausa ni nada si alguien decía...”

(**GAEN006: Pág. 2, línea 72**)

Gran parte de la inferencia llevada a cabo por concluir que el liderazgo es un facilitador importante en el proceso de transferencia del conocimiento tácito, recae en que los entrevistados destacaban que los jefes que tenían como modelo a seguir se preocupaban por su personal. Además, eran consistentes entre lo que dicen y lo que hacen. La preocupación que muestra por sus trabajadores resaltaba mucho de cómo era su persona, en ocasiones algunos entrevistados explicaban que a veces esta formación no era exclusiva de la organización sino que venía de mucho más atrás, era una formación familiar.



“...creo que si tú eres consistente entre lo que dices y lo que haces, si eres interesado en cómo está tú personal, si eres capaz de acercarte para preguntarles si tienen problemas o no, si eres capaz de felicitarlos en su momento porque hizo algo bien o bien de reprimirlo constructivamente porque hizo algo mal, yo creo que no debería tener problemas de liderazgo al interior de las empresas. Pero al final si tú miras de lo que estamos hablando, son conductas que vienen de muy atrás, de cuando tú mamá te dijo nose, que no hagas lo que no te gusta que te hagan...” (GAEN009: Pág. 3, línea 130)

También destacan de un líder aquella persona que es capaz de realizar un cambio de conducta, tanto a nivel de equipo como de persona. Las relaciones humanas son muy complejas de llevar, en ocasiones se producen roces, distanciamientos entre los miembros de un equipo, por nombrar algunas (GAEN010: Pág. 10, línea 514).

Las capacidades del líder para llevar a cabo una buena gestión en este ámbito, fue dada según los entrevistados. Con el fin de potenciar o desarrollar en algunos casos, este tipo de habilidades blandas de carácter organizacional.

En conclusión lo que demuestra la presencia de este facilitador en el proceso de transferencia del conocimiento tácito, es el hecho que los jefes tenían una formación tal que combinado con sus elementos valóricos conformaban – en ocasiones – un modelo a seguir. La conformación de elementos formales con elementos intrínsecos, permite en ocasiones estar ante la presencia de una persona que pueda llevar las riendas de su equipo de trabajo.

Comunicación: La comunicación en la organización es uno de los elementos primordiales para llevar a cabo proyectos, negocios, resolver problemas entre otros aspectos. La relación que existe entre los niveles de una organización y entre los trabajadores debe contar con canales de comunicación afines, que permitan un flujo de información adecuado para que todas las áreas del negocio estén debidamente informadas.

En el estudio de campo los entrevistados abogaban por que algunos jefes, no eran proclives en establecer canales de comunicación que fueran más allá de lo estrictamente laboral. Las decisiones que algunos jefes tomaron sin comunicar los márgenes en los cuales debía trabajar su equipo, llevaba en ocasiones a generar discusiones, malos entendidos que provocaban en el equipo de trabajo (GAEN001: Pág. 1, línea 8). Por lo tanto era importante que las reglas del juego en cuanto a la comunicación al interior del equipo estuvieran bien claras.

También se detectó la influencia de otros jefes, los cuales han permitido fomentar cambios en la forma de comunicar las cosas. Prueba de ello son cambios de conductas en cómo se conversa, exponer ideas de manera que sean constructivas, manejar temas en primera persona y evitar los conflictos (GAEN002: Pág. 5, línea 202). Esto conlleva a un mejoramiento en el trabajo día a día, produciendo notables cambios en su mayoría los trabajadores lo agradecen.

Por un lado lo que llevo a establecer como uno de los facilitadores la comunicación, fue el hecho que algunos entrevistados destacaban la prolijidad de sus jefes en entablar un canal de comunicación frente a jefes superiores. Es decir, la forma en que se debe dirigir, la manera de presentar el tema, y el hacer notar la preocupación que tiene por resolver algún problema u obtener algún recurso. Por otro lado la simpleza de cómo sus jefes interactúan, es razón por la cual alguno de los entrevistados se propusieron imitar para desarrollar esa capacidad que para algunos le era muy difícil.

“...a mí me gustaría adquirir esa habilidad de él, como me ascendió a jefe de proyectos me ha tratado de ayudar en esas cosas. Me da los lineamientos me dirige para tratar de imitarlo a él, pero me ha costado...” (GAEN004: Pág. 2, línea 51)

Una cosa que destacaron los entrevistados y que me llevaron a concluir este facilitador, fue que algunos de sus jefes que eran extranjeros tenían desarrollado el concepto - en su formación profesional – fomentar canales de comunicación adecuados. Debido a que entendían que si un jefe motiva a sus trabajadores a superarse profesionalmente, y posee una personalidad que los atrae a trabajar mancomunadamente obtendrían trabajadores contentos, comprometidos con la empresa y respetuoso con sus compañeros.

“.....el jefe que yo tenía que después llego hacer el gerente, fue un australiano de nombre John Jius. Era un hombre muy caballero para tratar, era de muy buen trato muy organizado siempre reconocía a la gente siempre andando, cuando viajaba llegaba con algún presente de Australia le daba a los trabajadores, eso es una de las cosas que yo creo que ha sido él mejor jefe en casi 40 años de trabajo....”
(GAEN008: Pág. 4, línea 182)

Los jefes en ocasiones encuentran entre su equipo de trabajo, alguien que puede ayudar a entablar canales de comunicación con sus compañeros. Lo que significa que en el estudio de campo, existían personas que poseían algunas características que eran idóneas para proyectar o instaurar, formas en que el equipo de trabajo debía trabajar de acuerdo a la visión que quiere implementar el jefe (GAEN009: Pág. 1, línea 8). La oportunidad que algunos de los jefes brindaban a sus trabajadores, mostraba el real interés de estos por escalar dentro de la organización (GAEN010: Pág. 1, línea 66).

La fluidez con que el canal de comunicación transmite la información en el equipo de trabajo, mostraría al resto de las unidades de negocio y en especial a compañeros de otras áreas la forma en que se puede crear un ambiente de trabajo idóneo en que se puedan apoyar unos a otros.

“...pero esta empresa como tenía distintas líneas de servicios o torres de servicios para resolver ciertos temas había que tener una muy fluida comunicación en las distintas áreas y eso el que no tenía la capacidad de hacer eso generaba finalmente un problema al servicio. Entonces hay yo me encontré con gente técnicamente muy buena y técnicamente con gente que hacía bastante gestión, y gente que en general la comunicación fluía bastante y éramos digamos no había ningún extranjero acá en Chile. Entonces eso era lo más importante en esa empresa tener una buena comunicación con tu compañero de otras áreas....” (GAEN010: Pág. 5, línea 245)

En conclusión, este facilitador contribuye en generar formas de comunicar la información, manejo con los niveles superiores, fomenta la disciplina de informar y apoyar a sus compañeros.

Disciplina: Este facilitador es sin lugar a dudas uno de los más difíciles de llevar a cabo. Dado que lo que exige es compromiso personal y hábitos del trabajador para llevar a cabo tareas que demandan cuidado en su labor. La experiencia encontrada al respecto en el estudio de campo, determinó que este facilitador ayuda a que el trabajador desarrolle esta conducta, permitiendo por ejemplo la capacidad para tomar decisiones, tomar riesgos cuando se necesiten y algo muy importante que destacan algunos entrevistados el poder definirte ideales (**GAEN002: Pág. 4, línea 208**).

El orden en el trabajo es otro aspecto por el cual se consideró este facilitador, dado que las organizaciones son jerarquizadas se necesita respetar y responder a diferentes formas de trabajo. Esto también conlleva a tener una buena relación con las diferentes personas o jefes con las que tiene que interactuar.

“...si debo reconocer de él, era una persona muy ordenada para trabajar, muy muy muy disciplinada, habían muchas estructuras que tenía que respetar. Yo venía recién egresado de la Universidad y hasta hoy no sé si es porque lo que de él aprendí muchas cosas, pero si hay metodología que aún sigo desde SQM, el ser ordenado certificar queris cosas así bien técnicas alomejor eso aprendí de él...”
(**GAEN004: Pág. 1, línea 10**)

Lo que sin duda destacaban era que al tener jefes extranjeros, se veía que la disciplina era innata en ellos. Se hacían notar en aspectos como ser puntuales en la llegada, en algunos casos revisión de talleres cuando correspondía, muy ordenado con las tareas asignadas (**GAEN008: Pág. 2, línea 67**).

Una de las labores que los jefes de algunos de los entrevistados realizaban, era la elaboración de procedimientos. Con ellos se pretendía normar o establecer márgenes de trabajos, para que el equipo tuviera claro cuáles eran las prioridades al enfrentarse a nuevos proyectos, resolver conflictos de tareas entre otras cosas.

“...pero la parte superior son militares es decir al ser la cabeza militar de ahí para abajo viene toda una estructura castrense. Son bastante disciplinados en sus procedimientos, para cada cosa se realiza un formulario, una estructura bastante rígida que no tiene mucho por donde hacer cambio o mucha propuesta y en esa compañía me toco un jefe que era un civil, y este personaje era al sub director administrador de finanza que era de apellido Lobos...”
(**GAEN010: Pág. 3, línea 125**)

Por lo tanto, podría concluirse que este facilitador sienta los lineamientos para que los trabajadores de un equipo de trabajo tengan en su mente lineamientos de trabajo. Además, ayuda a converger diferentes áreas del que hacer laboral teniendo en cuenta que lo que se persigue es transferir el conocimiento tácito de cómo tus compañeros realizan sus trabajos.

Capítulo 5



Discusión de la Proposición

La propuesta descrita en el capítulo anterior está basada en la evidencia encontrada en la investigación, que nos dice que para poder lograr esta transferencia de conocimiento es necesario contar con buenas relaciones humanas. A continuación y en vista que la propuesta muestra cuales fueron los componentes encontrados en la investigación, se comparará con propuestas de investigadores y de organizaciones que también buscan dar solución a este problema. Es por ello que la discusión estará centrada en si la propuesta entregada por el estudio va en la línea que entrega los modelos postulados por otros investigadores y también explicar si gestionar el conocimiento desde distintos puntos de vista puede ser enfocado en entornos organizacionales y de capital humano.

El modelo de **Boisot (1987)** citado en **McAdams and McCreedy (1999)**, básicamente está conformado por un marco conceptual que establece el fundamento teórico del aprendizaje social. Estableció que el conocimiento es estructurado, entendible y transferible, que por medio de la codificación, abstracción y difusión se puede transferir el conocimiento tanto entre individuos como entidades. Lo que destaca este modelo radica en que, aquel conocimiento que no es difundido y no es codificado, está referido al conocimiento personal (es decir la experiencia, percepciones e ideas).

En cambio la proposición teórica describe el proceso y los elementos involucrados en la transferencia del conocimiento tácito. Destacando la importancia que da la relación interpersonal para difundir este conocimiento. El modelo de Boisot establece los cimientos sociales del conocimiento y las dimensiones por las cuales se puede entender el tipo de conocimiento que existe en las organizaciones. En cambio la proposición muestra el proceso que rige en gran medida cuando existe interacción entre personas dentro de una organización.

El modelo de Boisot está sustentado principalmente en dos principios:

La **transmisión** del conocimiento que se refiere aquel conocimiento que está listo para ser transmitido.

La **codificación** del conocimiento que se refiere aquel conocimiento que está preparada para ser compartido.

Estos principios otorgan a este modelo una abstracción, que en términos generales está enfocado a situaciones de conocimiento social o de la sociedad en general.

La propuesta teórica se sustenta en dos instancias los facilitadores y los componentes de interacción organizacional y social (CIOS). Estas instancias explicadas anteriormente, tienen como finalidad mostrar a los mandos altos de la organización, que las decisiones en cuanto a realizar actividades de transferencia de conocimiento, parten por tomar medidas adecuadas en la retención del conocimiento, y más específicamente en el conocimiento tácito de los trabajadores.

Esto significa promover instancias que busquen la mejora de las capacidades productivas de los trabajadores, promover profesionales del área de los sistemas de información y gestión del conocimiento para desarrollar soluciones integradoras entre las diferentes unidades de negocio, y en la medida en que las políticas organizacionales lo establezcan forjar una cultura organizacional orientada al conocimiento.

Sin embargo, lo que destaca la proposición radica en que se encontraron facilitadores que promueven de una manera intrínseca el concepto **confianza**, como indicador clave para un inicio de la actividad de transferencia del conocimiento tácito entre el jefe y el trabajador. De acuerdo con las fuentes primarias de información, estos elementos son parte fundamentales para integrar el conjunto de facilitadores, que

permitan la conformación de una comunidad de prácticas orientadas a la compartición de experiencias.

En la comunidad científica que aborda la gestión del conocimiento y la transferencia del conocimiento, desataca el modelo de conversión del conocimiento de **Nonaka y Takeuchi (1995)**. Este modelo distingue dos elementos principales, el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El conocimiento tácito es definido como no verbalizado, intuitivo y no articulable, mientras que el conocimiento explícito es articulado y puede ser especificado en escrituras, programas computacionales entre otros.

El modelo de conversión de Nonaka y Takeuchi establece cuatro dimensiones por las cuales pasa el conocimiento en su proceso de conversión. Estas dimensiones son **socialización, externalización, combinación e internalización**, el conocimiento en su viaje de evolución por los distintos enfoques va sufriendo transformaciones que por cada dimensión va entregando una visión, y modo de cómo tratar esa nueva forma de conocimiento generada. Este modelo se asemeja mucho al modelo de **Boisot**, el cual viéndolo desde la perspectiva de los elementos principales postula que el conocimiento es codificado y no codificado, muy similar a lo que dice Nonaka y Takeuchi sobre el conocimiento tácito y explícito.

Dentro de los componentes que presenta la propuesta teórica, el que muestra un grado de similitud con el modelo de Nonaka y Takeuchi es **la Interacción Social**. Este componente se enfoca en la interacción social que tienen las fuentes primarias de información para transferir el conocimiento tácito entre ellos. Nonaka y Takeuchi postula que la dimensión **socialización** es la puerta de entrada para compartir las experiencias y vivencias organizacionales entre trabajadores.

Hedlund y Nonaka (1993), este último (Nonaka) como uno de los principales referentes en temas sobre gestión del conocimiento, desarrollaron una nueva propuesta en donde explican que la gestión del conocimiento tiene serias implicaciones por los diferentes tipos de actividades que están presentes. Dentro de estas actividades esta la innovación y la estrategia, las cuales pueden afectar el éxito o fracaso en una organización. Por lo tanto, sugieren en estricto rigor que desde la esencia organizacional la supervivencia y el éxito depende de **crear, transferir y explotar** los recursos de conocimiento.

En contraste con la propuesta teórica, el componente que más se acerca al modelo de Hedlund y Nonaka es el **registro de patrones**. Dado que este componente tiene como función servir como repositorio de experiencias para la resolución de problemas, la integración de estas experiencias al negocio se debe a la interacción social entre los trabajadores.

La gestión del conocimiento y en especial la transferencia del conocimiento tácito es la actividad por la cual las empresas buscan la manera de establecer cuál es el real impacto que tiene esta actividad, y medir los resultados que se obtienen cuando se logra integrar este tipo de conocimiento al negocio. Es por ello que los intentos por parte de las organizaciones por elaborar herramientas para este fin, han llevado como por ejemplo a la empresa Sueca Skandia a elaborar un modelo llamado **Modelo de**

Capital intelectual Skandia para la Gestión del conocimiento Chase (1997); Roos and Roos (1997). Básicamente este modelo se sustenta en un fuerte énfasis en la medición asociada con cada uno de los elementos organizacionales presentes, tales como capital humano, clientes y estructura en la gestión del conocimiento asumiendo que pueden ser altamente controlables.

Contrastando con la proposición teórica, no posee elementos comunes por el cual se pudiera establecer algún tipo de similitud. No obstante, la aproximación del modelo de Skandia para medir los elementos organizacionales es más consistente con las dimensiones de externalización y combinación del modelo de Nonaka citado por **Lank (1997)**. Por lo tanto, la diferencia radica principalmente en que la proposición teórica se centra en aspectos sociales, destacando el proceso que hay detrás de la transferencia del conocimiento tácito, en cambio el modelo de Skandia tiene un carácter más científico que le permite desarrollar herramientas enfocadas en obtener resultados más concretos en la aplicación del conocimiento.

La comunidad científica, destaca la importancia y relevancia que tiene el conocimiento que se crea en las organizaciones se quede en dicha institución. Por ello **McAdams and McCreedy (1999)** desarrollaron el modelo denominado **modelo de Gestión del Conocimiento de Demerest**. Este modelo enfatiza principalmente la construcción del conocimiento dentro de la organización, esta construcción no es solamente vista desde la perspectiva científica, sino que es una construcción social del conocimiento. Los componentes en que está sustentado este modelo son **uso del conocimiento, diseminación del conocimiento, construcción del conocimiento y representación del conocimiento**. Lo que caracteriza a este modelo es que establece un flujo por el cual el conocimiento circula al interior de la organización, lo que identifica la forma en que se transfiere el conocimiento. Esto permite que sea extremadamente rápido y fluido para la realización de actividades de aprendizaje.

Dado que el modelo se construyó posicionando el aspecto económico más que el beneficio social, llevo a los creadores a expandir dos componentes en virtud de mejorar y ampliar la visión sobre el conocimiento dentro de la organización. Determinaron que el componente construcción del conocimiento debiera tener dos subcomponentes el paradigma social y el paradigma científico. Lo mismo ocurre con el componente uso del conocimiento que para ello se estableció beneficios para el negocio y beneficios para el empleado.

Al realizar una analogía con la propuesta teórica, se ve que este último componente (beneficios para el empleado) implícitamente tiene un desarrollo orientado a lo social. Si bien es cierto no posee componente similares, su estructura se asemeja al modelo final de **Demerest** que enfatiza el aspecto científico y en especial el paradigma social.

Dentro de los modelos desarrollados por empresas, investigadores y profesionales, destaca el **framework de gestión del conocimiento de Frid (2003)**. Básicamente este marco de trabajo está gobernado por el desarrollo de cinco niveles de madurez: El conocimiento caótico, Conocimiento consiente, Conocimiento céntrico, Conocimiento administrado y Conocimiento central.

Este framework tiene como función evaluar el nivel de madurez que tiene la gestión del conocimiento dentro de una organización. De acuerdo a los niveles que establece este marco de trabajo, las tareas van desde el entendimiento e implementación de objetivos, visión y otros índices, hasta la institucionalización de iniciativas y evaluación intelectual de los activos.

Haciendo una analogía con la propuesta teórica, se puede comparar el número de etapas que presenta la preposición con respecto al framework de **Frid**. La propuesta no presente elementos en común o similares al framework de Frid, dado que este último su dirección está principalmente marcado hacia la identificación del conocimiento y establecer políticas organizacionales o lineamiento en el uso de éste. En cambio la propuesta teórica identifica cómo es la transferencia del conocimiento tácito entre el jefe y el trabajador en un contexto en particular.

La particularidad que tiene el desarrollo de framework en relación a los modelos, radica que el primero identifica tareas concretas que se deben realizar para lograr ciertos objetivos, no así el modelo que es una representación basado en evidencias recolectadas en el estudio de campo. Por ello el framework de **Stankosky y Baldanza (2001)** dentro del contexto de la gestión del conocimiento fomenta tres disciplinas a considerar: **Factores habilitantes, Gestión del conocimiento y Disciplinas de estudios**. Estos componentes identifican una serie de elementos que permiten llevar a cabo funciones concretas en diferentes áreas de estudios, por ejemplo, desde las ciencias cognitivas hasta las tecnologías de información.

En relación con la propuesta teórica, no existe un grado similitud que permita comparar algún componente con el framework de **Baldanza**. Dado que la propuesta teórica entrega un resultado vasado en un estudio de campo, que identifica – en un contexto en particular - como se transfiere un conocimiento intangible no codificable entre personas, el framework de Baldanza propone la existencia de habilitadores que combinados con disciplinas organizacionales generan la actividad de gestión del conocimiento.

Kogut y Zander (1992) propusieron un modelo de gestión del conocimiento, que les permitieron ser los primeros en establecer los fundamentos de la teoría basada en el conocimiento. Su modelo está basado en la importancia estratégica que tiene el conocimiento como fuente de ventaja competitiva. El trabajo de estos investigadores se basa en la idea de *“...lo que las empresas hacen mejor que los mercados es la creación y transferencia de conocimiento dentro de la organización”*. Además identifican a las organizaciones como comunidades sociales que actúan como *“repositorios de capacidades sociales”*, que están determinados por un conocimiento social embebido que fortalece el relacionamiento individual. Este modelo consta de seis componentes: creación de conocimiento, transferencia del conocimiento, proceso y transformación del conocimiento, capacidades del conocimiento, sociabilidad insociable individual y eficiencia organizacional/ ventaja competitiva.

Comparándolo con la propuesta teórica, se confirma la existencia de la actividad de transferencia del conocimiento como componente en el modelo de **Kogut y Zander**. En estricto rigor este modelo hace una propuesta a gran escala en donde queda de manifiesto los cimientos teóricos sobre el conocimiento.



El aporte que entrega la propuesta teórica en relación a este modelo, muestra un contexto en particular del proceso de transferencia del conocimiento tácito tomando como elemento de estudio la socialización de **Nonaka y Takeuchi (1995)**.

Por lo tanto la propuesta teórica y de acuerdo a lo expuesto anteriormente entrega una “fotografía” de cómo - utilizando evidencia de campo – se transfiere el conocimiento tácito, que por su naturaleza de ser intangible cuesta su administración y aplicación en diferentes ámbitos de una organización. Contrastando con los diferentes estudios científicos, se ve que existe - en algunos casos – cierta similitud en algunos componentes o en su estructura, permitiendo afirmar que la propuesta no está lejos de entregar una respuesta en particular a una pregunta concreta.

Capítulo 6



Conclusiones y Perspectivas

La investigación sobre la transferencia del conocimiento tácito a tácito en el rubro industrial-minero, busca describir qué elementos son importantes cuando se quiere preservar la experiencia o expertis en la organización. El apoyarse en investigaciones previas, como modelos, frameworks, o metodologías ayuda a comprender más cuales son las necesidades presentes que hay que satisfacer y determinar los actores involucrados. Como el producto de esta investigación es una proposición es necesario fomentar lo importante que es estudiar otras líneas de investigación tomando como referencia esta investigación.

En la presente investigación, se ha discutido un tema de gran importancia para las organizaciones industrial-minera de la ciudad de Antofagasta, que tiene relación con la transferencia del conocimiento tácito a tácito. Se ha explorado por medio de entrevistas de campo para recabar evidencia detallada de las fuentes primarias de información, además se ha revisado la literatura relacionada al tema de cómo las personas de un determinado contexto transfieren este conocimiento de difícil articulación y administración, para su posterior integración al ámbito laboral y social de la organización.

Los diferentes modelos o formas en qué el experto aplica su expertis al trabajo, llevaron a que los entrevistados dieran detalles de sus experiencias profesionales que condujeron a establecer diferentes realidades en sus carreras profesionales. Las vivencias laborales vividas por los entrevistados, permitieron establecer conceptos que permitirían identificar componentes o elementos que pudieran dar los primeros indicios para establecer cómo se transfiere el conocimiento tácito entre dos personas (jefe y trabajador). Los hallazgos encontrados permitieron inferir que las personas entrevistadas, valoran mucho las relaciones humanas, la convivencia en el trabajo, contar con la disposición a cumplir las metas como equipo y mantener una excelente comunicación tanto con sus pares como con sus jefes.

Incluso algunos de ellos fueron un poco más allá, y argumentaron que para poder entablar un grado de confianza tal eran importante los valores familiares. Dado que para algunos esta formación les permitieron llegar con mayor facilidad a obtener este conocimiento tácito.

Para lo cual se ha elaborado una proposición teórica, que identifica el proceso de transferencia del conocimiento tácito a tácito entre el jefe y el trabajador de una empresa industrial-minera. Esta proposición utiliza una de las dimensiones del modelo de conversión del conocimiento de **Nonaka y Takeuchi** que es la socialización, con el fin de entender la naturaleza dinámica del conocimiento y mostrar qué elementos facilitan la interacción en este proceso.

Además se ha explicado el rol que debiera desempeñar cada componente de la propuesta teórica en un contexto diferente. Esto de alguna manera pretende mostrar lo que se debiera tener en cuenta, en un ambiente organizacional que pretende llevar a cabo iniciativas de transferencia de conocimiento tácito en unidades de negocio cuyo conocimiento sea crítico.

Esta proposición teórica busca entregar una visión actual de cómo se ha llevado a cabo – tal vez no de una manera formal – la transferencia de este tipo de activo. Las distintas experiencias narradas por los entrevistados, describen que por una parte las organizaciones no consideraban en aquellos tiempos el conocimiento como un activo primordial ni como una fuente de ventaja competitiva, y por otro lado no fomentaba en los trabajadores el compartir de una manera formal las experiencias con otros trabajadores de manera tal de enriquecer el conocimiento social-organizacional.

Finalmente la búsqueda por parte de investigadores y profesionales de encontrar la manera idónea para transferir este tipo de conocimiento tan complejo de gestionar, ha llevado a concretar una serie de modelos y framework que buscan dar solución a esta problemática.

Perspectiva de estudio.-

Dentro del ámbito de futuras investigaciones vinculadas al presente trabajo, estaría profundizar aún más en el estudio de algunos modelos que apunten en desarrollar una gestión del conocimiento inteligente, orientado en aprovechar los recursos de conocimiento.

Además como parte específica de este trabajo se podría considerar lo siguiente:

- Estudiar de qué manera la interacción social en la actividad de transferencia de conocimiento tácito a tácito, puede conformar comunidades de prácticas al interior de las unidades de negocio.
- Investigar en el ámbito de la gestión del conocimiento el desarrollo de modelos de trabajo utilizando el conocimiento tácito.
- Estudiar de qué manera los registros de patrones de la proposición teórica se manifiestan en el trabajo.
- Investigar cuales son los factores o habilitadores que permiten la aplicación del conocimiento tácito en el trabajo.

Anexos

GAEN001

GAEN001: Yo llegue el año 2001 a SQM y el jefe de área era José Padilla, trabajé en SQM Xstrata Febrero 2008 y mi relación con él fue bastante buena, estaba recién egresado, por lo tanto conocía todo lo que era funcionamiento de una empresa, y como buen informático pedaleaba hacia adelante, no estaba ni ahí con los procedimientos a seguir, algo de estructura, alguna metodología, había que hacer una aplicación pero yo me concentraba sólo en hacerlo y esa es una de las cosas que se aprenden primero, a insertarte en el rubro de la empresa, después entender a qué se dedica, cual es la relación que capta la gente principalmente un cliente, o lo que requieren, porque uno está acostumbrado a que le digan “oye hay que hacer esto y lo otro”, no me preocupaba de nada, cosas intrínsecas, decisiones que se tomen, el definir, me queda mucho de poner los márgenes que se ponen.

Otra cosa que me queda es el decir “no”, es saber cuándo decir no, esto no lo vamos a hacer, no tenemos tiempo, no nos alcanza esto, no lo conversamos, no estaba incluido. Lo que me queda también de ese jefe es el que siempre hay tiempo para desconectarse de la pega, eso me queda bien grabado “no puedo estar pegado las ocho horas de trabajo viendo un problema específico”, ya pasó dos horas que estoy viendo el problema y voy a seguir mirando el problema, eso te va a sumar horas detenidas. En general, tenía una buena relación con él.

Y mi otro jefe, después de él fue Eduardo, Eduardo Alfaro, con él el tema es diferente, la relación es más cercana, lo que he aprendido que todo es por escrito que todo te lo firman, definir prioridades, ósea no es lo mismo que alguien te lo pida. Los favores no existen en la pega. Digamos, esos son los aspectos más relevantes.

Raúl: Ya traías un conocimiento previo de él, ¿ya lo conocías? Pero no del punto de vista de jefe...

GAEN001: No de igual, acá fueron los aspectos que a ti te dejó la formalización, la priorización de trabajo y que los favores de la puerta del trabajo para afuera, pero aquí cada uno cuida su pega.

GAEN002

GAEN002: Me gustaría incorporar una historia un poco más larga, desde que empecé a trabajar.

Raúl: ¡ya! Cuéntame...

GAEN002: Parte de la universidad, en realidad tiene que ver con el perfil profesional, o temas laborales, yo empecé a armar mi propio patrón, al comienzo más bien inclinado a siempre buscar la independencia, la autonomía independientemente que jerárquicamente dependiera de alguien, como por ejemplo en el caso de la universidad, si bien estudiaba tenía mi propia empresa, cuando en el segundo año de universidad yo armé un negocio relacionado con mi giro que era informática, armé una empresa con unos amigos y de ese momento empecé yo a liberarme sólo, podría decir a buscar mi propia forma de manejarme, obviamente después por condiciones de mercado en términos que si bien no iba bien y todo el tema, yo decidí trabajar apatronado, deje stand by el negocio que tenía y entré a trabajar directamente a SQM, eso en el año 2001, podría haber sido, y empecé a trabajar con un proyecto de tesis que me habían propuesto el cual no desaproveche y finalmente me quede trabajando ahí como ocho años, durante ese tiempo lo que puede hacer tenía que ver básicamente, fue como una cachetada para mí porque yo estaba acostumbrado a hacer lo que yo quería, a trabajar a mi propio estilo entre comillas, como dueño universitario, y entrar a una empresa donde me encontré con una jerarquía gigante donde todos tienen jefes, y mi jefe directo entre comillas tenía como 10 kl más arriba y estábamos todos sentados juntos, entonces fue como bien frustrante al principio, y comencé como todos los informáticos desarrollador de sistemas.

Raúl: ¿Quién fue tu jefe directo?

GAEN002: En ese tiempo mi jefe directo, tuve varios que eran los jefes de proyecto, Héctor Miño en algún momento fue jefe en algunos proyectos míos, otro jefe que tuve no recuerdo el apellido fue Marco, y el que era como el jefe de los jefes que era José María al cual yo identificaba como único jefe por mi condición de autonomía y de autodirigido, la verdad es que siempre he tenido un tema con la supervisión directa, siempre he sentido que no me aporta mucho en el sentido de las ejecuciones que yo tengo que hacer, pienso son una traba, a mí me gusta trabajar más sólo y entregar resultados, yo estoy más dirigido a objetivos que a las funciones, entonces en ese sentido lo que jerárquicamente era mi jefe de proyecto que era mi jefe directo no lo pescaba mucho en realidad por lo tanto él jefe del área que era el jefe de informática en ese tiempo era el Subgerente de informática, para mí él era mi jefe, de él yo tomaba mis patrones, mis otros jefes de proyectos, la diferencia que yo consideraba era que él había salido antes de la universidad, tenía un poco más de experiencia técnica, pero no me inspiraba ningún sentimiento de seguimiento de liderazgo, mi aporte en ese tiempo no tenía muy claro lo de liderazgo o algo explícito para mí, por lo tanto para mí no tenían ninguna autoridad, a diferencia de José que era el jefe más grande, por decirlo así, él sí a mí me inspiraba un sentido de autoridad, pero más bien venía por el lado del desafío en términos de que ahora con más tiempo, ahora que yo he tenido jefatura por largo tiempo, tengo gente a cargo y he sido jefe de proyecto con diferentes países y todo el tema, si lo tuviera que evaluar tendría que decir que no es lo que yo tenía presupuestado, yo conocía otra realidad, pero sin embargo me inspiraba autoridad, yo lo seguía y hacía lo que él me decía, a su estilo, de repente para mí no era muy cómodo porque su estilo tenía que ver más con la presión y un poco el juego al desafiarte que ibas a hacer las cosas mal, y entonces por mi perfil



terminaba haciendo siempre las cosas bien porque yo era bien perfeccionista, me gustaba hacer las cosas, como era autónomo no le podía echar la culpa a nadie, entonces siempre terminaba viendo lo que hacía , por lo tanto al ponerme en esa encrucijada de estar siempre presionando, me sentía siempre con ganas de hacer las cosas bien, no así otras personas que ya se saturaban y salían rápidamente, de hecho mucha gente se aburrió de la unidad y terminó saliendo en corto plazo. Yo recuerdo que fui la persona que contrataron más rápidamente, por historia de SQM, informática era un área en la cual tu boleteabas por mucho tiempo, años, cuando yo llegue había gente que boleteaba por más de tres años y nunca se había hecho contrato, yo trabajé tres meses con boleta y me contrataron de inmediato, también es la postura que tomé yo, no tenía muchas intensiones de trabajar de esa manera, ya trabajaba en forma independiente entonces no tenía mucho sentido, puse mis condiciones y seguramente por los proyectos que y estaba llevando, y estaba por los proyectos que yo estaba llevando, y estaba partiendo todo este tema de la internet yo traía ese conocimiento por los estudios hechos en la universidad, enganché así es que me contrataron. Ese fue más o menos mi experiencia en SQM, como te dije trabajé como ocho años, siempre tuve el mismo jefe, la misma unidad con las mismas personas, la rotación a nivel de la gente más técnica, podríamos decir programación, desarrollo variaba mucho. Durante todo el tiempo que estuve que era básicamente una cabeza de dirección de cuatro personas, Dirección de proyecto y José que era el jefe de la unidad, también teníamos jefaturas desde Santiago, estaba en la Gerencia de Informática pero en relación con esa jefatura podría decir que no era mucho, hubo un cambio en la estructura no del área sino más bien de los proyectos, si bien yo trabajaba para el área de informática mi jefe en algún momento que fue en el último período..... si bien, físicamente.... Porque yo trabajaba acá en Antofagasta, mi jefe **mantencial** otro personaje se llamaba Fernando Salinas de él me acuerdo bastante. Fernando Salinas era parte del área de sistemas de Santiago y trabajaba directamente en los proyectos de RRHH y servicio y de alguna forma a mí me cambiaron de rama y me hicieron depender directamente de él, trabajaba en el mismo lugar con las mismas personas, pero tenía una jefatura prácticamente virtual porque físicamente estaba en Santiago, pero sin embargo los proyectos estos más exitosos podría decirse, los que me dejaron más satisfechos fueron con él en términos de que el estilo que yo venía trayendo de alguna manera autónoma, de hacer las cosas sólo se cumplían porque eso me daba la libertad para hacer lo que yo quisiera tanto a nivel técnico como a nivel de decisión y tener que reportarle directamente ya las cosas cuando estaban ya más avanzadas, el estilo era bien distinto y esto al mismo tiempo era bastante joven a diferencia de José, que tenía mucha diferencia de edad. Fernando era un viejo muy relajado, de hecho él no es informático, parece que él era Ingeniero Industrial, no cachaba nada de informática, técnicamente no cachaba nada , hacía lo que estaba aprendiendo recién y básicamente había que guiarle en el camino pero en términos de jefatura era bastante bueno, el viejo era bien sociable, era bastante comprensivo, era bien empático y nunca tuvimos diferencias en término de acuerdo, por ejemplo un plazo, tiempo para los alcances de proyectos por lo mismo si bien él no entendía mucho del tema técnico era bastante respetuoso de lo que tu pudieras proponer o indicar como correcto, muchas veces en términos generales te respaldaba en las cosas que tu hacías a diferencia de José que a un entendiendo el costo de los trabajos el tiempo y todo igual te forzaba a que hiciera las cosas a conveniencia de él y no del equipo, podría resumirlo en términos de que Fernando era una persona que trabaja de una manera más integral motivaba más el trato de trabajo en términos de equipo a



pesar que aquí cuando nosotros gastamos pequeños no eran más de tres personas, pero si era más potente el trabajo de hecho viajábamos harto juntos cuando teníamos que hacer cualquier solución que bien era sistémica ocupábamos harto de conocernos todo el entorno, a las personas, era diferente, la verdad de las cosas era totalmente diferente la forma de llevar los proyectos, creo que yo me sentía bastante cómodo, era muy parecido a lo que yo entendía que debía hacerse, podría resumir mis ocho años de experiencia en SQM como cinco años entre comillas teniendo buenos resultados a punta de mi capacidad técnica y principalmente de mis actitudes en términos de responsabilidad, de puntualidad de calidad de trabajo y tres años después que también lo evaluó de forma positiva pero matizando ya con características más de actividades lejanas a lo técnico y que tenían que ver más con administración de los proyectos de hecho en ese tiempo yo con él empecé a trabajar en anteproyectos con el cargo no directamente pero si ya dejando el desarrollo, ese fue el paso a dejar de hacer yo la programación y apoyarme con gente y ahí fue donde sumamos el staff.

A otra persona que de hecho ahora es par de mi equipo actual acá en Komatzu es Juan y ahí yo subí como el escalón. A otra persona que de hecho es también parte de mi equipo actual aquí en Komatzu que es Juan, y ahí yo subí como el escalón para ahora empezar a dirigir los proyectos, teniendo a Juan como desarrollador y después en esa posición me quede hasta que me salí de SQM, la razón por la que me retiré es porque todo el tiempo que trabajé ahí en SQM, por ahí por el tercer año de trabajo yo retomé mis negocios personales, siempre he llevado en paralelo dos desarrollos de profesionales, podríamos decirlo así, cierto uno integrado a una empresa como integrante de un equipo y por fuera siendo yo el dueño o el gerente de proyecto de mi propia empresa, por lo tanto, esa autonomía me producía siempre confusiones en término de que me complicaba mucho el que alguien llegue y te diga como tengo que hacer las cosas, porque yo en mis tiempos libres acá que son fuera de los horarios y fines de semana yo trabajo sólo, entonces no necesito muchas directrices, entiendo todo lo que tiene que ver con responsabilidades de gestión y de llevar los proyectos a término de puerto, después de ocho años me salí de SQM, me vine a trabajar a Komatzu, me vine por una situación igual, casi anecdótica, yo me junté un día con un amigo de infancia que habíamos estudiado juntos, nos juntamos en mi casa, una vez que nos encontramos hicimos un asado, empezamos a conversar, le conté mi historia, él me contó la de él, trabajaba en Komatzu en ese tiempo, él se llama Mauricio y trabaja en el área de planificación, en ese tiempo y me conversó que tenían un montón de problemas porque estaba creciendo la empresa y como llevar el tema de la planificación y que querían comprar sistemas y la unidad que tenían valía "hongo", no les daba respuestas y los sistemas se caían y eran malos, disfuncional y tenían que hacer todo, cosa que a mí me llamó la atención producto que como yo veía Komatzu desde fuera, una empresa tan grande, con muchos recursos y que me contara esa realidad interna a mí no me cuajaba mucho, le ofrecí venir, conversar con él en una reunión, yo en ese tiempo ya tenía bastante experiencia, estamos hablando de ya ocho años de trabajo, con muchos años más de independencia, de prestar servicios, entonces entendía bien lo que yo les podía pasar, la solución que podían tener, le ofrecí venir conversar con su jefe que ese tiempo era José Miguel Aravena, que era el Gerente de Gestión que ahora es amigo mío. Los conocí a ambos conversé con ellos, el diagnóstico de lo que les pasaba y les entregué una propuesta, de hecho en el mismo momento verbal de la solución que ellos podían tener, que cosas podían hacer, en la semana me llaman de nuevo y me hacen una propuesta de trabajo, me dicen que nos parece interesante lo que yo planté, pensamos que no lo podemos hacer con

la reducción de los recursos que tenemos y queremos que tu vengas y abras una unidad que hoy en día no existe, porque ellos tenían la unidad de informática entre comillas como servicio, pagaban boletas, entonces tres o cuatro personas que trabajaban como informáticos pero no eran parte de la empresa, ya ok me vine lo pensé un tiempo y me vine, sólo y empecé a armar la unidad, traje a la gente de SQM, traje a dos de ellos, uno después del otro y ahí armé mi equipo base que hasta hoy se mantiene. Después de cinco años trabajando acá, casi seis y sumamos otras personas y aquí me encontré con una realidad diferente, esta es una empresa totalmente distinta a la que yo conocí, las administraciones son totalmente diferentes, es una empresa japonesa que tienen muchos principios que son acordes con un tema más humano que cualquier otra cosa, entonces aquí empecé una carrera totalmente diferente. De hecho al cargo al cual yo llegue ya era totalmente distinto, acá yo entré a trabajar como un pro manager y mi jefe directo era el subgerente de gestión, en ese tiempo, eso significaba que era el gerente de productos y mi jefe era el gerente de gestión José Miguel Aravena, lo podíamos definir como una persona más que jefe era una persona bien cercana, yo nunca lo vi como un jefe directo, para mí era como un amigo, él era bien plano al menos conmigo, tal vez si supimos leer ciertos códigos, era como un apoyo y yo para él también, que tenía que cumplir una meta bien específica que era el desarrollar un software que actualmente se llama **Amarresu** que tenía que expandir el progreso en el mundo y no lo tenían y yo para él era su pieza clave para hacerlo y obviamente de esa manera podría hacer un trato especial, sin embargo él en general era igual con la gente, no tenía una forma de ser bastante distinta a los jefes que había tenido, era muy cercano al perfil de Fernando Salinas, un estilo bastante humano, muy cercano en términos de rayar en la amistad, después me hice amigo de él, tampoco entendía nada de informática, por lo tanto podría decir que en Komatsu encontré el escenario ideal en el cual yo quería trabajar porque tenía una jefatura que no me sometía a grandes presiones, producto de que era yo como la esperanza de éxito de lo que necesitaban desarrollar, creían mucho en mí, por lo tanto lo que yo pudiera decir era lo que se debía no más, se había recurrido a mí como una especie de salvación, ahora cuestionar eso estaba demás, entonces había que esperar los resultados, yo me sentí con mucha libertad en términos de poder armar un equipo con la gente que yo quisiera, con los recursos si bien eran limitados pero los tenían, así que me traje a dos personas, compramos lo que teníamos que comprar y empezamos a trabajar, ahí todo ese período que estuve con José Miguel que fue muy corto, como un año porque él después se fue de la empresa, fue la máxima productividad mía, en ese período hice la mayor cantidad de cosas que yo quería hacer o lo que quería lograr, yo rápidamente empecé a viajar al extranjero, por ejemplo tres meses de estar acá ya había viajado a EEUU, China, Japón, para mí fueron años muy productivos. Un año pude trabajar con él y deje como sentada las bases de lo que yo quería hacer para adelante, lamentablemente José Miguel dejó la empresa y me encontré no cubierto con una jefatura directa sino más bien interactuando con el Gerente General cosa que no menor, porque la empresa sobre todo en ésta el Gerente General nunca esta físicamente, por lo tanto el escenario por una parte se mejoró más producto de que yo desde el principio estaba haciendo que era trabajar sólo, tomar mis propias decisiones, tenía la libertad de hacer lo que yo quisiera, no era dueño de los recursos porque mi unidad nunca ha sido una unidad con la cual yo podía contar con los recursos propios si no más bien subvencionarme con los recursos de las otras unidades productivas, lamentablemente esta no es una empresa orientada a la tecnología, por lo tanto la tecnología es un bien secundario, más bien apoyo y ahí es



cuando se crearon un poco de problemas, si bien físicamente no tenía la supervisión sino más bien el cumplimiento de objetivos que mi jefe obviamente estuvimos mucho tiempo sin esa estructura, casi tres años trabajando las primeras líneas , gerencia de gestión, la unidad de Ti y otras más directamente del Gerente General físicamente no existía, sino más bien llegaba en algunos momentos a definir cosas y después a ver si estaban hechas, esa era la instrucción en ese sentido nos llevó a ser bastantes autónomos, fue una de esas etapas donde desarrollé mi autonomía.

GAEN003

GAEN003: Como experiencia recién salido de la universidad, yo comencé en la oficina salitrera, en un cargo de eléctrico, nada más, un maestro más cero experiencia, lo único no más que servía era el cartón, no sabía trabajar, dos meses trabajé ahí y después a Chuqui, tampoco entre directo, entré como plazo fijo, estuve como un año, entre a un proceso de selección así entre comillas y de ahí a un contrato indefinido, éramos tres uno se fue a chancado, el otro a garaje un tercero que por el tema de un accidente le dieron corte, un accidente que apareció en su hoja de vida y al final le dijeron Ud. compadre se va, que fue lo interesante que hubo en la etapa que yo estuve como plazo fijo, trabaje con la misma gente que después quedé y tuve que mandar y donde se produjo una diferencia, fue cuando estábamos haciendo práctica, hubo un momento que estos viejos dijeron “para que estudio”, ganó más plata que ustedes, claro porque el tipo un plazo fijo no ganaba lo mismo que un tipo que ya estaba dentro, no era muy cómoda la posición, pero se revirtió el asunto y lo otro llamativo que hubo un jefe más grandote que cuando fui a la primera vuelta a conocer, que le llamaban el paseo de los huerfanitos, que era interesante porque tu no sabías con que te ibas a encontrar, me dijeron cuando ud. tenga que tomarse un trago o una cerveza tómela de este lado de acá no de éste y ahí te marca a fuego, porque te dice Ud. esta de este lado no de este, aunque vai a convivir mucho, vas a tener varias actividades juntos, tu eres el jefe y los viejos son viejos, y eso se definía no te podí curar con los viejos, vai a compartir asados, todo pero no podí llegar al nivel de los viejos, por muy amigos que seamos tienes que marcar la diferencia, jefe subalterno, eso de partida, de partida nadie te enseña, para ti todos son iguales, ¿Por qué voy a marcar la diferencia? Pero era necesario y es una cuestión de disciplina, bastaba que entre tus pares era por tu nombre y para los demás eras el jefe, pero que no significo en ningún momento la diferencia marcada, la jineta o mayor conocimiento, sino que ahí se producía el intercambio como uno venía recién conociendo, recién llegando y aprendiendo, yo dije que yo tenía área en eso, que yo tenía la experiencia sabía dónde estaban los componentes, como en un plasma porque en un plano están de una manera pero cuando vas al equipo no tienes idea donde están, obviamente uno aprende al final quien ponía la cara por cualquier falla, por los errores era el jefe, no la ponía el viejo, tu cubriai, hasta el día de hoy haciéndolo como caricatura tu soy la gallina y ellos los pollos, tu dai las instrucciones, tu eres lo que se dice vulgarmente la mortadela del sándwich, abajo están los viejos, arriba la jefatura y tu estai al medio. El intercambio de conocimientos es mucho, tú tienes los fundamentos y ellos tienen la práctica, entonces porque este viejo se comporta de esta manera, y él no, sabía eso, sabía que fallaba no más pero el por qué no, entonces había alguien que le indicaba, y ese era el intercambio que uno finalmente produce, la función principal era asesorar y habían varios asesores, este viejo lo hizo de esta manera y le resultó más rápido y le funciona.

GAEN004

Raúl: Cuéntame de tu experiencia laboral y que jefes tuviste desde que ingresaste al mundo laboral hasta hoy día y que me cuentes digamos de qué manera transfería ese conocimiento esta persona sin que tú te dieras cuenta.

Me puede decir el nombre de la empresa, la persona que estuvo a cargo, y ahí me dices cuáles son los aspectos que te mencioné.

GAEN004: La primera empresa en la que yo trabajé como informático fue Soquimich Antofagasta frente a la caleta. Mi jefe directo fue el jefe del departamento informática, se llama José Padilla creo que con él no era una relación mutua muy buena. Era políticamente correcta pero como que no los agradábamos mucho, no pescaba mis ideas pero si llegaba otra persona con ideas si las considera. Pero si debo reconocer de él era una persona muy ordenada para trabajar, muy muy muy disciplinada, habían muchas estructura que tenía que respetar yo venía recién egresado de la Universidad y hasta hoy no sé si es porque lo que de él pero si hay metodología que aún sigo desde allá desde SQM, el ser ordenado certificar cosas así bien técnicas alomejor eso aprendí de él las demás cosas me desagradaban en realidad yo no me llevaba bien con él.

Te puedo dar hasta un ejemplo yo programaba en Soquimich invente un calendario se lo mostré y no le gustó, se lo mostré a un compañero y mi compañero se lo mostró a él y si le gusto, y dijo ya ahora para todos todo el mundo debe usar este calendario si ese calendario lo invente yo ese era un ejemplo habían varios más. Yo creo que si si aprendí de él en la disciplina y que el orden y la metodología porque en eso cero discusión. El viejo era bien aplicado, bien ordenado parece que era algo de química. El segundo jefe no creo que haya aprendido algo, aparte de carretear. Era muy buena onda ese jefe total mente diferente al otro, no me entregaba, se sentaba pedía no le importaba si tenía en la oficina daba lo mismo después te cobraba, pero no se involucraba mucho en el tema (ruido). Entonces de él tengo bonitos recuerdo porque era un jefe que a todos nos gusta pero que haya entregaba que yo haya imitado algo de él no no tengo, no creo estoy pensando que pude haber imitado de él no no así como el primer jefe, yo sé que he imitado cosas de él porque hacía las cosas bastante bien. Pero el segundo no no le encuentro por más que pienso no veo que pude haber imitado de él, no me daba herramientas.

Raúl: ¿Cómo se llamaba tu anterior jefe?

GAEN004: Osvaldo Castro. Mi tercer jefe es Eduardo, a Eduardo lo conozco hace mucho tiempo hace diez años nos conocemos de Soquimich, él era jefe de proyectos y yo era programador. Ahora yo soy jefe de proyecto y Eduardo es Subgerente, el Eduardo y lo que yo siempre he destacado y yo he imitado, o los dos somos iguales es la lealtad sobre cualquier cosa sobre todo sobre la lealtad está primero, ser correcto el Eduardo también es igual como mi primer jefe que yo tenía es súper apegado a la metodología es una cosa que creo que yo no adopte de él, creo que la adopte de mi primer jefe porque yo ya venía de atrás. Pero de Eduardo si lo que es lealtad, compromiso, destaco del Eduardo más que cosas técnicas porque yo ya las adquirí en el tiempo son las cosas otro tipo de cosas el compromiso, la lealtad, ser buen compañero, tener buena comunicación todas esas cosas yo destaco de él y yo trato de imitarlas; claro yo miro al Eduardo y hay cosas que igual me gustaría imitarlo pero no me resultan, su carácter es bueno a mí me gusta el carácter que tiene él porque haca yo lo veo conversar con otras gentes y el Eduardo como decimos aquí (.....). Tiene una habilidad para manejarse en grupos ante cualquier persona, y es una cosa que



me gustaría imitársela pero aún no logro eso es una habilidad intrínseca eso cuesta, a mí me gustaría adquirir esa habilidad y el Eduardo como me ascendió a jefe de proyectos, me ha tratado de ayudar en esas cosas me da los lineamientos me dirige para tratar de imitarlo a él, pero me ha costado.

Y eso más que nada, en resumen te puedo decir que la parte como de metodología y cosas y más técnicas si aprendí mucho de mi primer jefe esas habilidades, del segundo no aprendí nada era a la pinta, y de Eduardo yo ya había adquirido todos mis conocimientos técnicos, del Eduardo he capturado he tratado de imitar otro tipos de cosas que me ha costado las habilidades más; ¿No se cómo se llaman esas habilidades?

Raúl: Tácitas

GAEN004: esas habilidades son las que cuestan. Del primero no me llevaba con él entonces no creo que haya capturado alguna habilidad o que lo haya imitado debe ser por el feeling porque no teníamos química. El segundo era buena onda pero el Eduardo es como el más completo no porque sea mi jefe, no porque estudio contigo pero el más completo y yo trato la verdad que me gustaría tener casi la personalidad del Eduardo y tratar de imitarlo eso sin duda el Eduardo se desenvuelve súper bien en todos lados, no hay nada que hacer y eso es lo que he capturado de Eduardo.

GAEN005

Raúl: Me puedes indicar en qué empresa trabajaste y quien fue tu jefe en dicha empresa en este momento y seguido de eso, que aprendiz de esa persona.

GAEN005: La primera empresa en la que trabajé fue en Copec desde el año 1997 hasta el 2007. Allí tuve dos jefes, el primer jefe fue Manuel Ávila quien era el gerente de la planta. Con Manuel estuve hasta el 2002, fue bastante tiempo que aprendí de Manuel el formalismo en esa empresa cuando yo llegué, de partida se trabajaba con terno, así es que era don Manuel, y él también ponía mucho, tenía una manera que te provocaba, no al principio tenía una barrera inicial importante. Era muy jerárquico al principio en el tema en Copec, como Gerente de planta manejaba mucha información que era confidencial que la compartía muy poco con nosotros, entonces sabíamos que él sabía más cosas que nosotros, era bien especial ese sistema, pero a su vez después con el tiempo que fui aprendiendo de él que tenía un liderazgo bien marcado, protegía mucho a su equipo. No dejaba, como era el Gerente de operaciones, no dejaba que la gente de ventas diera lineamientos distintos a los que le daba a su equipo, no dejaba que tampoco le dijeran indicaciones directas, era como el jefe del fondo. Y era positivo y negativo, positivo en el sentido de que efectivamente creaba un lazo bastante especial que en el fondo todos los integrantes, todos los supervisores que estaban en la línea que estaban debajo de él, sentíamos que tenía un liderazgo importante. Pero lo negativo era que nos relacionamos muy poco con las otras áreas de Copec que era una tremenda empresa, teníamos muy poco contacto con el área de combustible, yo trabajaba en lubricantes, muy poco contacto con las áreas comerciales, era un silo, y el silo era muy distinto a la manera de administrar que tenía Copec porque nosotros veníamos de una empresa antes era Copec Mobil, era una empresa internacional, ahí llegué yo estuve seis meses y la administración de Copec Mobil que inicialmente Mobil Corporation pasó a Copec Nacional, Manuel venía formado de Mobil Corporation que era una visión cien por ciento gringa, y Copec era cien por ciento nacional, por lo tanto tú notabas la diferencia entre un estilo y otro, el estilo de Manuel era más participativo, más bonachón con la gente, era como más simpático, en el fondo te pedía las cosas en forma simpática, integrándote para lograr cosas, y el modelo de Copec no el modelo de Copec, oye necesito esto y tenerlo porque tu jefe te lo pide, de hecho en Copec yo cuando recién pasé me acuerdo claro un día le pregunté al Gerente de Recursos Humanos, oye pero ¿quién es la compañía que necesito que me dé una solución por la compañía es tu jefe así de simple. Si tu jefe te dice que hacer esto la compañía te dijo que hacer eso es enmarcado; así que de Manuel aprendí bastantes cosas, el tema del formalismo, el tema de trabajo en equipo, integrarse era muy querido por todos los trabajadores, conversaba absolutamente con todo el mundo, era muy malo, haber después de eso yo creo que aprendí mucho observando, y otra cosa que hay un tema que lo que yo te comentaba es el fenómeno Quijote Sancho Panza, yo sin darme cuenta tenía modismo que eran propios de Manuel, y por ejemplo él siempre a todo el mundo le decía el experto como está el experto, y con el tiempo igual adoptaba eso como estaba el experto, el experto en y a todo el que pasaba por ahí nos quedó el tema del experto y nosotros decíamos y Manuel Aguilar/experto al experto como está el experto. Y son modismos que tú te van del día a día se van transmitiendo, entonces aprendí por observación, ahora como el yo entre como estudiante así que también dentro de todo el equipo yo era el más querido por Manuel, ya había un lazo, ya yo iba a su casa, a los cumpleaños había un lazo afectivo que también me permitía asimilar más fácilmente todos estos temas conductuales.

Marcaba mucho el tema conductual porque premiaba mucho la conducta que esperaba y definitivamente las que no esperaba te desconocida, yo creo que eso es importante en el tema conductual el premio de lo que tú quieres, y el castigo entrecomillar de lo que tú no quieres.

Después pasé a un jefe y también el Gerente planta cambiaron a Manuel, Manuel se retiró y llegó Enrique Soth, venía de una empresa nacional Gerente planta de la Esso en San Antonio por lo tanto era otro sistema, Esso Enrique era más analítico Manuel tomaba muchas decisiones en forma instintiva y no tenía toda la información no y las tomaba, Enrique el sistema de la Esso era súper analítico para todo habían planillas, datos y planillas bastante simple y con esas planilla con datos bastante simplón se toman decisiones; que aprendí de Enrique, más que de Enrique de un colega que venía que trabajaba con Enrique que termino siendo mi mejor amigo era Juan Pablo era supervisor de producción mientras Enrique era Gerente de planta en San Antonio se vinieron los dos y Enrique era el gerente de planta el Juan Pablo del asesor y yo estaba como ingeniero de proyecto y supervisor de mantención tenía dos cargos. Entonces que aprendí principalmente de Juan Pablo que era mi par pero yo sabía que en el fondo sabía cómo presentar la información o lo que le gustaba a Enrique es a simplificar la información, ósea tomar datos oye cuales son los ... - por darte un ejemplo – en Copec hacíamos un análisis de producción de todos los lubricante en un listado de ciento y Juan Pablo llegaba y los agrupaba por líneas de productos y teníamos un listado de 15 entonces te permitía fácilmente ver las tendencias era súper práctico su sistema por una planilla excel, pero para tomar la decisión tenía necesitaba Enrique igual Enrique cosa práctica por ejemplo tenía una presentación que revisamos los avances de proyecto por ejemplo, y en la misma presentación tomaba nota, rallaba después de la revisión siguientes tomaba sus apuntes y estaba todo anotado eso aprendí de Enrique. De hecho yo anoto todo, Enrique anotaba todo, eso me quedo Manuel no anotaba nada, Manuel puro corazón Enrique no anotaba todo y anotar esto de formas simples no con grandes versos sino que lo conciso, era súper práctico el sistema que tenía Enrique y que era el sistema de la Esso. Esos fueron mis dos jefes en Copec, tuve al jefe de mi jefe que era el Gerente de operaciones de Copec que era Carlos Loisa me tocó trabajar para el proyecto de la nueva planta con él directamente, y de él aprendí fíjate no me gustó mucho su sistema era el inverso al de Enrique, ose él tomaba decisiones con datos pero tenía diez mil datos, ósea oye la matriz de compatibilidad una planilla tremenda que no entiendo aquel que tanto valores agregaba al sistema, pero él tenía planillas de compatibilidad hay miles de miles de datos entonces te costaba mucho enfocarte en los datos importantes entrábamos a una reunión y sacaba un dato que era yo no lo tenía considerado, pero él sí. A mí no me gustó mucho el sistema que tenía él, lo encontraba muy extremista al lado contrario el exceso de formación no, a él le funcionaba seguro porque por algo está donde está, pero se acostumbró a tomar decisiones con un exceso de información; lo que si me gustaba de Carlos era su forma después de tener toda de resumir la información, ósea él tenía esa habilidad llegaba final con un montón de datos llegaba un entonces estaba muy tenía un soporte grande la información o la presentación que sacaba al final Carlos, entonces si Carlos sacaba un número (...) tiene que ser. Con Enrique no, sacábamos números pero era la mejor aproximación que teníamos nos simplificábamos el tema hartó, Carlos no Carlos filtraba todo bueno tiene que ser porque tenía más gentes que le hacían la pega nosotros no teníamos tiempo para procesar tanta información en esos tiempos los computadores eran un tarro – risas -. Después de eso, después de Copec Mobil el 2007 me vine a trabajar a Sorena Norte

Grande – lo importante como aprendí de Enrique observando él retroalimentaba muy bien de cómo quería las cosas y con un par esta dualidad que tuve con Juan Pablo me permitió captar fácilmente cual era el estilo de Enrique y enfocarme en mis presentaciones e informes en todo al estilo de Enrique – después Sorena Norte Grande 2007 ahí tuve un bueno yo en Copec trabajé en todas las áreas mantención, producción, operaciones, ingeniería y proyectos entonces me rodeaba con bastantes ingenieros a la par mía llegue a esta empresa, el Gerente de la Zona Norte era el hijo del dueño que era agrónomo por lo tanto no tenía mucho que enseñarme desde el punto de vista gestión, al revés yo creo que yo le ordeno la planta pero si él sabía mucho técnicamente pero técnicamente de lo que se manejaba ahí de la reparación de los equipos por la experiencia por la práctica. Pero de esos equipos no tenía el concepto mecánico por ejemplo si tú venías con un equipo nuevo lo más probable es que no te iba a ayudar, y gestión cero súper desordenados no tenía indicadores para nada, a lo más era la facturación mensual y el gasto mensual eso era todo lo que manejábamos en la planta, de echo cuando yo llegue pedí el programa de producción pues llegue a cargo de la planta y el área de producción y no tenían ni siquiera un programa diario, como trabaja la gente los mecánicos, soldadores, los mecanizadores que hacen – continúan haciendo lo del día anterior – pero después de eso que viene – depende de la facturación – y tenían facturación para tres o cuatro meses podían hacer un programa de trabajo. Tengo que agradecer que me permitió hacer un sistema de acuerdo a lo que yo quería, porque en todas las otras empresa Copec tenía sus sistemas hechos yo me adapte a sus sistemas, en cambio acá nada yo cree mis propios sistemas, mis propios indicadores de control, mis propios sistemas de control y de Felipe que pue haber aprendido de Felipe profesionalmente nada o sea porque en la parte técnica digamos en el cargo que yo tenía no tenía que manejarme técnicamente porque tenías supervisores, la forma personal si Felipe era un persona súper correcta los papas eran del opus dey entonces ahí aprendí como saque la visión de tener un jefe que yo tenía confianza de su personalidad, en forma personal que iba a ser lo correcto, lo otro igual. Cuál es la diferencia por ejemplo Enrique o Manuel (.....) Felipe no, entonces era eso yo te diría parte de serlo parecerlo es lo que aprendí de Felipe, pero la parte profesional no mucho en el fondo yo entregue más de lo que me entrego él de la parte gestión.

Raúl: Ahora otra pregunta, de todo lo que me comentaste ¿En qué momento te diste cuenta que aprendiste?

GAEN005: Curioso yo creo que me di cuenta cuando deje de trabajar con esas personas. No en el momento, pero cuando sales dejas de trabajar con Manuel te das cuenta que cosas de Manuel tu estas ocupando en el día a día no te das cuenta. Ahora yo creo que también pasa en el día a día, tú compartes muchas cosas distintas y entre esas cosas hay cosas que encuentras valiosas y que tú la asimilas y cuando dejas de estar con estas personas como ya no tienes muchas cosas del día a día solamente te das cuenta empieza aplicar lo tú encontraste que era realmente valioso, entonces ahí se produce un filtro que al salir realmente de este nexo.

Raúl: Marcelo, ¿Qué aprendiste que no te enseñaron en la Universidad?

GAEN005: Algo básico es escuchar cuando sales de la Universidad, y entras al mundo laboral generalmente piensa que te sabes tiene una una un una cantidad de conocimiento que te va a permitir digamos bien tu pega pero tú aprende a escuchar por ejemplo el viejito que está desarmando una bomba te puede entregar conocimiento, te puede enseñar el viejito que después que lava la bomba también tienen conocimiento, entonces si tú no lo escuchas dejas aprender y te digo yo tengo



una la cualidad de ser una persona que comparte que me lo aprendí de Manuel comparte con todo el mundo pero además lo escuchaba pero fui refinando esto ósea, mi capacidad para escuchar a aumentado con mis años; la Universidad no te enseña eso esa capacidad de escuchar la parte práctica de las pegas la sabe la gente, entonces tu manejas conocimiento pero es teórico en la parte práctica no te la enseñan tienes que tu aprender observando y va mucho en como de la forma más que el fondo la forma en que tú llegas con la otra persona si tu llegas en una forma adecuada las otras personas te enseñan, si tú no llegas en una forma adecuada las otras personas no te enseñan van a hacer su pega y si le preguntas algo te van a enseñar lo justo y necesario. Eso fue por un lado que fue lo importante, lo otro que no me enseñaron en la Universidad hay un tema muy relevante es interactuar con otras personas porque en la Universidad te rodeas de gente similar a ti estai estudiando en la misma carrera, vas en el mismo curso, te relacionas alumnos de otros cursos que son de la misma carrera, te relacionas con otras carreras paro que también son universitarios. Entonces es un estrato bastante típico independiente que tenga diversa variaciones económicas, pero en si el conocimiento que tú compartes es relativamente similar, pero cuando llegas a la empresa tú tienes que compartir con distintas personas que hacen distintas pegas, con distintos niveles de responsabilidad, distintas formas de ser, distintos niveles culturales, esa parte no se enseña en la Universidad y valorar eso o sea entender que eso es súper relevante sobre todo tú cuando vas a tener niveles de jefatura hay que aprender quizás al principio cuando eras muy cabro no tedas cuenta relacionarse con todo el mundo, en la empresa y que en la forma en que te relacionas tiene que ser la adecuada y te tienes que relacionar. Porque hay gente que no comparte y que no le importa mucho, esa gente personas no van a llegar muy lejos en el ámbito laboral, pero las personas que son amables, conversadoras que tiene un carisma y un liderazgo esas personas llegan arriba.

GAEN006

GAEN006: Como era empresa chica chica primero comenzabas comprando, cotizando, comprando, generando el pago, después facturando por los servicios llevabas ahí el libro de remuneraciones, libro caja dieron, estaba el libro de contabilidad compra y ventas, y manejabas todo, pagabas imposiciones, hacías las liquidaciones a mano, cotizabas; en cambio en las empresa grandes tú te encasillabas, tú llegabas y trabajabas en un departamento de facturación y solo recibías facturas y nada más o en el departamento de adquisición y te dedicabas a comprar nada más. En cambio ahí yo las hacía todas con el profe, porque era empresa chica desde hacer las liquidaciones, porque en ese entonces las hacíamos a mano no existía el Previred como ahora y empecé a trabajar con él.

Raúl: ¿Cómo se llamaba tú jefe?

GAEN006: Carlos Medina, entonces con este viejo aprendí llegamos empezamos a hacer licitaciones se sentaban conmigo si está condicionado cuanto te cuesta esto o cuanto te cuesta esto otro, empezamos a hacer el presupuesto para la licitación y en cuanto podríamos incurrir nosotros y cuanto cobrar de acuerdo a la utilidad, así que aprendí a trabajar en cotizaciones, ósea hacer cotizaciones para diferentes trabajos. Después las iba a entregar personalmente las cotizaciones y a la propuestas, después cuando estábamos en las propuestas llegaba yo y estaba en representación de la empresa para la apertura de las propuestas, y nos hacían tomar decisiones si queríamos tomar el trabajo, entonces yo contaba con la aprobación de mi jefe de que si me decían si podemos dale no más y yo le daba, y así empezamos a meterme en toda esta parte.

Raúl: Ahora tú jefe en este caso Carlos Medina, ¿Qué observaste de esa persona que te ayudo a mejorar tú aprendizaje?

GAEN006: Ya primero que nada, el me enseñó ósea yo te puedo decir no me enseñó, sino que medio me dio la libertad o me dejó el espacio para que yo tomara decisiones dentro del trabajo que nosotros desarrollamos, me dejaba he me dejaba como se llama tomar decisiones he en hacer consultas dirigir, me daba ese espacio, él no se metía mucho me dejaba trabajar libremente y yo informándole por supuesto todo había otra persona que le llevaba la contabilidad y me tiraba a los Leones; me decía ya anda tú a la propuesta entonces llegaba por ejemplo y me sentaba con el alcalde de Taltal cuando postulábamos a Taltal, en la sala de la alcaldía en Taltal me decía ya ud. se ganó la propuesta pero tiene que partir el Lunes, entonces con una llamada telefónica don Carlos sabe que nos ganamos la propuesta partimos este Lunes, ya y podemos hacerlo si le decía yo podemos seguir con los mismos viejos le generamos un contrato, ya entonces dale. Y tomaba decisiones así y entonces yo decía partimos, y yo estando allá llegaba contactaba a los viejos de la empresa les generábamos el contrato la empresa que se estaba yendo, oye te vas a llevar los materiales para que te vas a llevar yo te los compro, entonces compraba y después le pagábamos y a la larga yo partía con el servicio; él me permitía hacer esas cosas me daba espacio, al darme esos espacios podía tomar decisiones nunca me decía sabes que no, o cuando tomábamos una decisión que estaba mal la podíamos revocar y fácilmente podía decir que no sabes que no, no corresponde y como era el jefe, pero me dejaba actuar.

Raúl: Después en otra empresa, cual fue tú siguiente empresa.

GAEN006: Después llegue en esa empresa, por la misma empresa fui a hacer reemplazo al ferrocarril. Nosotros teníamos un supervisor de patio en el ferrocarril.

Raúl: ¿Cómo se llama?

GAEN006: El supervisor de patio se llama Fernando Montenegro entonces el viejito tenía que irse de vacaciones, tenía muchos días trabajando ahí y había que reemplazarlo y como el Carlos Medina había vista ya que me manejaba ya había sacado como se dice mi pachorra, bueno yo tengo personalidad cuando chico fui scout, fui dirigente juvenil tenía ya algunas cosas que iban conmigo tocaba guitarra, cantaba en la escuela ósea no tenía vergüenza para ese tipo de cosas. Llegue y fui a reemplazar a este viejito, y cuando lo reemplace el jefe directo de él empezó a descansar mucho en mí como quién dice le funcionario del ferrocarril descanso mucho en mí, me aprendí la pega del funcionario empecé a desarrollar la labor mía y más allá de lo que hacía, también llegaba le estiraba la mano al jefe que tenía. Llego una oportunidad en que el ferrocarril llega y dice sabes que necesitamos contratar otro viejo más para la cancha, y este mismo jefe dijo sabes que el Marcos sabe la pega así que me llamaron y entre al ferrocarril.

Raúl: ¿Qué aprendiste de Fernando Montenegro?

GAEN006: De Fernando Montenegro que la pega es la pega, el trabajo es el trabajo, a lo mejor lo que te voy a decir es más o menos chocante pero viejo decía hay que venir de la casa almorzado, comidito (...). Acá se viene a trabajar entonces el trabajo era trabajo, no marchaba las amistades, ni lo familiares tú entrabas al trabajo y ese era tú función y te pagaban por eso si estabas o no conforme era cosa tuya tú lo habías aceptado, pero el trabajo era trabajo tu si querías funcionar bien tenías que hacer por lo que te estaban pagando.

Raúl: ¿Qué aprendiste de la forma de trabajar de Fernando?

GAEN006: Que el viejo fue estricto en la parte laboral, el viejo no daba tregua no no separaba las cosas, él era estricto a esta hora se entra a esta hora se sale, a esta hora se come, tanto carros hay que cargar él era así no había pausa ni nada si alguien decía – oiga don Fernando sabe que no pu chatito aquí hay que trabajar – de ahí fui sacando que como se llama teni que cumplir con tú trabajo realizarlo, y era algo que tú habías aceptado nadie te puso la pistola al cuello para ir a trabajar aprendí con él eso, aprendí con el Luciano que habían viejos más arriba tuyo que se aprovechaban de ti a lo mejor que en el fondo a ti también todo lo que estabas adquiriendo era conocimiento que podía servirte para más adelante.

Raúl: Después de ferrocarril que otra empresa seguiste.

GAEN006: En ferrocarril empecé a trabajar en los círculos de calidad, entonces eran grupos dentro de la empresa que se dedicaban a encontrar mejoras continuas en lo laboral, y yo me metí en ese círculo de calidad y también preocupado de buscar mejoras continuas dentro de todas las funciones que nosotros hacíamos porque a raíz de eso éramos premiados, éramos felicitados a través de la compañía por todas esas cosas había que exponer como yo tenía el desplante era el expositor del círculo, me tomaba mi jefe me mandaba a Chuqui expone a los trabajadores expone cual es la diferencia entre los tipos de calidad para que sirve cada sello, porque lleva el sello de calidad. Todas esas cosas nosotros hacíamos esa planificación, Marcos anda al puerto y expone a los trabajadores del puerto expone lo mismo, después empezó el famoso dual con el Marta Narea que lo niños de tercero y cuarto los mandaban a hacer las practicas Marcos tú toma a esos niños explícales sé tú el instructor de ellos, siendo que tenía más compañeros tenía ocho compañeros más, pero él tenía una confianza en mí en cuanto sabía que yo le iba a traspasar a los niños todo lo que yo supiera, que tampoco iba a ser benevolente porque yo era de esos que cuando llegaban las niñas, yo les decía yo no le iba a dar la mano para subirse a un camión yo les decía mijita ud. va a estudiar operaciones portuarias y no puede esperar que

alguien le de la mano para subirse al camión, ósea ud. tienen que ir y encaramarse en el camión y es así. Entonces con la niña era igual, siempre he sido respetuoso con el sexo contrario pero en el trabajo es trabajo, si la niña iba a trabajar en operaciones portuarias y tenía que subirse arriba de un carro tenía que subirse no tiene gracia que alguien le esté dando la mano; ahí tuve otra, no fue una decepción sino que como era tan activo yo lideraba mi grupo, pero siempre iban nombrando cargos jefe de patio, jefe de turno pero a mí no me nombraban entonces llegaban cabros con menos conocimientos y los mandaban de jefe de turno, y a mí me mantenían ahí de repente me sentía molesto porque no me consideran, me tendrán mala, no me querrán nunca me dan una explicación necesaria ni nada hasta el día de hoy he buscado por qué pero nada. Pero si te puedo decir después de todo ese tiempo que trabaje, un año atrás el quedo sin trabajo y yo vine le hice un contacto y lo contrataron; entonces y otros compañeros me decían, no seai (...) te dejo, siempre te marginó y tú más encima le haces el contacto y está trabajando ahora gracias a la movida que yo le hice. Entonces yo insisto al que obra bien le va bien, lo tenía más que claro pero no tenía nada que ver una cosa con la otra yo sabía que el viejo era perfecto para el trabajo que tenía porque tenía conocimiento, capacidad, dirección era bueno en su trabajo, que haya tenido eso conmigo es independiente pero para lo que lo quería era bueno para la pega en el fondo. De él aprendí también el me mantuvo siempre cerca de él, envés tirarme para fuera, mandarme a terreno me mantenía al lado; no me premiaba con ascenderme, o darme otra responsabilidad y creo que si me mantenía ahí era porque me necesitaba nada más que eso siempre me he hecho necesario en todo lo que hago.

Raúl: Siguió empresa, después del ferrocarril cual fue tu siguiente empresa.

GAEN006: Después del ferrocarril pase a trabajar en Inser empresa de montaje.

Raúl: Tú jefe quién fue.

GAEN006: Ufff .. Tuve como tres jefes que fueron los administradores de contrato en faena.

Raúl: uno el que más destacaba.

GAEN006: Nelson Oyarzun quien fue el que me mando a buscar.

Raúl: ¿Qué aprendiste de Nelson?

GAEN006: Que aprendí del Nelson, más que del Nelson aprendí del segundo abordaje que era Francisco Valdemar. El Valdemar era el brazo derecho del Nelson, quien fue el que me llevo a trabajar con él entonces con él aprendí que el Valdemar tenía la parte de servicio compra, contrato, herramienta maquinaria también llevaba la parte administrativa, pero se apoyaba conmigo en esa parte lo apoyaba. ¿Qué aprendí del Valdemar?, que si o si había que hacer el trabajo como se llama heee, teníamos que agotar los medios, finalizar el trabajo, controlar, vigilar supervisar porque tú llegas y te ganas un servicio y tienes presupuestado cierta cantidad de dinero para ese servicio. La idea es que tú realices ese servicio pero que también te quede utilidades, no te puede exceder o si no te vas a pérdida y tampoco puedes tener una utilidad poca. Entonces aprendes a tener todo controlado y no gastar más allá de lo necesario, cumplir con los tiempos, con la cantidad de viejos que se necesitan de acuerdo a las cartas Gantt que vayan funcionando heee fui adquiriendo toda esa forma..

Raúl: Forma organizada

GAEN006: de trabajar a todo evento, tenés que ir a trabajar sea cual sea la situación tienes que ir a trabajar. Yo trabajaba siempre por siempre, pero si aprendí una cosa que no aprendí con ninguno de los viejos con que trabajé, yo siempre me preocupe de la gente, siempre si los viejos llegaban aquí a las diez de la noche en el bus yo

agarraba mi auto, lo iba a buscar y los llevaba al hotel ósea no me quedaba tranquilo si el viejo no llegaba al hotel. Entonces esas cosas en el ferrocarril todos esos viejos vieron en mí, siempre reconocieron mi forma de ser yo nunca fui – como se llama – siempre me preocupe por ellos anduve pendiente, como decía René “si me tengo que sacar la camisa para que se abrigue me la saco” pero es una cosa que la aprendí de mi papá o de mi mamá yo ya lo traía, y eso me sirvió mucho en la vida laboral ganas más amigos que enemigos. Cuando tú eres así estiras la mano, todos después se acuerdan de ti te reconocen nunca yo creo que nunca haya dicho de todos los viejos que han trabajado conmigo, que deben de haber sido más de tres mil viejos nunca he escuchado que digan – pucha el Marcos que es (...) o pucha el Marcos era como la (...) – al contrario los viejos vez que me llamaban yo les contestaba el teléfono ves que tenían problema acudía a buscarlo porque son ellos los que realizan el trabajo, con ellos se empieza todo tú no tienes a los viejos para trabajar no podi hacer el servicio, no podi cobrar, no podi hacer nada ellos hacen el sueldo de ellos, más encima el sueldo tuyo y el de todos los demás y tú tenis que pensar que detrás de ese sueldo hay más familias entonces si no lo ves así no vas a cumplir.

Raúl: En ese contexto, ¿Cuándo te diste cuenta o en qué momento te diste cuenta que aprendiste?

GAEN006: Yo creo que cuando hice el servicio militar, cuando entre a trabajar primero que nada cuando entre a trabajar con el viejo de Servis. ¿Porque aprendí?, porque antes del servicio militar yo era irresponsable, no quería estudiar, cuando hice el servicio militar me di cuando, primero que nada empecé realmente a valorizar a mi papá y a mí mamá, empecé a valorizar lo era importante que era estudiar, empecé a evaluar las cosas yo creo que ahí fui aprendiendo a darle valor a las cosas, a todo lo que tú realizas.

Raúl: Y la siguiente empresa.

GAEN006: Después fue la SKSI, ahí fuel el Carlos Zamora es un cabro recién salido de la escuela de constructor civil.

Raúl: ¿Qué aprendiste de Carlos Zamora?

GAEN006: Que aprendí de Carlos Zamora, yo creo que aprendió más de mí que yo de él, no estoy pecando en decir (...) sino que venía recién saliendo de la escuela. Lo bueno es que Carlo siempre me escucho, él siempre me considero yo fui directo con él le dije acá tenemos un contrato donde los vas a administrar tú, yo te voy a apoyar si nosotros dos no andamos de la mano la cosa no va a funcionar, yo te cuido a ti y tú me cuidas a mí y esto funciona. Y luego él llego y vio en mí que tenía conocimiento, experiencia y empezó a trabajar conmigo, yo te digo sinceramente que el Carlos Zamora - ¿Qué puede haber aprendido de él? - he tenido suerte el Carlos Zamora me dejo trabajar, dejo su confianza depositada en mí, me consultaba muchas cosa pero yo le conversaba todo, pero él fue muy perseguido dentro de su trabajo, fue muy acosado laboralmente por su jefatura, y con lo que yo le iba diciendo él se iba respaldando y afirmando, incluso hubieron movimientos dentro de la empresa, que gracias a cosas que yo detecté él como jefe yo se las traspase y él como jefe las asumió, nunca me expuso tampoco, siempre me defendió; que te puedo decir, era su brazo derecho y él confiaba en mí de él no pude haber aprendido mucho en cuanto a la parte funcional porque yo ya funcionaba en terreno por ejemplo él tenía prevencionista, tenía encargado de calidad, tenía bodeguero pero sabía que todos los demás hacían sus trabajos cumplían con sus funciones, en cambio conmigo tenía una confianza donde me decía “oye Marcos que es lo que hago, como lo hago”. Yo creo que lo que pude haber acogido de él, fue que era llano y abierto para recepcionar todo

lo que le decía.

Raúl: Alguna idea

GAEN006: todo por ejemplo yo le formaba la planilla de remuneraciones, Carlos sabes que la planilla nuestra tiene 33 viejos así que manda pedir a Santiago, a Santiago ni siquiera a la jefatura que te manden copia de (ininteligible) porque yo tenía cierta desconfianza de viejos, que no me inspiraba confianza como era mi costo yo tenía que cuidarlo los costos tenía que defenderlo, sabes que pregunta cuantos viejos hay y llegaban de allá oye sabes son 38 (...) nos están poniendo 5 demás si solo son 33 y ahí se daba cuenta que habían cosas que salían por otros lado. Pero ese tipo de cosas yo la detectaba y se la daba a conocer, y las levantaba.

Raúl: Siguiente empresa.

GAEN006: SKSI durante todo el tiempo que trabaje ahí me llamó Víctor Devía Opendat S.A. . Al Víctor Devía yo lo conocí hace muchos años, la Roxana tiene 17 años trabajando en Opendat mi señora, y nos encontrábamos con él en las fiestas de navidad, de la empresa y siempre me veía trabajando con el bolso, el celular, la camioneta pa arriba pa abajo todo el día, siempre me veía así. Entonces cuando salió el contrato de allá arriba, me dijo cuanto estai ganando – tanto le dije yo – ya yo te pago lo mismo vas a trabajar menos, vas a estar más tranquilo y vas a evitar andar con bolsos. Entonces acepte, pero ahí me cambió me costó mucho adecuarme a ese trabajo, porque yo venía de un mundo laboral donde todo era gestión, donde todo tenía como se llama hee moverte preocuparte de tener 700 viejos a cargo, la parte de recursos humanos tenía tres administradores de contrato como jefatura, para tres centros de costos diferentes me agarraba la camioneta y me iba a Tocopilla, de Tocopilla a Pedro de Valdivia, de Pedro de Valdivia a Esperanza en el día peleaba, ósea cuidaba mis centros de costos, sabía que todo tenía que funcionar de esa manera; y cuando llegue a Opendat, llegue a un lugar donde estaba solo, donde ejecutaba un trabajo. Me volví a convertir, ¿cómo se llama?, en el viejo este que entraba en el departamento de contabilidad que se dedicaba a revisar facturas. Se me hizo muy difícil a ese tipo de trabajo, bueno ahí te conocí a ti, conocí a otro viejo y empecé a encaminar, a funcionar y a arreglar ciertas cosas.

Raúl: En estricto rigor, ¿Qué aprendiste de Víctor Devía?

GAEN006: Yo de Víctor Devía, es un viejo que tiene un olfato un olfato para sus negocios tremendo, él sabe dónde tiene que..., yo lo conozco no solamente ahora tiene la parte humana muy buena la Roxana como trabaja con él sabe que tiene la parte humana muy buena. Quizás todos lo conocen como. El Víctor es acá, es apretado y todas esas cosas, pero no es así tiene..., por otro lado abre la mano y entrega y esa parte humana yo se la conozco y sé que tiene esa parte. La otra parte donde está la parte laboral donde mete su mano, y es lógico porque es su negocio si yo estoy haciendo negocio y para que sea rentable – tengo que como se llama – cuidarlo entonces.... De él que pude aprender, aquí hay algo muy bueno de Víctor Devía, que la mano no se dobla ósea, este es mi negocio, esto es lo que cobro, esto es lo que es, por muy grande que sea el monstruo que está frente mío, el plato que tengo en mi mesa es mío. Aunque el que este adelante sea un mastodonte, yo tengo claro que esto es mío y nadie mete mano y nadie me lo quita, entonces eso hee te daba la seguridad total, la confianza de lo que tú estás haciendo, te posiciona en tu funcionamiento en todo eso.

Raúl: Para finalizar..

GAEN006: hay algo que no te lo conté paso muy poco en mi etapa laboral que fue cuando se abrió en la Radomiro Tomic; antes de entrar al ferrocarril fui a trabajar a la

Radomiro Tomic por un periodo de 7 meses que fue la puesta en marcha de la RT.

Raúl: ¿Tú jefe quién fue en ese entonces?

GAEN006: Beninno Godoy superintendente de recursos humanos, ahí conocí al superintendente de recursos humanos. Yo entre a trabajar a esa compañía donde ya se supone era compañía, eso fue lo más grande que entre a trabajar después de Servis donde se dividía su estructura era la superintendencia de mantención, la superintendencia de operaciones, la gerencia de área seca, de área húmeda, y todas tenían superintendencias, gerentes, jefes de proyectos en cada área. Entonces yo llegue a trabajar a la parte de recursos humanos, con Beninno que era el superintendente y casco blanco yo me ponía firme, entonces como me cuadraba y me ponía firme entonces los otros viejos se sentían con el poder para decir este cabro esta para el servicio mío, me tiene que apoyar, me tiene que ayudar en todas las cosas, entonces un día entra un superintendente eléctrico de la parte eléctrica de mantención llego yo voy a la oficina de él (le golpea la puerta) y le digo con permiso jefe puedo pasar y este compadre viene y me responde de la siguiente manera “no me diga jefe” me dijo “porque si yo fuera jefe suyo (...) no atravesarían esa puerta”, agarre mi carpeta y me di la media vuelta y salí indignado (...) no le podía decir nada, ninguna cosa primero que nada era un superintendente para mí. Llegue a mí área y le expliqué a Beninno Godoy lo que me paso, sabes que no esta cosa no va conmigo no va a funcionar, entonces Beninno llego y me dijo aquí vas a encontrar un montón de gerentes y superintendente, pero el único jefe tuyo acá soy yo porque tú perteneces a esta área, por lo tanto el superintendente de recursos humanos soy yo y tú único jefe soy yo, el superintendente de mantención es jefe de los viejos de mantención, porque yo no voy a meterme con los viejos de mantención y decirles hace esto hace esto otro. Así cuando alguien más venga a decirte primero que nada no tienes que decirle don ni nada, ellos vienen a ti a solicitar tú apoyo, y tú tienes que prestarles el apoyo porque para eso está el servicio pero siempre y cuando esté a nuestro alcance. Entonces yo me di cuenta, y se devuelve la mano este mismo viejo llega un día toc toc, golpea la oficina mía y dentro, y me dice “permiso jefe puedo pasar” y esto es verdad me lo dijo así y yo eche mi asiento para atrás y le dije “no me diga jefe” le dije yo “porque cuando yo sea jefe (..) como uds. no van a atravesar esa puerta”; nos hicimos amigos después con el Altamirano entonces bien me dijo, estas aprendiendo y ahí me di cuenta de eso también esa fue la primera vez, porque él veía que me cuadraba con todos los (...) que yo iba para todos lados y Marcos ven, y me dijo que esa no era tú función, a ti después no te van a calificar porque tienes voluntad, porque soy amigable yo te puedo decir Marcos llévame la camioneta para allá, Marcos me puedes traer los viejos para acá, a lo mejor vas a estar todo el día con la camioneta; pero tú trabajo para el que te contrataron no lo estas realizando y te van a decir pucha el Marcos que es paletado, tiene una voluntad enorme pero te van a echar porque no hiciste tu trabajo. Entonces ese viejo el Altamirano, de ahí parte todo pero gran parte de eso después que salí de Servis donde yo las hacía todas me di cuenta que efectivamente las vida laboral era si o si una selva, donde tú tenías primero que nada el trabajo es el trabajo.

GAEN007

Raúl: Ya don Mario me puede explicar cuál asido su experiencia desde el punto de vista, en el momento que usted entro al mundo laboral. ¿Qué cosas aprendió que no le enseñaron a usted?, desde que entro a su primera empresa. (Teléfono sonando)

GAEN007: Primero que nada yo aprendí la experiencia laboral desde la memoria. Mi primera experiencia fue fuera de la universidad en el centro de planificaciones del CIM ahí fue una experiencia distinta si bien es cierto mi profesor guía que era mi jefe que era Alfonso Otero, era una especie de científico loco estamos hablando de los años 80 y algo estamos partiendo de la parte de simulaciones, procesos este tipo tenía la idea que los procesos metalúrgicos se podían simular cosa que nadie pensaba en ese tiempo fue un visionario era un tipo que vivía genio, pero que imitaba la locura era muy trabajador y aprendí de él trabajar largo, trabajar fuerte, el ser perseverante, era un tipo muy perseverante, aprendí también y una de las cosas que me sirvieron mucho el equilibrio lo aprendí en el sentido positivo él no estaba bien equilibrado tenía la familia botada tenía todo eso yo aprendí de eso que era importante equilibrar la vida laboral con la vida familiar, hay que trabajar intenso, pero también hay que trabajar intenso en la vida familiar eso lo aprendí de él porque yo vi cómo se le complico su vida laboral por esta dedicación absoluta al trabajo como anécdota en algún momento él decidió que no podía comer, porque iba a controlar porque para él la necesidad de comer era una necesidad controlable estuvo varios días sin comer casi se murió, pero esa visión de ver las cosas y de seguirla y de comprobarlas para mí fue una de las tremendas experiencias que me han servido en la vida personal y tú vas conociendo gente y tomando lo positivo y del operativo también aprendiendo porque no y la capacidad de análisis que tenía él tipo era una capacidad de análisis espectacular a todo le daba una segunda vuelta porque iba encontrando algo distinto un matiz distinto era la primera explicación que le da a las cosas súper simplista, pero a medida que empieza aprender (No se entiende) sobre todo para esto simular procesos había que dar una vuelta distinta la experiencia de Alfonso fue notable una de las que me marco trabajar en el rubro la capacidad de análisis fue un año y medio me enseñó mucho el balance vía familia que también (No se entiende) y lo otro la perseverancia en su objetivo y perseverar obviamente no te lo enseñan uno sale de la universidad y sale como pajarito nuevo no preparado para este mundo laboral que te encuentras con realidades distintas he estaba terminando mi memoria con Alfonso y salió un proceso dentro de la memoria me llamo (No se entiende) que estaban buscando para Cap. Inversiones era un tipo muy orientado al proceso objetivo principales era trabajar en Codelco ojala lo que era minería y me llaman de Cap. Inversiones y estamos buscando ejecutivos para nuestra empresa ejecutivos del futuro averiguamos en la universidad vimos tu perfil tu rendimiento yo gane el premio de mejor ingeniero he participado en la parte estudiantil en la organización era bastante equilibrada y me llamaron y le dije que no me interesaba y eso fue una de las cosas que tengo marcada por que ni siquiera vi la oportunidad y vi esto no está en mi capacidad en mi registro que quiero hacer a futuro lo deje las inversiones manejar gentes (No se entiende) y la parte técnica ya hace tiempo que no la veo y la deseché principalmente porque no tenía una orientación y no tenía en su momento alguien que me orientara algún mentor que me digiera “sabes tengo esta oportunidad” paso bueno después supe que me había perdido una tremenda oportunidad. (Gente hablando)

Bueno estaba en eso terminando la memoria me llamaron de una fábrica de acero de Santiago una empresa familiar donde muy antigua que querían hacer un cambio



notable de pasar de una empresa manejada por una familia generalmente en la parte de operación gente muy práctica a la parte de ingeniería y contratar a los 6 ingenieros una mezcla de ingenieros jóvenes y de ingenieros con experiencia y yo entre en planta y bueno entramos 6 personas y a poco andar uno de ellos que tenía más experiencia se situó como líder del equipo y trabajamos bien en conjunto hicimos varios cambios mostramos varias cosas que se pueden hacer ante el análisis y la ingeniería y todo así que nos fue bien al cabo de los 6 meses nos nombraron en los puestos respectivos he quedado esta persona que yo decía que era el líder como gerente técnico y yo que dé a cargo del departamento técnico de control de proceso de calidad dependiendo directamente de él. Ahora del momento de la nominación del cargo empezó una batalla ese mismo día y claro obviamente yo tenía más competencias técnicas que él aparentemente no era muy sólido y nos veíamos la sombra así que yo eso era imposible de hecho estaba recién casado terminando la U y lo empecé a pasar mal, malo esta todo el manejo de la información y al cabo de 9 meses renuncié le comente a mi esposa no lo estoy pasando bien y las cosas que he aprendido en la vida es que uno debe pasarlo bien de hecho como me habían ofrecido trabajo fuera obviamente me cambie y no estuve ningún día sin trabajo y renuncié y al día siguiente aparecí trabajando en otro lado por menos lucas obviamente porque era un centro de investigación, pero con la tranquilidad que estás haciendo algo que te gusta, pero que aprendí de este gallo de cómo se debe manejar las cosas ahora aprendí obviamente la importancia del manejo de la información, él manejaba mucho la información de los conductos así los conductos de la jefatura de seguridad él se manejaba muy bien tenía una base así a bajo muy complicada (No se le entiende) yo tuve un manejo muy inocente yo creo que dentro de todo fue una muy buena experiencia me sirvió mucho lo que haiga a aprendido en el Centro de Investigaciones hacer cosas y se muchas cosas en ese periodo (No se entiende) y para sorpresa mía años después me encontré con una persona (No se entiende) una vez que se fue el gerente lo echaron aplicaron muchas cosas que habían planteado y resultaron.

Así que de él aprendí mucho de cosas como en el trato de la gente hablo mucho de lo que es la motivación no es un tema de lucas un tema de oficina es un tema de cómo te trata tu jefe, un tema del ambiente de trabajo el de querer ir a trabajar todos los días y eso lo aprendí como política de que nunca iba a trabajar en un lugar donde no fuera grato, lo segundo generar un ambiente laboral que fuera grato para trabajar lo aprendí con él lo pase mal él tipo así llorar a la gente cuando se sentía complicada en su trabajo rendía más sentía que estaba con preocupaciones era todo lo contrario motivado y tranquilo rendía el 100%. Después volví donde estaba, volví a trabajar con Alfonso, estuve un tiempo crecí con él hicimos bastantes cosas después yo crecí en mi cargo paralelo al de Alfonso en otra área y ya empecé a trabajar con gente a mi cargo fue bastante bueno y de alguna manera empecé aplicar estas cosas y quedé a cargo del jefe de división que era un tipo bastante simple el rey de las cosas simples es el típico gallo no enrollado, para que te vas a enrollar si lo podemos resolver, resuélvelo y no te enrolle y eso para mí es un tema notable tu ibas donde él (No se entiende) y ahí está la simpleza y por alguna razón se complica en el detalle.

Yo creo que Rodrigo una de las cosas que uno aprende como jefe que era notable es la simplicidad de no enrollarse de buscar la solución de estoy preocupado, pregunto. Llega gente con preguntas ¿Jefe verdad que me va echar?, pero yo encuentro notable que lo hagan sino se quedan con el rollo todo el fin de semana ahora lo importante de eso que si uno lo está pensando se lo diga a la persona obviamente tiene la posibilidad de mejorar, pero, todo eso tiene que enfrentar las cosas y aceptarlas en su



tiempo y en su medida, bueno ahí en el Cim me fue bastante bien hay trabajo del 87 al 94 en el área de investigación pura. He me llamaron del Metal una empresa que vendía acero en la minería y me llamo un amigo que había trabajado y estaba buscando alguien para abrir la oficina comercial de Copiapó nuevamente un paradigma interno yo nunca he sido comercial soy más extrovertido que introvertido tengo miedo de ir lo mío es investigar del proceso, la experiencia hay que explotarla y te va ir bien así que me contrato en el Metal Pablo Araya que era el gerente comercial en ese tiempo para abrir la oficina y fue una cosa así que me digiera, ándate a Copiapó busca casa y oficina que no había nada y en un mes más te vas empezar a poner en la cosa y llegue haya y había problema y tuve que partir del salvador, así que fue una tirada al agua completa y realmente bien una veta que todas estas herramientas blanda que había adquirido durante la capacidad de análisis y el tema y Pablo el jefe el gerente comercial y yo he ido conmutando en la calidad de jefe y Pablo era un gallo espectacular era un gallo que él tipo decía que alguien “Motivado rinde y alguien contento rinde” te dejaba ser era supe directo, pero si estábamos todos junto y a (.....) te dejaba ser, te incentivaba, preguntaba por ti ¿Cómo estaba? Y mucho de acompañarte ósea no era un jefe distante hablábamos mucho, pero él también viajaba y éramos diferentes siempre sentía el apoyo de él y de la empresa detrás así que para mí fue lo que despertó el apetito comercial y bien, bueno estuve a cargo de Copiapó por 5 años me fue bien muy bien me ha ido bien en casi todas las pegadas que he estado en alguna reunión de venta se hizo una exposición unos números espectaculares y la zona norte estaba muy ahí y alguien dijo “Estaba mal pelado el chacho” tenemos mejor gallo en la zona que no es la más grande” así que hagamos el cambio de ahí mismo nos echamos para fuera y el comité directivo lo decidió y me vine a trabajar Antofagasta a cargo de la zona norte con 40 personas a cargo en Copiapó tenía es decir con trabajaba con 378 un par de ingeniero y el resto parte técnico y Antofagasta me vine a una zona en donde tenía a 40 persona a cargo así que hay las competencias tenía gente (No se entiende) y siempre bajo el alero de Pablo después se enfermó se retiró llegó un nuevo jefe que se llama Enzo Antonucci que ahora está Caterpillar y lo tuve de jefe como 2 semanas nada más que eso, venía con un humor nuevo totalmente distinto al negocio al que era distinta el estar en terreno, solucionar gente, hacer modificaciones yo venía con un modelo un poquito más de comoditi un tipo concenter, no estaba muy de acuerdo. Él me dijo una vez fuiste para Iquique fuimos a ver el Collahuasi súper bien lo que estas diciendo, “el esquema un poquito distinto hay que acomodar, estoy contento contigo” y me dijo algo con lo que no estaba muy de acuerdo y me dijo (.....) y siempre se lo transmito a la gente me dijo “Uno para ser exitoso en cualquier cosa y sobretodo en este negocio hay tres cosas que uno tiene que cuidar uno es el resultado que si uno no tiene resultado estas frito, segundo el ambiente de trabajo que tienes que tener un buen ambiente de trabajo y tercero es como tú te manejas internamente como tú te ves eso tiene que ver con la vestimenta como te presentas como tu muestras tu resultado” ahora este equilibrio si tú tienes resultado y no tienes las otras dos puedes ser un gallo que vende mucho y vas estar siempre disponible y no te van a echar y eso yo lo he visto en la compañía son un desastre entrando, pero son excelentes vendedores tiene número y eso en la compañía dice ok (No se entiende) hay tipos que son súper encantadores en un ambiente de trabajo son el descuebe no tienen números esos viejos ya se fueron ahora si tienes un buen ambiente de trabajo y un mal número estas bien y si te manejas bien y has trabajado en esos tres aspectos para mí son la clave esas dos semanas que tuve con Enzo esa conversa fueron en un bar en Iquique

y era más joven que yo y me quedo esa enseñanza de él que la encontré notable. Bueno llevaba dos semanas y me llamaron de acá de BULCO he tenido pocas pegas generalmente no he tenido muchas pegas son como 10 años en cada pega me llamaron de BULCO y me cambie para acá a una casa un poquito más grande en ese tiempo como 10 años atrás a cargo 60 personas una administración distintas y no fue fácil era muy fuerte la comercial que era mi fuerte era bastante administrativo con un jefe muy intenso él gerente general de esta compañía era un motorazo, pero también tenía una manera de administrar bastante autoritaria yo siempre me acuerdo y siempre se lo he dicho yo a él te confieso que cuando hicimos la entrevista llevamos a dos personas a una selección final y fuimos a la entrevista a Santiago él gerente general fue el primero (No se entiende) y fui yo y estaba Head hanter todo los gerentes hicimos una muy buena entrevista con todos los gerentes Head hanter estaba feliz él gerente general no era el estilo y salimos de la reunión y Head hanter (No se entiende) yo es tuve en la reunión de Caterpillar y la tuya y no tiene nada que ver espectacular te pasaste súper sólido, súper duro parado frente al gerente general y sabes que Fernando Matthey hermano de la Evelyn le dije Fernando no va a resultar no hubo química con el gerente general como yo trabajaba bastante bien y tenía muchas facilidades en las conversaciones “no en la conversación con Head hanter lejos tu”. Cuento corto yo te llamo de aquí al miércoles para que firmemos dije no va pasar nada y me llamo el miércoles se eligió a otra persona fue la decisión de otra persona, “Bueno está bien” por alguna razón se calló él otro candidato y a las dos semanas me llamarón ¿e igual necesitamos iniciar el proceso de contratación quieres participas? “no le dije” “dime cuando me junto con el gerente general para ver las condiciones de trabajo” y me dijo ¿Cuándo puedes? “el sábado” y me junte el sábado con el gerente general y acordamos la condiciones de trabajo. Y entre en este mundo que es distinto y que fue duro aquí el gerente lo ves todos los días él tipo cree que esta como en el regimiento te hace sufrir para que te enriele y te asusta y cuando te suelte estás listo y en una de esas yo estaba haya con la gente de acá el equipo estaba muy golpeado por que venía de una administración bastante mala estaba abajo la motivación el involucramiento y yo estaba trabajando fuerte con mi equipo en base a todo lo que he aprendido no un gerente pasivo un gerente activo yo voy a ver a los clientes viajo hartito yo no gerente o a este sino yo soy parte del equipo y ya tenía a toda la gente alineadita orientado al negocio no tenían idea de lo que tenían que vender ni mucho menos y me llama el gerente general y me dice: “Mario tú tienes que ser mejor ubicado” (No se entiende) lo mío es la motivación y el primer jefe que tuve ese (.....) además yo tenía más de 15 años de experiencia en el tema, sabia como manejar así que no le dije que yo iba a a seguir r así yo tenía el equipo funcionando he echado a la gente que serbia y he motivado a los que servían así que si te gusta bueno sino no. Ok seguimos andando pasado un tiempo y los resultados se estaban dando bien en la zona sólida, y Salí en ese tiempo a fumar afuera en el Apar Hotel y llega el gerente al lado, lo que pasa que no te vendiste bien en la entrevista de un año y no dije nada ya que era su reconocimiento a su decisión del porqué, ahora creo yo que de alguna manera que aprendí de Ricardo la capacidad de trabajo espectacular la rigurosidad de hacer las cosas bien súper riguroso, el seguir todas las tareas preocuparse de la gente siendo un gallo tan duro un gallo súper preocupado sabe todo lo que pasa con los nombres te todo el mundo de los tipos de planta saluda a todo el mundo y muchas veces sabe más lo que está pasando e de la planta lo que sabe los jefes ahora tiene su lado positivo y su lado negativo yo creo que el lado positivo es bueno porque hay un grado de variación de la gente y también el a niveles él empuja mucho y cuando él



no esta se nota y yo creo que eso en la zona él ha soltado que no necesita de mi apoyo y yo que este en Santiago y que este en regiones no se necesita que se empuje el tema así que he aprendido de él que hay que apretar sin pasar la plata pasar la responsabilidad no yo te lo hago, no que cuando yo este funcione, el preocuparse por los detalles y que todo funcione bien creerse el cuento que esta es una empresa a nivel mundial y actuar como tal ya no somos Chilitos somos una empresa aprendí que hay que trabajar y él couch personal yo le pregunto todo si me pasa el día de la capa "Ricardo sabes que tengo esto me encaminas " que no tuve en ese tiempo yo hoy en día tengo 54 años con un plan de salud en mu carrera y acabo de terminar mi Embiei en la universidad y tengo un plan de desarrollo que no me lo he planteado en 45 años no me lo he planteado por que no había tenido un jefe que me digiera para donde es para dónde vas yo había estado mucho en el día día que me fuera bien en el día – día, pero no me estaba preparando para el futuro si con el día día me va bien, pero hoy como son las competencia y a medida como van subiendo la pirámide fiscal se necesitan más competencia y si de repente ven santos y no las tienes te fuiste así que he aprendido eso, así que ha sido una súper experiencia y que he aprendido arto es de la gente con la que trabajo si bien es cierto uno siempre ve que la enseñanza va de arriba así abajo y uno el buscarse profesionales es bueno gente abajo útil te permite dos cosas vas estar trabajando tranquilo y vas estar haciendo bien lo que te decía yo tú no puedes estar haciendo una responsabilidad que está por debajo, pero también va aprender mucho de cómo se maneja ella (No se entiende) y esas cosas tú las vas tomando y la vas sirviendo en lo personal y lo otro te empuja (.....) claro gallo que están compitiendo y el movimiento competitivo cuesta, creo que es súper importante y lo otro relevante es el tema de los viejitos ósea yo tengo hoy día yo partí con 60 viejos y ahora son 250 un contrato y con los viejos hay un conocimiento de año que se caracteriza acabamos de cumplir 80 años estuvimos en una celebración de 80 años la semana pasada y hay viejos que han cumplido 40 años en la empresa y hay gente con 25 años en la empresa y nosotros le llamamos el espíritu vulcano que se transfiere esto en el día día yo creo el sentirse parte de motivado por y es notable y cuando llegan los cabros jóvenes a servir y llegan todas estas generaciones que son mediantitas y que quieren solucionar rápido cuesta meterlo en una compañía como está más tradicionalista más de familia. Así que son estos viejitos "no cabros cálmense buena empresa aquí los cuidan" y son esa la gente valiosa y la gente con más experiencia y lo más importante de la experiencia (No se entiende) y eso le sirve a toda a los ingenieros jóvenes que trabajan con ellos a parte de esta cultura aparte de toda las capacitaciones, competencia dura. Eso ha sido un poquito una pasada rápida por mi experiencia laboral, pero ha sido para mi súper motivante ose la decisión que tome fue que casi 30 años atrás haber renunciado, me sentía grato donde estaba y que lo sigo estando hasta el día de hoy ha sido súper valioso para mí y te mentiría si yo te digiera "hay que lata tengo que ir a trabajar" nunca y el día que lo sienta o voy hacer algún cambio yo te dije llevo 10 años en este puesto ahora es un puesto que tenía 60 personas y ahora son 200 tenía el catastro todo el tiempo y el día que yo me sienta que estoy marcando el paso voy a dejarle la pasada a los demás y lo otro lo más importante es el futuro y yo creo que esas no son cosas que no te enseñan en la universidad lo otro que ha sido notable para mi es que he tenido la oportunidad de pasar por varios cursos y entrenamiento que me han hecho cambiar el pensamiento por ejemplo Oscar Cáceres no sé si lo ubicas él gallo que hace couche y él siempre tiene una pregunta ¿Por qué a unas les va mal y a otras no también ? y tiene que ver con el pensamiento positivo de como tú siempre Salí en el lado positivo y sales



jugando siempre que piensa el día a día como tu afectas tu entorno positiva mente y eso ha sido notable de hecho cuesta buscar gente para este equipo de alto desempeño. (ruidos de gente hablando).

GAEN008

Raúl: Ya Don Nelson

GAEN008: Ya bueno mi nombre es Nelson Pérez yo soy Ingeniero Mecánico tengo un MBA de la norte también y soy experto en la seguridad minera yo empecé a trabajar a los 22 años en 1971 yo egrese cuando egrese de la universidad técnica del estado que en Antofagasta después mi primer trabajo fue en MANTOS BLANCOS y hay entre a trabajar, mi primer puesto fue de ayudante del jefe de mantención Chancao entonces hay en esos tiempos era bastante diferente la situación como era ahora solamente aquí en la región habían tres mineras importante que obviamente era Chuquicamata, después estaba Michilla y después estaba Mantos Blancos. Entonces no había más muchos lugares donde moverse entonces los trabajos generalmente eran por largo tiempo la gente por lo general no se movía a y lo otro que estaba todo lo que era el área del salitre lo que es ahora SOQM. Entonces en MANTOS BLANCOS se trabajaba por turno de 8 horas cada uno y la gente, hay un campamento haya y gente que vive aquí en Antofagasta y bajaba en los buses todos los días porque eran turnos de ocho horas. Yo primeramente partí viviendo haya alcance a vivir 8 años en el campamento de MANTOS BLANCOS. Esa parte Entonces primeramente voy hablar de la parte familiar fue bastante buena por qué? Yo estaba casado muy joven como te dije recién yo tenía 22 años mi esposa tenía 18 y hay tuvimos a dos hijos entonces como era un campamento chico la vida nuestra se centraba mucho en nosotros dos el matrimonio con nuestros dos hijos.

En lo que se refiere propiamente al trabajo hay como te comente recién yo entre a trabajar en mantención Chancao entonces teniendo 22 años no fue fácil para mi empezar por que los trabajadores los viejos como le habían dicho en la minería eran ya gente, habían de todo la mayoría había gente de los 45 para arriba gente ya bastante avezada, con mañas y los niveles de escolaridad eran bajos, no era gente con mucha preparación, eran viejos formado en el terreno así que no fue fácil empezar hay, además que yo hice mi primera practica hay anterior mente en el año uno o dos años anterior o antes no me recuerdo empecé hacer una práctica de estudiante entonces en ese tiempo las practicas eran diferente no habido un programa que le digiera esto hay que hacer o hay que cumplir un programa aunó lo tomaban como un trabajador más hasta que lo mandara a trabajar con ayudante de maestro de un trabajador uno estaba ahí me toco convivir con la gente entonces después yo al tiempo llegue y llegue como jefe de ellos entonces tuve que usar mucha psicología para poder lograr el respeto de la gente del mismo viejo del que yo había sido ayudante y después yo era el jefe de ellos y como ayudante del jefe de sección yo era él que estaba directamente metido en el terreno con ellos, estaba después de mi estaba el capataz y después venia él trabajador entonces no fue fácil, pero supe ganarme el respeto de la gente ahí. Cuando empecé a trabajar mi primer jefe fue un señor él jefe de sección fue Eduardo Salas (canta pajarito), que ase poquito falleció entonces digamos este señor era un hombre que tenía un sistema de trabajo a la antigua era un viejo así, era gordo grande así negro (risas) era muy su manera de ser era muy prepotente era un hombre que tenía un muy maltrato con la gente entonces lo trataba a garabato limpio a los viejos no andaba con chicas se la echaba toda nomas a los viejos entonces esa fue una cosas que me marco porque yo salí con otra mentalidad de la universidad y por mi manera propia de ser entonces yo hay me di cuenta que lo que estaba haciendo él no era lo correcto que se podía hacer o decir las cosas de manera diferente porque yo tengo que usar eso porque cuando yo llegue no



podía agarrar un cabro de 22 años agarrar a garabato a un viejo de 50, 60 o 45 años, entonces tuve que siempre imponerme, pero usando el respeto y nunca a un viejo lo agarre a garabato sino le tenía que llamar la atención, pero tenía que tener mucho cuidado porque no era lo mismo que yo le digiera (.....) o porque usted hizo no se fijó acá, porque no siguió los procedimientos, entonces yo pienso que fue una de las cosas que me ayudó y siempre fue mi sistema de trabajo siempre hablar con respeto al trabajador cosa que él no se sintiera con derecho también a tratar de la misma manera porque muchas veces vi que hay agredieron a su supervisor había otro que una vez estábamos trabajando en un turno había otro supervisor de otro lado que él trabajador salió persiguiéndolo con un fierro (risas). Así que es una de las cosas digamos importante una de las cosas importante que obviamente él hombre que fue mi jefe técnicamente era bueno se sabía todo conocía muy bien la maquinaria sabía muy bien la reparación todo eso también lo aprendí de él en la parte técnica, pero en las habilidades blandas que podíamos decir en el trato de la gente hay él hombre fallaba por lo menos desde mi punto de vista ósea no es lo correcto, pero en ese tiempo era muy normal que se usara ese método de trabajo también vi cosas hay en ese tiempo Mantos Blancos tenía bastantes extranjeros, entonces había superintendentes de planta había un Alemán me recuerdo Karl Henri y ese hombre era Alemán duro de la línea dura un hombre muy disciplinado que se levantaba como vivía en el campamento ya era una persona que tenía sus 60 65 años ya era de edad él estaba como a las 5 o 4 de la mañana llegaba a revisar la planta como estaba trabajando era un hombre muy que digamos que le gustaba la disciplina entonces nosotros teníamos que cumplir, nosotros éramos de mantención y yo trabajaba en mantención y era responsable que la planta trabajara ojala las 24 horas del día sin para que no hubiera nada de averiadas obviamente tenían que haber, pero teníamos que responder nosotros también por los cinco minutos que estuviéramos de planta teníamos que hacer un informe de que había pasado y de que íbamos hacer entonces eso también me ayudó mucho para aprender hacer muy disciplinado aprender a tener todo bien planificado bien programado entonces eso también es una de las cosas que me ayudó mucho en mis trabajos posteriores porque Mantos Blancos como escuela fue muy buena, pero lo que tenía como empresa muchas variedades de procesos entonces había planta de óxido, planta de sulfuro, fundición, planta de ácido lo que uno quisiera lo bueno que tenía la empresa es que lo iban rotando en los diferentes puestos entonces también me permitió a mí recorrer los diferentes ámbitos de la empresa con diferentes procesos y con diferentes tipos de gente, en otros lados los viejos del Chanco me daba cuenta que eran como los más indisciplinados por el trabajo mismo que hacían pero a la vez llegado el momento eran los más trabajadores, por ejemplo cuando había que sacar algo por que había mucho trabajo que se hacía a fuerza bruta por ejemplo los Chancadores tienen revestimientos son corazas que eso se van gastando con el proceso al pasar las piedras después hay que votarlos entonces muchos de esos están en una taza que le decimos como invertido y hay los viejos tenían que sacar toda esas corazas pedazos de corazas a puro machazo no había mucha tecnología y los viejos eran bruto en el buen sentido de la palabra para hacer eso entonces ese tipo de cosas no se veían en otras áreas. Cada área tenía su manera de trabajar y hay vi buenos y malos trabajadores siempre me recuerdo que había e un viejito que trabajaba en la fundición era un señor yo creo que debe haber tenido sus 70 años era ya bastante de edad, pero un viejo muy muy trabajador de ese hombre me sacó el sombrero por la edad que tenía por la manera que tenía que trabajar este hombre trabajaba en la fundición entonces había los hornos y él llegaba por ejemplo siempre



lo veía los trabajos que tenía que hacer eran pesado tenía que sacar en un horno que siempre están caliente tenía que hacer reparaciones porque eran restos de ladrillos sacar pedazos de escoria grande con una barreta con el calor, pero el hombre a esa edad se llevaba a todos los viejos que eran mucho más joven que él es muy serio para trabajar muy honrado nunca inventaba cosas ni era los que estaba con reposo un hombre íntegro de los hombres que vi yo muy buen trabajador y vi de todo otro que eran reposero, mentirosos, inventaban cosas, pero de todo a mí la buena experiencia que me dejó lo responsable que era ese señor y a esa edad no es fácil encontrar gente así.

Bueno yo trabajé 19 años así en MANTOS BLANCOS (sonidos de papel), otra de las cosas que vi en las partes que trabajé con otro supervisor también que fue mi superior y también de él vi algunas cosas que este hombre tuvo muchos problemas, porque era de los que prometía le prometía aumento de sueldo que lo iba a mejorar en tal situación y nunca cumplía entonces eso le producía mucha frustración entonces había un clima laboral muy malo en esa sección una de las cosas que aprendí yo, nunca prometer nada de las cosas que no se pueda cumplir, que no esté en uno cumplir porque él decía "les voy aumentar el sueldo", pero el sueldo no era lo tenía que aprobar la súper intendencia recursos humano y era todo política de la empresa entonces no obviamente son unas de las peores cosas que puede hacer una jefatura prometer algo y no cumplirlo y eso es en todo ámbito entonces vienen los políticos prometen un montón de cosas que no las cumple y que provocan frustración, eso más o menos a grandes rasgo que yo puedo hablar sobre MANTOS BLANCOS no sé por qué, después me cambie a otras dos empresas eso interesa o lo dejamos ahí?

Raúl: También

GAEN008: Bueno como te decía recién yo trabajé 19 años en MANTOS BLANCOS, después me salió un trabajo que una de las mismas personas que estuvo trabajando en MANTOS BLANCOS se fue a trabajar a una de las empresa nueva que hubo aquí en las zona que era una minera que era de oro SAN CRISTOBAL entonces él me ofreció llevarme para haya y yo fui haya en SAN CRISTOBAL que queda al interior de Baquedano una mina chica de oro de capitales Australianos entonces hay vi una cultura totalmente diferente a la que había en MANTOS BLANCOS a pesar de que había algunos extranjeros imperaba una política de estilo Chileno porque casi siempre para ir ascendiendo a los cargos altos traían gente de afuera buscaban gente de afuera y la gente de ahí mismo le daban poco tiraje en cambio cuando entre ha esta empresa fue totalmente diferente vi una cultura totalmente diferente a lo que ya había visto aquí se, una de las cosas volviendo un poquito a tras yo cuando yo entre a trabajar a SAN CRSITOBAL entre a trabajar como jefe general de mantención de plata y haya yo nunca había logrado un cargo tan alto en MANTOS BLANCOS una de las frustraciones que yo tuve en MANTOS BLANCOS es que una vez yo estaba postulando a un cargo y uno de los jefes que tuve. Había dos personas que estábamos postulando a ese cargo y yo al final se guio por la otra persona y una de las explicaciones que me dio a mí eran que él técnicamente él no tenía nada que decir de mí que en cuanto al hacer a la disposición a estar dispuesta por el trabajo a no escatimar en sacrificios no tenía nada que decir a él no le gusto era como yo me vestía en ese tiempo porque yo era de los que llegaba en ese tiempo estuve trabajando como jefe de la concentradora entonces tenía que meterme dentro de los molinos son unos tubos grandes que van con bolas a dentro que producen mucho calor me gustaba con los trabajadores cambiando coraza tenía una tenida de trabajo que me ponía cuando yo tenía que ir haya y después cuando llegaba a la oficina



llegaba me la sacaba, pero a él no le gustaba que yo hiciera eso y me lo dijo hay entonces saco ese ejemplo porque cuando yo llegue haya a SAN CRISTOBAL la mentalidad de los Australiano era totalmente diferente al gringo no le gustaba que uno estuviera en la oficina le gustaba que uno estuviera hay metiéndose adentro y eso le gustaba y como yo mi manera de trabajar era así caí bien así que además la otra ventaja que tuve que yo hablo un poco de inglés un nivel entre intermedio avanzado y eso me ayudó mucho también en ese trabajo entonces hice carrera hay en MANTOS BLANCOS nunca llegue a súper intendente y acá en el poquito tiempo ya era superintendente entonces esa fue una de las cosas hago ese comparación una mentalidad ha hablado que no me dieron un puesto por mi manera de trabajar y en otro lado me premiaron por estar metido y el estar más en terreno. Cuando al superintendente que era mi jefe yo le reportaba directamente a él fue muy criticado por eso porque hacia lo que los gringos no le gustara que pasara mucho tiempo en la oficina e iba muy poco a terreno entonces al poco tiempo lo despidieron entonces hay conocieron fueron una de las pocas cosas entonces lo que yo recalco ahí le doy mucho énfasis lo que aprendí es el reconocimiento al trabajo de la persona y algo que yo obviamente lo asimile eso y una de las cosas y si antes lo hacía cuando estuve en MANTOS BLANCOS y luego lo aprendí mucho más a reconocer el trabajo de la gente y lo otro que tenían esta persona y bueno lo que tienen casi todo son norteamericano, estadounidense, australiano que para ellos no le dan mucha importancia al título académico sino le dan importancia a la persona como ha trabajado, porque hay gente que llegaban a cargo alto que no necesariamente eran ingeniero podría ser técnico incluso hasta un viejo que había sido trabajador sin mayor estudio llegaba a tener puesto importante entonces es una de las cosas que es total mente diferente a la mentalidad Chilena aquí nos fijamos más en los títulos que tiene y después le damos el pase primeramente tiene los estudio académicos ya y después vemos las otras habilidades que tiene ese el punto de partida sino quedaste descartado, entonces hay es total mente diferente me gustó mucho trabajar a mí con extranjeros y hay el jefe que yo tenía que después llego hacer el gerente un australiano de nombre John Jius era un hombre, pero un caballero para tratar a un hombre de muy buen trato muy organizado siempre reconocía a la gente siempre andando él viajaba llegaba con algún presente de Australia le daba a los trabajadores muy eso es una de las cosas yo creo que sido él mejor jefe casi 40 años de trabajo yo lo admire.

Bueno hay en SAN CRISTOBAL yo estuve hay que una mina de vida corta los minerales de oro generalmente una mina chica trabaje solamente 7 años y después de ahí me fui a LOMAS BAYA justamente me llevo esta persona el John Jius que era que yo lo admiraba mucho y él se fue para haya a LOMAS BAYA lo contrataron y me llevo con él entonces estuve trabajando y hay estuve trabajando y trabaje 14 años, y fue una empresa no tan buena como SAN CRISTOBAL también mucho extranjero y una empresa que se caracterizaba por ser una mina de cobre de muy baja ley entonces había que ser muchos, tenía que hacer un proceso muy peculiar para poder ser rentable el negocio por que con estas leyes tan poco no era rentable entonces hay aprendí yo lo que era a trabajar a mantener lo más que se pudiera con menos abajo costo entonces una de las cosas también hay que en todos los años no lo había escuchado lo escuche y medí cuenta y recién lo vi realmente asimilado y hay muchas veces que uno usa frases palabras que son un poco cliché, pero hay me di realmente cuenta en que uno usaba mucho al gerente que el problema son oportunidades, entonces realmente lo principal y ahí asimile realmente como algo real no como una frase cliché que a veces uno inventa alguna palabra una especie de palabra era así



fuimos resolviendo problemas y esa mina se hizo rentable y hay lo que remarcamos que hubieron diferentes dueños diferentes estilos y era hasta comprar una empresa sueca una empresa Canadiense, fue una empresa Suiza entonces todos tenían su diferente manera de administrar el negocio eran más restringido otro daban más la mano para comprar la maquinaria; pero ahí uno se tiene que ir adaptando a diferentes estilos hay cosas que son y que siempre van hacer universales y que uno tiene que ser respetuoso con todo el mundo, buen trato, bastante comunicación con la gente y yo medí cuenta que al haber tantos cambios la gente es así y lo único que trataba para poder ganar a la gente era conociendo y yo al principio iba hacer un trabajo que fue el cargo que yo llegue hay a un cargo alto el cargo más alto que yo he tenido en mi carrera gerente de mantención del área de mantención entonces tenía y toda mi gente llegaba a tener como 180 personas a mi cargo obviamente como a jefe de departamento, supervisores con todos los niveles jerárquicos que puede tener una gerencia entonces yo me hice un propósito de entrevistar en forma personal directa en mi oficina a un número considerable de personas que llegaban hacer como 90 personas me demore como 6 meses los llamaba uno a uno y me hice una pauta y le iba a preguntar primer lugar unas pocas preguntas sobre su grupo familiar quiénes eran?; quienes lo componían?; De dónde venía?; Cómo eran?, y después ya entraba después que hablaba que la gente se sentía que yo estaba interesado en conocerlo a ellos como personas, después entramos a la parte que tenía que ver con la empresa misma que es lo que pensaba de recursos humanos, que pensaba él de la parte de seguridad que uno de los puntos muy importante de la empresa que todo tenía que ver con el procedimiento todo relacionado con el trabajo el mensaje que yo quería dar que la gente se sintiera que estaba reconociendo el trabajo y que no era un viejo más y yo s todos cuando los veía obviamente había gente que conocía de muchos años me sabia el nombre todo eso hasta algunos les sabia él nombre de la esposa un poco, pero a otros me costaba mucho entonces una de las cosas que más me preocupaban a mi como eran tantos viejos que a veces yo pasara por la calle y no saludara a uno “este viejo esta haya y aquí” en la calle no me pasa y no me mira y esa es una de las cosas me preocupaba y obviamente no me podía aprender la cara de todos los viejos y mucho menos acordarme él nombre de todos los viejos. Así que eso es uno de los trabajos más interesante que hice yo estando hay hace 10 años atrás hice un MBA aquí en la norte entonces use como base ese trabajo los datos que use para hacer mi trabajo de tesis fue sobre de he “como lo llaman” de deducción Diagnostico del Clima Laboral en la Gerencia de Mantención del Omovoy entonces ese fue el fuerte que me dé la tesis todo ese trabajo que me di me demore como 6 meses saque una serie de conclusiones, y lo plasme ahí y eso me ayudo en el mejor momento yo 10 años atrás estaba temblando mi carrera, pero fue un trabajo bonito porque la gente es increíble que se abre con uno que cuenta sus problemas que me llegaron a contar cosas intimas que un viejo después se acercaba y iba a mi oficina a pedirme consejos que tenía problemas con la mujer con la esposa que se sentía mal que la mujer cosas de ese tipo comienzan a llegar los viejos se abren cuando uno realmente conversa con ellos y los reconoce como persona eso es lo que yo puedo aportar.

GAEN009

GAEN009: Te cuento un poco soy Ingeniero industrial, comencé a trabajar en Arica en una empresa metal mecánica en donde entre como estudiante memorista. En esa empresa tome un cargo de supervisión, una vez que terminé mi práctica e incluso en paralelo a mis actividades de titulación, y siempre ligado a labores de operaciones ligados a una maestría. Ahí tuve un jefe que yo lo considero un mentor mío que era de especialidad mecánica también, y a ver su nombre es Víctor Jara y estuve con él alrededor de dos años. Es una persona con un gran conocimiento técnico, tenía un muy buen trato con su personal, es una persona bastante alegre al ver, él vio seguramente en mí algunas características que deben haberle gustado me tomó como su discípulo me enseñó a trabajar todo lo que estaba involucrado con esa empresa que era fundamentalmente control de la producción, elaboración de supuestos, control de calidad y algunos trabajos de campo balanceo dinámico que son cosas bastante específicas. Él confió en mí esa labor y respondí bastante bien, estuve alrededor de un año en Arica luego a él lo trasladaron a Antofagasta donde la empresa abrió una sucursal aquí, bueno rápidamente me pidió para que fuera yo el jefe del taller aquí él era el jefe de producción y yo era el jefe de toda el área metal-mecánica yo era un profesional jovencito; pero me gustó el rubro y él me dio las herramientas y la confianza para seguir haciendo cosas. Si yo pudiera decir qué aprendí de él, en la parte técnica mucho y en la parte de las habilidades blandas el poder acercarse a la gente, el poder conversar con ellos, el saber pedir, colaboración y compromiso de la gente, el aprender a motivar a las personas, el no ser por decirlo de una manera altanero el no actuar con un exceso de orgullo de sus capacidades frente al personal, saber pedir ayuda al personal, normalmente en estas empresas metal-mecánicas se dan que uno encuentra personas con mucha experiencia y el respetar esa experiencia es un capital importante eso me lo enseñó este viejo yo digamos lo conservo dentro de todos los trabajos que he ejecutado después ese actuar yo creo que es una competencia blanda por decirlo así, pero yo que es una de las más duras que pueda tener alguien que tenga personal a cargo. Con ellos estuve alrededor de dos años y medio, después me derivaron a unas labores de ingeniería y luego de una oferta me fui a trabajar a Soquimich. En Soquimich yo era el ingeniero de planificación a largo plazo, de una de sus filiales y veía todos los procesos de puesta de parada de planta, relaciones con los proveedores, planificación de grandes mantenimientos, ahí me jefatura era totalmente distinta era una persona autoritaria, no era muy motivador, desde el aspecto profesional no era persona – ¿debo decirlo? (...) – con su personal en general y ahí aprendí un poquito de lo que no hay que hacer, pero me cuesta rescatarte de ese jefe algo la verdad es que me cuesta mucho rescatarte algo

Raúl: incluso pudo haber sido algo negativo

GAEN009: yo creo que por ahí va, y que hay ciertas conductas de la jefatura que no favorece en el desempeño de la gente sino todo lo contrario. Ves a un jefe que humilla a su personal tú inmediatamente ves que no es una conducta esperable, en ningún ámbito de tu vida, ni familiar, ni laboral ni en nada no puedes ir por tu vida humillando a la gente; y esta jefatura que tuve yo allí, jefatura directa bueno tuvo una serie de problemas en general con el personal ahí y yo finalmente ahí opté por irme estuve alrededor de un año (suena celular) alrededor de un año en Soquimich y luego ingresé a una empresa multinacional, una empresa alemana con su filial en Chile como jefe del servicio técnico para todo el norte del país. Ahí tuve a ver tuve dos por decir así dos jefaturas yo tenía relación con dos jefaturas. Una estaba en Santiago que era el



Gerente de operaciones gerente nacional, y otra que era el jefe zonal de acá. Ahora el jefe de operaciones también, no era una relación bastante distante la que teníamos, a mí me gusta actuar con cierta autonomía dentro de los que son mis posibilidades, dentro de lo que es mi nivel de responsabilidad a mí me gusta ser autónomo a mí es difícil que alguien me pueda, en ese tiempo haber hecho me hubiera liderado de otra manera; me hubiera dicho oye quiero el reporte cada diez minutos de lo que estoy haciendo para mí no hubiera funcionado. Y en ese sentido yo creo que esa jefatura de Santiago, si bien nos pedía teníamos que tener cierta reportabilidad él me dejaba ser del buen modo, tampoco el perdía la visión de lo que estábamos haciendo y él ponía ciertos objetivos y en la medida que yo los cumplía conversábamos poco en esa empresa estuve 9 años a cargo del servicio, debo decir sí que me capacitaron bastante yo ahí mi jefatura debo agradecer me apoyo bastante en el acceso a lo que era capacitación, tanto en la fábrica en Europa un par de veces, Brasil lo que eran aspectos técnicos, hice un diplomado también en mejoramiento en la U de Chile, y sí él me apoyo bastante en eso, en pos de poder lograr también otros objetivos lo que yo planteaba como capacitación requerida para mí iba siempre alineado con los objetivos de la empresa; yo hacía una capacitación en ISO9000 después que nosotros queríamos certificarnos en algún momento, y eso estaba súper bien y esa jefatura a mí me dio bastantes libertades para hacer y deshacer con respecto al personal que yo tenía a cargo, actué bastante bien en esa empresa estuve bien alineado digamos con los crecimiento que tenía que tener esa empresa crecíamos bien un 20% anuales pero era eso básicamente. Y con la otra persona con quien era el jefe zonal que si bien no teníamos una relación tan jefe-subordinado, sino que éramos más bien una relación de pares a pesar que él tenía un puesto mayor de mayor responsabilidad en la empresa, por estructura él veía era responsable de toda el área comercial, que era mucho más fuerte el área comercial que la de servicios. Pero con él teníamos una relación yo diría prácticamente de amistad. Pero no existía una subordinación más que en los papeles, pero ellos también me dejaban hacer y crear dentro de mis atribuciones, y me apoyaban cuando venía la gran gerencia también me apoyaban con las decisiones – si me parece bien – pero realmente siempre me dejaron actuar si si libremente me dejaron equivocarme cuando me tenía que equivocar, obviamente no me equivoque mucho porque si no no hubiera durado tanto (risas) y ahí estuve hasta claro hasta el 2008. Desde el 2008 me fui a otro fabricante de bombas, un fabricante nacional más pequeño más que nada para poder tener los dos lados, yo en 9 años estuve en el área de operaciones y del servicio técnico era una pega desgastante digamos. Pero quería conocer además, el otro lado que era el lado comercial entonces me fui a la empresa donde tuve responsabilidad de una gerencia zonal para las dos áreas y eso era en Antofagasta. Ahí tenía a ver, existía un Gerente comercial para todo Chile que era mi jefe y la Gerencia General. No había otra gerencia, y la gerencia general que era el presidente del directorio que era uno de los dueños así que era bastante cortita la estructura. Y ahí bueno tenía una relación más o menos cordial con mi jefatura, yo diría que más del 90% era cordial, yo por mi manera de proceder en los negocios tiendo a ser un poco agresivo en los negocios no con las personas, pero si en los negocios me gusta tener claro para donde va fijar objetivos irlos cumpliendo y a veces esos objetivos chocan con los de las otras áreas y en eso era los roces que podía tener con mi jefatura no tenía más roce que eso. Era básicamente temas de zona porque las zonas eran amplias, existían roces entre las fuerzas de ventas y yo veía todo lo que era ventas y servicios pero era una relación, debo decir cordial. No he tenido muchos jefes la verdad es que no he tenido muchos jefes (risas).

Raúl: Podría decirse que el mayor foco, la mayor concentración de las habilidades blandas por decir así, partió en el inicio. Con esa persona o mentor que ahí aglutinó y vio o algo gatillo dentro suyo para desarrollar esas habilidades blandas.

GAEN009: Yo podría decir que si si, ahora yo pienso que si bien la jefatura influyen bastantes en lo que tú vas desarrollando dentro de tu carrera profesional, yo creo que las persona que más influyen en eso están en tú niñez, están en tú mamá, tú papá, tus profesores en la enseñanza básica. Yo creo que ellos que de alguna manera te pudieron enseñar a comportarte de la manera distinta. Por qué las herramientas que te entregan a ti, por ejemplo la Universidad te entrega unas herramientas que son que pueden aplicar en el área de recursos humanos, charlas de motivación pero esas herramientas se las entregan a todos y si tú te das cuenta no todos son iguales como jefe. Todos los jefes pasaron por el mismo seminario de recursos humanos, hicieron los mismos coaching hicieron todo eso...

Raúl: ...el mismo profesor

GAEN009: y tuvieron el mismo profesor, y tedeas cuanta tú oye lo tipos no puede ser más distintos. Seguramente algunos de los jefes buenos que tuve paso por allá y de los malos que tuve (...) entonces yo creo que si bien los jefes influyen obviamente influyen en un momento, es en las etapas más tempranas cuando tú eres profesional; ose tu puedes.. uno aprende de todo, uno aprende desde la nana que teni en la casa, de su señora aprende incluso aprende hasta de sus hijos. Pero yo creo que cuando uno más aprende como jefe, está en los primeros trabajos en la parte más exigente aprendes a conocer otras cosas, y es un refuerzo (ruido) de...

Raúl: ..tú infancia..

GAEN009: ...tú que lo estas estudiando quizás no es así pero no lo sé, yo pienso que eso es más es muy influyente en como tú te comportas como persona nadie nos puede enseñar a ser buenas personas y cuando tú te das cuenta lo que espera las personas que trabajan con uno es eso es confianza, la comunicación, ¿qué esperan también? Consistencia. Yo creo que si tú eres consistente entre lo que dices y lo que haces, si eres interesado en cómo está tú personal si eres capaz de acercarte para preguntarles si tienen problemas o no, si eres capaz de felicitarlos en su momento porque hizo algo bien o bien de reprenderlo constructivamente porque hizo algo mal, yo creo que debería tener problemas de liderazgo al interior de las empresas, pero al final si tú miras de lo que estamos hablando son conductas que vienen de muy atrás de cuando tú mamá te dijo nose, que no hagas lo que no te gusta que te hagan (risas) cosas así. Pero son cuestiones súper básicas yo así lo veo, ahora han nacido una serie de teorías, de herramientas, esta cosa el coaching hace cuánto será unos 10 a 15 años...

Raúl: ..relativamente temprano...

GAEN009: claro unos 10 a 15 años de hacer las preguntas para que las personas descubran ellos mismos, (ruidos) y te das cuenta eso en sentido común siempre te van a enseñar a hacerlo entonces... yo lo pienso así. Pienso que toda mi vida voy a estar de alguna manera liderando persona

Raúl: claro en este caso muchas personas nacen con esa habilidad, eso que está dentro de uno, que de alguna manera uno no sabe que lo tiene entonces cuando se enfrentan a ciertas situaciones se le va descubriendo esa habilidad, que lo lleva a ser como es ud. ahora.

GAEN009: claro es posible así es un poco autorreferente digamos hablar de estas cosas y puede ser incluso incómodo para algunos, pero uno de alguna manera va a estar destinado a esto, si quiere liderar algún proyecto o algún emprendimiento uno no



puede ser jefe, uno tiene que ser líder y parte del liderazgo yo creo que es estar en todas es la suma de todas las cosas, seguramente yo tengo algunas y en algunas estoy más bajito y eso en lo que uno empieza a trabajar todos los días de alguna manera, mientras no los compense haciéndoles asado a los viejos aunque algunos dicen que les funciona (risas) esa es otra cosa, pero es eso básicamente.

GAEN010

GAEN010: Es como una biografía.

Raúl: Por supuesto.

GAEN010: Partimos por la primera empresa MICROSERV. Que es conocida como INFOLAN. Esa era la primera empresa donde trabajé. Hay estaba trabajando y estaba terminando los estudios y entre como técnico en soporte.

Raúl: Ya.

GAEN010: Ese fue como el cargo que me definieron en el contrato técnico en soporte. En ese la función principal hay era apoyar a los ejecutivos de cuenta en temas técnicos más bien tecnológicos de lo que ellos en ese momento ofrecían productos y servicios porque ese era el objetivo de esta empresa ofrecía productos y servicios tecnológicos y en ese momento me tocó un jefe heee. Haber el apellido de este señor, era apellido Rocha no me acuerdo del nombre, pero era apellido Rocha.

Él también era técnico electrónico tenía bastante experiencia en temas de hardware y esas cosas, conocía bastante. Heee y con él al principio bueno sentí un apoyo de él yo recién estaba en la universidad terminando y como era mi primer trabajo formal yo me apoye bastante en él y él tuvo una actitud bastante heee de enseñarme lo que sabía por qué, de hecho porque mi primer mes fue básicamente a conocer la empresa, me presentaron a los ejecutivos de venta, al área administrativa y a la gente que hacía soporte o reparaciones en esa empresa.

Juan Rocha ese era el nombre y él hee Juan me enseñó bastantes temas de hardware que aquí en la universidad no obviamente no era el foco. Me enseñó temas a niveles de temas de redes cosas bien básicas que se hacen en la empresa que se hacen servicio. Y yo por mi lado lo que aprendí en la universidad a niveles de software a niveles de base de datos, realmente a nivel de formación lo que aplique hay y complemente esas dos cosas y a partir del segundo mes me hicieron participe de esa actividad que era que hacía los ejecutivos que aparte de vender hardware y servicio y capacitación que eso lo vendía la empresa y a veces venían propuestas participaban en licitaciones acá en Antofagasta no en grandes empresas en mineras no solo en medianas y pequeñas empresas y habían muy puntuales empresas grande la municipalidad, el puerto me recuerdo, la misma universidad católica era cliente de MICROSERV. En ese tiempo lo que yo apoye a los ejecutivos era lo que ella las propuesta era participe de armar las propuestas a nivel técnico y el participar con ello la propuesta lleva dos cara técnica y económica y la parte económica fue lo que yo me integre con ello y lo que adquirí lo que aprendí como era el negocio de ellos por ejemplo a los temas de la compra de equipamiento marginan y ese margen tiene que tener cierto rango y aprendí tema que los servicios es lo que más gana las empresas eso lo que más gana la empresa por el tema que tiene un costo fijo puede sacar mucho dinero y el otro tema que hay también aprendí el tema de las negociaciones que eso no lo enseña la universidad que es negociar. Por qué justamente participar en licitaciones implica es cómo vas pasando etapas y a medida que vas pasando etapas el pasar en etapas es el ir quedando dentro de la terna de los dos probables tu entras en esa etapa de negociación netamente negociaciones personales donde tú tienes que ver marginar menos si tú puedes ofrecer algo adicional o puedes un valor agregado a corto o mediano plazo depende de cuánto dure el contrato y eso lo aprendí con la gente que estaba al lado mío y eso lo aprendí con la gente que estaba al lado mío gente del área comercial.

Raúl: A hora, ¿De Juan Rocha que me puedes decir de la persona Juan Rocha?



GAEN010: Como persona era una persona bastante abierta de mente es decir en el sentido lo que sabía lo compartía y como yo era nuevo estaba al ladito de él aprendiendo todo como esponja. Como jefe era súper flexible no tenía una rigidez respecto a la dirección a pesar que tenía poco tiempo para estar conmigo, pero cuando llegue me dijo: Si tú quieres aprender tienes que estar al lado mío (Juan Rocha). A veces tenía que acompañarlo a terreno para aprender netamente y solamente para aprender y a veces nos quedábamos hasta tarde y él me conversaba los temas de cómo se podían resolver, me enseñó también como tratar con proveedores de la misma empresa, como se puede negociar con ellos ver situaciones donde hay cierto riesgo conflicto, o emergencia como salir adelante y eso también son cosas que aprendí hay y en esa empresa, entonces en general yo digo que como jefe fue un buen profesor dentro del ámbito que él me enseñó que él no me enseñó temas de gestión sino temas muy técnico y temas de lograr salir de emergencias ante ciertos temas que eran urgente como sacarlos adelante. Eso es lo más rescatable de Juan. En MICROCERV estuve dos años y medio y de lo otro que aprendí fue del gerente que se llamaba Gustavo Sánchez, del nunca me voy a olvidar porque Gustavo aparte de que él fue que me dio la oportunidad de trabajar mientras estudiaba heee igual pesar de que era bastante rígido su por su posición de gerente y dueño de la empresa sus intereses eran otro, pero el tipo en si ves que venía Antofagasta me tenía bien reconocido bastante buena estima y cuando yo iba a Santiago a la oficina de MICROCERV se daba el tiempo de conversar conmigo como estaba como me sentía incluso un par de veces fuimos a su casa y en general él siempre me aconsejó de que siguiera estudiando la primera condición es termina tu estudios lo que va a pasar acá es que vas en pesar a ganar plata y por querer ganar más plata te vas a tentar y vas abortar los estudios y estas casi listo teni que terminar de estudiar y después se te van a venir sola las otras oportunidades y lo que él me dijo aprovecha lo que puedas acá y aporta lo que más puedas, eso fue lo que sus dos mensajes; aporta lo que más puedas y aprende lo que más puedas y realmente le hice caso y fue una base y un complemento justo cuando estaba terminando la carrera por que en esa empresa aprendí temas que son súper importante ahora que yo veo en la compañía que nosotros todos como ingenieros salimos como una estructura muy cuadrada de un marco teórico y algo muy estructurado pero después cuando salí al mundo laboral el tema es otro donde tienes que interactuar con gente tienes que aplicar todos los días capacidad de escuchar gente, capacidad de negociar hay que ser un poco psicólogo hay que tener que manejar temas de presupuestos y es decir hay que tratar con proveedores eso en la universidad eso no te lo enseñar ni siquiera a los ingenieros comerciales le enseñan esos le enseñan temas muy teóricos lo cual no es malo al contrario es ventajoso, de hecho todo en esa empresa me sirvió todo eso que dentro de Antofagasta era el único universitario, el gerente de acá Antofagasta en esa empresa era administrador de empresa ese era el cargo ósea su estudio y tenía experiencia y yo era el único cuasi ingeniero y todos se empezaron a poyar mucho en mí y lo otro también lo que la gente valoro fue el tema de la actitud de querer aprender y la actitud querer de ayudar o aportar a la gente y de hecho esa empresa mucha gente que no sé dónde estará alguna vez me encontrado con una o tres personas me encontrado en el aeropuerto o en la ciudad su abrazo y; ¿Hola como estas?; ¿Qué tanto tiempo?; ¿Cómo te ha ido? por qué los veo y se acuerda se armó una relación bastante unida aparte que son empresa que no son grande éramos 20 personas a 15 personas era fácil que todos se ubicaran y era un grupo bien unido. (ruido de maquina taladrando).



Después de MICROCERV me salte pienso que esa parte no es tan relevante porque yo me salte a SQM alcance a estar 10 meses y en el tiempo que estuve en un rol de analista de sistema y es que tuve el jefe en ese tiempo fue el jefe de apellido Padilla no me acuerdo bien el nombre No sé si era Jaime, él fue mi jefe y fue un jefe bastante impersonal es decir tuvimos la reunión cuando entre a la compañía a parte con él estuve a honorario ni siquiera estuve contratado en SQM en ese lugar entonces en ese tiempo estaba con el Leonardo Fabre eso si él después me asignó a otra persona a cargo que se llamaba Juan y este tipo él si estaba en sima mío se me ayudaba tenemos que hacer esto, este es el objetivo de los sistemas que tenemos que hacer me explicaba el contexto más bien el contexto de usuario del negocio de la compañía fuimos un par de veces a terreno, y bueno eso te digo en SQM fue un trabajo de 10 meses bastante impersonal no había mucho contacto con la jefatura, mi rutina se enfocaba avanzábamos en un objetivo me reportaba a mi jefe y nada más y jornada de trabajo bien agotada en SQM puedo decir que fue como fácil nada más que rescatar. (ruido de maquina taladrando).

Y de ahí de SQM me fui al hospital militar, postule y tuve el cargo de jefe de informática y estuve un año medio y hay conocí otra realidad que también me sirvió como experiencia que es la realidad del mundo militar, pero con civiles están mezclados mundo militar y civiles, el mundo militar está asociado a la organización del organigrama en el hospital militar el mayor personaje de la estructura es un coronel militar, debajo del coronel hay ciertos cargo que también son militares y de ahí viene una estructura civil y administrativa el contralor parte de finanza, la parte de administrativa entre eso temas tecnología e información la parte contable la parte atención al cliente civil, todo eso civil, pero la parte superior son militares es decir al ser la cabeza militar de ahí para abajo viene todo como son los militares bastante disciplinado procedimiento, para cada cosa, formulario para cada cosa, una estructura bastante bien rígida que no tiene mucho por donde hacer cambio o mucha propuesta y en esa compañía me toco un jefe que era civil y este personaje era al sub director administrador de finanza que era de apellido Lobos, normalmente era un tipo joven era ingeniero comercial y él había llegado hace 6 meses al hospital militar entonces también tenía poco tiempo y cuando yo postules pregunte los objetivo era normalizar la plataforma de los sistema para lo que eran dos objetivo la atención al cliente cuando uno llega a urgencia o cuando llega a la parte administrativa que los sistema daban y no conversaban y la otra parte eran los sistema finanza que siempre tenían discrepancia y tenían problema el hospital militar Antofagasta y versus la casa matriz que era de Santiago, entonces siempre habían problemas y al coronel le llegaban temas del jefe de él que tenía en Santiago porque nunca le cuadraba los tema no cuadraban la información y siempre le encargaban que informática era el problema, mi objetivo era reorganizar los proceso que tenía el área informática con el área que atendía y a partir de eso hacer un levantamiento para mejorar los sistema ese eran como los principal el objetivos que me había trazado él sub director y el por qué buscaron realmente un jefe de informática del por qué buscaron un jefe en informática por que ante había otra persona, pero era una persona muy técnica que enfocaba al tema técnico y no el de gestión, igual al tema de poder hacer análisis y los procesos y a adquirir otro conocimiento que era el tema de los proceso, que los proceso como uno los ve en la universidad, hay te sirven yo puedo decir que la parte teórica que uno ha aprendido en la universidad que es la parte de proceso y asociarlo a cosas tangible lo aplique hay y también tuve como era mi primera vez tenía un cargo como jefatura que en ese cargo igual, tenía a cargo tres personas, porque en si la parte TI era chiquitita

eran tres persona y dos consultores eran cinco personas, tuvimos que reorganizarnos para eso, justamente para hacer un barrido de cero de todos los procesos que nosotros teníamos en la atención a las distintas áreas incluso se tuvo que analizar los temas de seguridad de la información que tenían hay en el hospital que estaba obviamente súper deficitaria.

Raúl: ¿Qué me puedes decir de Lobos, de ese director la persona como era?

GAEN010: Tenía una visión muy clara de los objetivos, eso si el tipo tenía muy claro cuál eran sus objetivos, él te decía para mí la unidad informática tiene que ser una unida creíble porque en ese tiempo había muy poca credibilidad estaba tan mal la información que nunca cuadraba, que no le creían de hecho era un bulling que le hacían a esa unidad al principio cuando yo llegue, porque no cuadraba la información y lo otro es que no habían procesos internos dentro de la misma unidad como autonomía de tal forma decir: “Nosotros somos de esta forma”, “Estos son nuestros procedimientos”, “Nosotros trabajamos de esta forma”, cuando alguien una de las unidades externas que nos rodean a nosotros cuando necesiten un servicio o demanden algo, este es el formato para solicitar, de esta forma se hace, con esta anticipación, se analizan temas de presupuestos también, porque habían mucha demanda de hacer cosas en el momento, ya el sistema este no cuadra hay que hacer, entonces que lo que pasa que los personajes que estaba internamente dentro como no tenían una dirección alguien que los dirigiera, que priorizaran los trabajos los tipos le daban así al día día, después llegaba otro que esto le daba que era urgente y dejábamos de lado lo otro al final teníamos un desorden (risas).

Entonces el sub director lo tenía muy claro y él decía esto lo que hay que arreglar, a mí eso fue lo que me ayudo en ese trabajo porque He yo hubiese llegado con una idea, me hubiese tomado un poco de tiempo de entender analizar y de cuáles eran los problemas y las debilidades que habían en ese grupo, pero no el director ya tenía como clarito eso, cuando yo trabaje con él me dejo muy claro: Esto es lo que hay que arreglar, esto es lo que ocurre y yo me enfoque simplemente a ejecutar de como eso revertirlo y finalmente creo resultado y quedo bien encaminada para los siguientes procesos. Después que me salí de ahí las personas que siguieran pudieses continuar en ese camino de ordenar hay, todos los proceso y sistemas que estaban en desorden, y él sub director realmente como persona; era una persona que tenía una formación universitaria del lado de ingeniero comercial, pero a su vez tenía muy claro su rol dentro de la organización de lo que el coronel esperaba de él, tenía a cargo dos temas muy importante uno que era la administración completa del hospital y la otra la parte finanzas, pero él veía una parte de la finanzas que es la parte operativa y él reportaba eso para el área de finanza ya completa tomara esa data y empezará a procesar como área de finanza ya formal dedicada solamente a la finanza.

Entonces él tenía muy claro el tema de los presupuestos, costos y eso también él me lo enseño, me dio bastante valor agregado lo que es ya a nivel de organización que tenía un enfoque de servicio público o de servicio privado lo otro era como MICROSERV era un tema de empresa comercial esta era una empresa de servicio público, asociado lo que es el área de salud, entonces yo con él trate bueno esos temas principalmente a nivel de recursos humanos heee no nada que destacar con él por qué conversamos muy poco estuvimos un año y medio y dentro del año y medio nos dedicamos no hicimos como generalmente los jefes llega a tener una confianza o por el tiempo que pasa no logramos nunca tener un nivel siempre fue como de jefatura y después del HOSPITAL MILITAR, bueno que puedo decir se cumplieron dentro de todos los objetivos si se cumplieron varios y quedaron varios pendientes



porque obviamente por que los tiempos y bueno yo me fui también al año y medio decidí irme también, se me abrió otra oportunidad que yo no era de jefatura, pero si en ese tiempo me paso un tema personal familiar que justo coincidió que me salió esta oportunidad y decidí cambiarme era por un tema de dinero (risas).

Me pagaban mucho, mucho más era trabajar en empresa asociada a los servicios mineros y ahí fue cuando me cambie a CSC estuve trabajando en CSC es una empresa que está asociada al servicio minero, pero informático y ahí me fui con el cargo de ingeniero de herramientas colaborativas (escribiendo), entonces cuando yo llegue haya a esa empresa hee mi jefe se llamaba ósea se llama por que no se ha muerto el viejito se llama Miguel Trigo (escribiendo) una persona muy buena como persona donde principalmente lo que yo rescate de Miguel fue el control emocional (risas) para trabajar bajo presión. Miguel una de las personas que eran muy experta en ese tema y el control emocional para poder heee trabajar a largo plazo, hay fue la primera vez que me tocó trabajar con extranjeros también, entonces yo me vi enfrentado a esa primera vez a reuniones con gente que estaba en Australia, que estaban nose en Estados Unidos y hay me enfrente a un trabajo multicultural por que la cultura de los que son los Australiano o los gringos los TI son totalmente distintos y del promedio o de lo normal que son las empresa Chilena es decir la empresa está bueno CSC también es una empresa global son bastante estructurado aplican mucho lo que aplican muy bien lo que es la planificación y eso también fue uno de los grandes puntos que rescate dentro de esa compañía si lo que es la aprendí no sé lo que es dentro de una compañía y la empresa esta CSC.

Es una empresa que da servicio informático a la empresa a la grande empresa ósea hay varias empresas del gobierno de Estados Unidos y en general del mundo, pero en el segmento minero específicamente ellos se hicieron cargo de todos los servicios de en este caso de Bhp-Billiton tenían un contrato por 8 años y estos viejos administraban esta cuenta, pero se administraba pero de un punto de vista comercial técnico muy especial, es decir separaban cada rol, entonces hay entro una empresa donde existía distintos roles, pero roles muy específicos ósea que las empresas chilena casi no se da es decir te contratan una persona, pero esta persona puede hacer dos, tres o cuatro funciones en esta empresa no te contratan y tu así una a lo más dos funciones y nada más por qué?? Es una empresa que de su concepción no es chilena es extranjera entonces al ser de esa forma había un gerente, había un servi delivery manager para un área, otro servi delivery para otras área y después venían como: Gerente podemos decirlo y las líneas de hacia abajo técnica de cada servicio, entonces era un grupo bastante grande muy muy grande que atendía esta cuenta y acá lo importante de todo esto es la comunicación transversal, eso también fue lo que rescate que ocurre cuando hay una persona que hace dos o tres funciones y el de al lado te dos o tres funciones es muy fácil conversan y pueden resolver multi temas, pero esta empresa como tenía distintas líneas de servicios o torres de servicios para resolver ciertos temas había que tener una muy fluida comunicación en las distintas áreas y eso el que no tenía la capacidad de hacer eso generaba finalmente un problema al servicio entonces hay yo me encontré con gente técnicamente muy buena y técnicamente con gente que hacia bastante gestión y gente que en general la comunicación fluía bastante y éramos digamos acá no había ningún extranjero acá en chile todos éramos. Entonces eso era lo más importante en esa empresa tener una buena comunicación con tu compañero con otras áreas. Y respecto a Miguel como te decía esos temas son los que más destacan a Miguel técnicamente igual me enseñó bastantes cosas del cargo, que herramientas colaborativas implicaban asociaba temas



de seguridad, temas de correo, temas de heee yo creo que son esos dos temas principalmente, temas de seguridad y temas de correos electrónicos y hay me di cuenta que dentro de la organizaciones el correo electrónico era algo muy muy importante y clave en la organización es un servicio uno ve y se mete al gmail y ve el servicio y para ti no importa nada, porque al final si está bajo el Gmail es gratis y no le tiene a quien reclamar, pero en una organización privada que el correo no esté operativo es muy muy importante como el teléfono el medio de comunicación y para Bhp el cargo de nosotros o el rol de nosotros es de administrar toda esa plataforma más la plataforma de seguridad completa de la compañía eran roles bastantes críticos y al ser críticos implicaba que tenía responsabilidades y el ser responsables y ser crítico.

Tiene mucha gente que te está mirando y que esta interactuando contigo, entonces todo eso lo aprendí prácticamente en esa compañía, lo madure y lo otro que también los en periodo de vacaciones de Miguel tuvo la confianza y tuvo asiendo subrogando su cargo varias veces de hecho una vez le dieron un problema al corazón y estuvo 8 meses fuera con licencia y tuve que subrogarlo 8 meses entonces después lleo otra persona tuve que entrenarlo, pero eso paso el segundo año. Y después madure lo que es un poco lo que es la cultura extranjera como ve los procesos los temas, como se administra nosotros teníamos reuniones semanales de organización, de planificación de trabajo con los australiano básicamente tuve hay un jefe no un jefe sino que era el jefe de mi ex que se llama Michel Shuzter, Michael también fue una persona que me enseñó bastante técnicamente me enseñó bastantes temas técnicos Michael y...

Raúl: ¿Él fue tu jefe?

GAENO10: Mientras, cuando yo estuve subrogando a Miguel esos 8 meses el paso a ser mi jefe Michael Shuzter un australiano que esta aceptado haya en Melbourne y con Michael he prácticamente la cultura de él era simplemente a reportar temas muy las reuniones eran muy ejecutivas con él lo más importante temas destacables, riesgos y oportunidades y listo. Y después el resto de la semana cuando conversábamos eran temas muy puntuales, pero como persona o disposición él siempre ahora que lo llamaba me atendía no tenía ningún problema y después ya dentro del mismo modelo de organización encontré gente que me apoyo bastante es decir por ejemplo el área de recurso humano nose y algunos ahora colegas que están trabajando que tienen su propia compañía en NAPTI la gente de proyecto; hay me involucre arto aprendí temas de proyecto por que como también hay CSC trabajaba a dos aristas un área que continuidad operacional y la otra arista es la continuidad de proyecto todo lo nuevo que sacaba MEL en este caso lo presentaba como un requerimiento que se analizaba si era de pasada no sé si consumía más de 50 hh o una cantidad un monto pasaba a verse como un proyecto y hay entraba una línea donde se analizaba con un grupo de gente multi profesionales dependiendo de que cual era el requerimiento y de ahí entraba a trabajar como proyecto, entonces yo varias horas mía de la semana participaba en lo que era continuidad de la operación y las otras horas trabajaba en el área de proyecto para los requerimientos que se le dé a la compañía, entonces aprendí temas de proyectos temas de continuidad operacional y también estuve subrogando bueno prácticamente ocho meses después las vacaciones al final estuve como un año un año y medio subrogando a mi jefatura y entonces toda esa experiencia fue supervalorarle en CSC; hay muchos de los que trabajaron en esa compañía te puede decir que es una muy buena escuela que complementa tu trabajo universitario por qué? Es estructurado se trabaja todo en base a metodología entonces para mí y para los universitarios que están es fácil eso porque es algo natural que te

basas en teoría esta es tu metodología, tú tienes que estudiarla, tú tienes que aplicarla y ver como la puedes mejorar, para nosotros no era compleja.

Raúl: ¿Qué aprendiste Michael Shuzter?

GAEN010: De Michael Shuzter como era otra cultura. Michael lo que tiene básicamente una algo que te lo decía que era lo ejecutivo...

Raúl: Formalización

GAEN010: Claro la formalización, pero a nivel ejecutivo es decir algo porque nosotros tendemos que como universitarios o cuando partimos hacer muy extenso el querer dar a conocer un objetivo ya o nos da muchas vueltas o a veces lo ponemos de una forma en que nos llega un poco aburrir entonces lo que aprendí de él tú tienes que dentro de tus cinco o diez temas priorizar lo más crítico lo que a ti te es definitivamente necesario que se discuta en esta reunión porque en esta reunión había un grupo de gente se juntaba gente de Australia gente de España gente de distintos países entonces él hacía una ronda por todos él tu exponer tu tema, tú de esa reunión salías con soluciones eso era lo bueno, salías tu llegabas a exponer algo y no esperabas una semana sino que en ese momento salía con soluciones, porque las soluciones te las podía dar un colega que estaba sentado en España, un colega que estaba no se sentado en Australia un viejo que estaba sentado en Sudáfrica o en estados unidos eso como tú también estabas escuchando y otros colegas exponían sus situaciones; mira esto lo viví acá y de esta forma se pudo abordar. Y después venían temas que eran de lineamientos globales es decir Bhp-Billinton al ser una empresa multi países tenía una estructura se gobernaban de temas que venían de la casa matriz se tenían que dispersar hacia todos los Bhp de todos el resto mundo y esa política partían desde haya desde Zúrich llegaban ha al cabeza que era Michael que estaba sentado en Australia y de ahí se repartía al resto de los países hay también empecé a entender un concepto que hoy se aplica mucho que es el tema de la gobernabilidad y empecé a entender que las políticas dentro de las compañías que son multi países son respetadas son aplicables cuando hay un respaldo de los entes grande de la compañía que no tiene que ver con IT, que pasaba en Bhp pasaba eso por ejemplo había políticas que definían que aplicaban ...dentro del concepto para la gente de Bhp es que la gente de IT no está como acá al servicio ellos lo ven como un ente muy estratégico para la compañía entonces cuando la compañía quiere hacer un movimiento quiere definir una nueva política ellos tienen un grupo de gente que consulta y entre eso está la gente de IT, entonces cuando se vienen esos cambios IT también opina levanta la mano y da soluciones también y el hacer soluciones vienen respaldadas por el presidente el CO de la compañía entonces cuando vienen todos aplicarse a los países llegaban y se aplicaban y no había una opción de es que no se hace porque esto viene respaldado del CO entonces el presidente de MEL no decía nada simplemente acataba y eso hace que el trabajo de la gente TI sea mucho más fácil, el tema natural que es la resistencia al cambio hay no se daba por que ya venía definido por políticas globales que estaban respaldadas por el CO, eso es súper bueno en las compañías aquí no se da mucho, pero en general las compañías que son multinacionales si se da hay lo viví después cuando me cambie a EXSTRATA paso lo mismo en EXSTRATA lo mismo era gobernado de una forma así multinacional don de las políticas de la compañía o la estrategia de cambio que ellos definían también estaba el TI involucrado, cualquier cambio que sería venia avisado por el CO así que ley para todos. (risas) Eso es súper bueno cuando se quiere hacer un buen trabajo ordenado ir haciendo mejoramientos continuos, dando mejor servicio, usando las herramientas que hoy en día tienen tecnología para el negocio, pensando siempre en

el negocio los recursos de los inversionista depende de cada objetivo que tenga la compañía generalmente estos son muy similares y hay estuve CSC 7 años hasta que me cambie a EXSTRATA.

Y en EXSTRATA llegue con mi jefe en ese tiempo fue Fredy Ortega fue mi jefe...

Raúl: Perfecto

GAEN010: y hay llegue tuve a cargo principalmente hay tuve varios roles, pero lo primero dos años estuve encargado de los proyectos de integración y por qué llegue a ese cargo principalmente eso porque justamente lo que iba hacer justamente en ese tiempo EXSTRATA había comprado FALCOMICH que acá en Chile tenía dos operaciones ósea tres operaciones que acá en el norte era Lomas baya, Alto Norte y el tema de HidroAysén como proyecto y tenía en la cuarta región el proyecto el morro y todo eso había que integrarlo a EXSTRATA y hay me tuve que ir a trabajar a Santiago tres meses justamente con gente extranjera, me tocó trabajar tres meses con viejos ingleses, americano y algunos australiano se armó un grupo multi disciplinario y trabajamos principalmente en integrar toda esto sitios toda esta operaciones a XTRATA, fue un trabajo bien hay prácticamente estuve solo digamos mi jefatura netamente teníamos reuniones de las actividades por que esos tres meses fueron súper intensos y hay aprendí lo que estos viejos saben hacer muy bien que es organización, planificación no hay nada que se improvise todo está bien definido con herramientas, con recursos, con análisis aprendí temas de gestión del cambio que la primera vez que lo escuche fue en CSC, pero hay en XSTRATA lo vi de otro enfoque de un enfoque donde se analizaba no solamente las acciones lo que generalmente se analiza las acciones se evalúa los riesgos he y los costos del impacto todo eso, aquí también se analizaba también lo que era a nivel de impacto de la operación ya que ello lo tenían como muy claro y eso fue.. Casi el primer año estuve en eso y después a partir del segundo año yo me vine para acá a trabajar y los dos primeros siguientes años me dedique netamente hacer temas de normalización y a trabajar en la plataforma del área de la infra estructura.

Raúl: ¿Qué me puedes decir de Fredy Ortega?

GAEN010: De Fredy lo que yo conocí de Fredy es que es una persona que tiene muy claro el tema de gobierno TI ese concepto lo tiene muy desarrollado y por qué Fredy estuvo trabajando como gerente de TI en Perú, Chile bastante tiempo entonces las metodologías o el cómo desarrollar TI, un TI que no tiene nada o un TEI que trabaja desde el punto de vista del día día lo cambio a un TI con conceptos de estar bien organizado que el grupo tenga los roles bien definido, que la funciones que cada persona componen el grupo se sientan cómodos, se sientan a gusto conceptos que son muy hoy día son muy comunes, pero no se hace cuando yo trabaje hay eran nuevos para mi es decir ya otros conceptos asociados a que el tipo se sientan cómodo, porque al sentirte cómodo trabajas en ese aspecto yo con él tema de costo el tipo lo tenía muy claro también y cuidaba mucho los temas de los costos ya y en otra compañía sino sabes que, esto falta, sabes que no están vidriado ok cómpralo no más después vemos el tema de los costos acá no todo se analizaba los costos antes de si hay aprendí también manejar los conceptos Opex, capex, proyecto de capitales, de seguir un forcaz de ver que las provisiones, el tema que son normales dentro del área que lo aprendimos Fredy ya y por lo mismo Fredy me tenía bien valorado dentro del grupo porque él me conoció por que el trabajo que se hizo cuando llegue el primer año como misión fue un 95% y eso un 98% de exitoso un trabajo donde realmente vino mucha gente de afuera trabajar, pero internamente yo era la interfaz con la gente que había aquí en Chile yo era la interfaz o el gestor local para la



operaciones y por otro lado medaba vuelta y conversaba con todo el grupo corporativo que estaba trabajando para que las cosas funcionaran entonces eso... yo realmente cuando llegue estuve en Santiago y comencé a trabajar me di cuenta donde estaba metido (Risas) yo lo había visto de otra forma entonces después al salir bien de ese trabajo y que hay tuve un vuelco de trabajo bastante hacia mí y eso me ayudo a tener una buena relación con él y con todos los jefes que tuve hay el grupo humano ya tenía un nivel de madurez yo creo me veían como una persona con bastantes capacidades entonces técnicamente lo apoye bastante, me veían como una persona con mucho recursos, de experiencia, porque había trabajado mucho tiempo con el grupo corporativo de XTRATA y después la gente se fue, pero el grupo corporativo interactuaba con Chile me llamaban a mí entonces yo era la interfaz, y eso de alguna forma hace que tú te sientas bien y con responsabilidades también, bastantes responsabilidades, porque en XTRATA ocurría que las implementaciones globales siempre habían dos etapas todo era muy organizado y uno tenía que estar tenía que participar en una implementación en otro país siempre nos tocaba ir Argentina y Perú que era lo más cercano y después acá localmente venía alguien de afuera y tú estabas con esa persona y tu participabas en los dos canastos metodología, los procesos, la documentación ya venían todo muy probado las cosas cuando llegaban a Chile ya venían muy probado digamos que el margen de error era mínimo así que no muy buena empresa en ese aspecto después la empresa tuvo un cambio el tercer cuarto año tuvo un cambio cambiaron a los gerentes de TI y hay entramos en una etapa donde ha esa etapa a nivel de TI ya estaba todo normalizado las operaciones estaban trabajando lenta todo con sus políticas todos claro sus seguimientos. Pero este cambio gobierno de TI hay se entró también a un trabajo más con una metodología distinta de trabajo y hay también aprendí algunas cosas mi jefe en ese tiempo que cambiaron era un trato más impersonal más lejano porque mi jefe estaba en Santiago y prácticamente hablábamos dos veces al mes con suerte (risas) entonces todo era vía correo y a veces decisiones que se tomaban en cuatro paredes y cambio mucho el tema y de ahí yo estuve trabajando 3 años más, lo bueno que en ese tiempo se me dio la oportunidad de la jefatura y en el penúltimo año una persona de Haya de Lomas Baya que es súper intendente de ahí tuvo un problema se fue salió y después me dieron la oportunidad de estar ahí y estuve como súper intendente un año y meses y en esa experiencia la experiencia que agarre fue más bien sola por que el tema que te digan que tubas hacer súper intendente porque a partir de ahora vas hacer jefe lo único común es que tú vas a tener gente a cargo más responsabilidades tienes otras actividades son ya no lo técnico sino de gestión y ahí se aplica mucha gestión, y se aplica eso que tú tienes que estar conversando con distintas gentes, tienes que escuchar y tratar de entender tienes que empezar a crear o armar capacidades de retención de negociación y se te vienen todas esas cosas que yo adquirí al principio de esto con MICROSERV, CSC hay yo aprendí y desarrolle esas cosas y hay en ese cargo también pasa también mucho por la actitud la empatía tuya con la gente y dentro el tiempo que estuve lo hice bien yo sé que lo hice bien y cuál es tu medición porque tu medición finalmente tu puedes decir los logros total hay temas que tu obviamente tiene objetivo y tiene que lograrlo pero adicionalmente hay cosas importante de tu grupo que tú tienes a cargo te lo reconozcan y por otro lado la gente que tu trabajas como los gerentes de las distintas áreas o súper intendente de otras áreas también te lo reconozcan y hay tu puedes decir si lo hecho bien o lo hecho más o menos o lo hecho mal y yo hay tuve bastante fines positivos entonces creo que lo hice bien errores se cometen porque obviamente la inexperiencia en algunos temas, pero en general creo



que lo hice bien y estaba conforme si yo de ahí pude haber seguido en ese cargo, pero por circunstancias netamente como te mencionaba este cambio que te mencionaba GLENCO compro XTRATA hubo un cambio muy en la misma medición interna de que lo que tenía que seguir haciendo yo y a mí me hicieron una propuesta de tener al jefe que tenía en Santiago al jefe que iba a tener acá, pero esta persona también yo tenía algunas diferencias con ella son diferencias que ni siquiera son diferencias profesionales técnicas sino que eran diferencias que yo no iba a poder sacar adelante (alarma de auto) o a poder hacer la diferencia ya principalmente en este trabajo muy importante y en general en todo trabajo el cómo tú seas puedes ser una persona que tú puedes decir las cosas de una forma para lograr tu objetivo y para la persona que está contigo tu logros haga lo que tú quieres que tu hagas, pero hay otra forma de cómo ser o como tratar de una estrategia totalmente distinta de eso mismo y hay teníamos diferencias y como esas cosas no se cambian son cosas que ya están en ti esta persona es mucho mayor que yo y son cosas que están y que nunca lo íbamos a solucionar y por otro lado que él también tenía mucha ventaja de mi respecto al jefe al gerente tenía bastante empatía llegada o todo e iba hacer un en general que iba a genera yo podía haberme quedado podía haber seguido trabajando, pero iba tener que estar lidiando día día; semana semana; mes a mes con él y eso lógicamente nadie quiere trabajando en un ambiente que no es cómodo de trabajo así que tome la decisión y me cambien se me abrió la oportunidad en COLLAHUASI y llevo cinco meses y me encontré con una mega compañía de muchos recursos con un jefe que el cargo que él tiene ahora él se lo hizo paso a paso él partió siendo ingeniero de soporte después otro cargo de jefe y ahora él es súper intendente y se llama Esteban Alvarado como persona a hasta el momento Esteban es una persona muy abierta a conversar tiene hasta el momento tiene las misma característica que los otros jefe que he visto en el sentido tiene claro lo que es el tema de gobierno, la parte de presupuesto, la parte de persona tiene bastante entendimiento en temas respecto a temas personales siempre está muy preocupado de cómo esta uno. Y claramente yo llegue a ya COLLAHUASI y ellos siempre me manifestaron que ellos esperan yo sea un gran apoyo y gestor de un cambio están esperando un cambio hay es decir por qué la forma en la que trabaja o trabajaba TI haya era una forma totalmente distinta y hay pasa lo que tú me explicabas un poco en la mañana lo que toda esta experiencia que yo he agarrado en todo estos años como tácito ese conocimiento tácito yo de alguna forma lo estoy volcando ahora en estrategia en planificar cosas para que se vayan ejecutando varias se han ejecutado, pero hay otras que definitivamente para este año 2014 nosotros tenemos como objetivo normalizar todo lo que es la plataforma de TEI entonces ellos conocen mi experiencia en XTRATA sobretodo en XTRATA saben bastante porque de hecho me conocían desde ya porque cuando yo estaba en XTRATA yo fui hacer una consultoría a COLLAHUASI más que consultoría fue una auditoría y hay me conocieron y cuando uno va con un rol de auditor que es alguien externo a la compañía tu llegas él auditor siempre llega con un rol en hay esta la información te abren la casa pregunte lo que quiera lo que necesite aquí se lo damos en general eso es lo que pasa con la auditoría, entonces cuando yo fui haya vi muchas cosas positivas y negativas y finalmente como auditor tu das propuestas para mejorar lo que está mal pasamos buenas prácticas en metodología distintos temas entonces cuando ahora yo llego me encontré con un escenario definitivamente ocurre algo muy parecido hay cosas que son positivas distinta incluso a XTRATA incluso a unas mejores, pero muchas negativas también entonces esas negativas ese proceso que está mal o está súper estándar hay que normalizarlo y ahí es donde ellos tienen en su



momento llegaron y tienen la esperanza en que yo sea el que haga ese cambio el hacer el cambio en una organización no es fácil y en un grupo de abajo tampoco es fácil por qué? Tu trabajas con personas y las personas no trabajan con niños si fuera con niños fuera fácil, pero cuando tu trabajas con personas adultas que vienen trabajando años de esa forma y después llega alguien y te dice ya no se va hacer así tu no vas a salir por la ventana a partir de hoy día tú vas abrir la puerta y sales por la puerta por ponerte un ejemplo bien absurdo entonces eso es un cambio que no es un cambio de papel sino un cambio que hay que trabajar con conductas a nivel de conocimiento lo mismo la gente en general hay gente muy preparada, no puedo decir que hay gente que técnicamente profesionalmente muy buena de hecho del grupo que tengo a cargo haya hay un ex colega CSC que él trabajaba haya, pero no trabajaba directamente conmigo, pero lo conoce y ahora él me reporta a mi entonces antes trabajábamos es como tu somos conocidos, somos amigos, hicimos la memoria y después tu estas trabajando en una empresa y tú eres mi jefe la relación pesar de confianza, pero hay una relación de jefe al empleado completo que te da entonces hay que hacer una diferenciación de trabajo versus una amistad para pedirle las cosas, para definirle los objetivos, para estar midiéndolo y eso he tenido que haciéndolo en la medida que van pasando los meses tampoco fue tan radical basado en ciertas definiciones que he tenido que decidir y dar a conocer y es un poco como se raya la cancha y hay que hacerlo definitivamente hay que hacerlo porque igual nosotros conversamos salimos a tomarnos un café y no hay problema pero de repente hay que hacer trabajo porque obviamente es el trabajo y voy a pedirte cosas que tú lo hagas y las cosas se tienen que pedir con tiempo y con fecha y no puede pedir cosas sin fecha por que al final no se cumple y entonces hay entras al factor humano el ser jefe se significa que tú tienes que escuchar a tu gente, guiar a tu gente tienes que ofrecerle herramientas a tu gente tienes que defender a tu gente de entes externos de la compañía de organizaciones externas tienes que aplicar valores de la compañía, metodología de trabajo que en COLLAHUASI existe eso no hay nada que inventar eso es lo bueno que en COLLAHUASI que no hay que inventar errores, hay esta la herramienta, tu para dirigir tu grupo hay liderazgo y esta es la metodología de trabajo de COLLAHUASI será la mejor da lo mismo, pero es una metodología de liderazgo y está definida así y hay un marco que tú lo tienes claro de cómo liderar a la gente y eso es bueno entonces eso lo conoce la jefatura como la gente que tú conoces al tener ese conocimiento hace que sea fácil un poco el tema de lo que yo te voy a decir no es algo nuevo porque ya está definido por la compañía yo creo que hay de momento me encontrado con una compañía que tiene muy claro los objetivos y a nivel de TI los tiene muy claro y estamos en la etapa de normalización y este año 2014 bastante desafío y distintos temas y lo otro como en las faenas como tú sabes se aplica bastante los temas de seguridad y eso son temas intrazables hay que trabajar sobre eso no es lo mismo trabajar en Santiago en una oficina o Antofagasta en una oficina y trabajar en faena, porque en faenas tú tienes que andar con el tema del concepto de la seguridad, después de trabajar tanto tiempo en faenas la seguridad la tiene implícita y no solamente acá sino en tu casa en cualquier lugar. Pero en el trabajo sobre todo hay que estar atento y hay es lo primero que día a día se trabaja y después vienen los temas de las acciones teórico y la práctica y después creo que como desafío yo creo que en las compañías yo estoy en un promedio 6 año y hay en COLLAHUASI no sé cuánto tiempo voy a estar.

Raúl: Estimado se le agradece.

GAEN011

GAEN011: Una consulta si yo dejo un vacío?

Raúl: Hej. Claro puede ser, pero en la pregunta en sí, la pregunta en general, es ya se me olvido la tenía anotada por acá. ¿Qué aprendiste de trabajar con esa persona? (sonido de papel)

GAEN011: Ya perfecto. Voy a tratar de ser lo más certero y lógico posible en el año 97 yo me retire de la institución en la cual estuve 23 años en la cual ocupe diferentes cargos diferentes puestos, el año 97 como señalo me retire tras la invitación que me hizo él dueño del Holding del Pozo, para formar el departamento de recursos humanos.

Raúl: Perfecto

GAEN011: Cuando llegue hay había una oficina que estaba compuesta por tres personas y era una oficina de recursos humanos no más que es, entonces el reto fue crear un departamento con todas sus áreas en ese minuto ellos habían cambiado completo el sistema administrativo antiguamente eran los dueños la familia y ellos dirigían todo, pero la visión que tenían a futuro en ese entonces era Holding propiamente tal y además ellos que dar como directorio y contratar personal externo para dirigir la empresa dicho esto a mediados del 97 se separan las empresas y se conforman 14 empresas ya una de ellas era del POZO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS en la cual yo estaba encuadrado el gerente de área era Francisco Mendoza era una persona que venia del banco Santiago de esa época, era un Ingeniero Comercial de unos 32 años un hombre joven potenciado con todo lo que dice la carrera de Ingeniero Comercial y yo por otro lado la experiencia de vida y el haber ocupado puestos similares muy parecido el haber trabajado en recursos humanos (ladrido de perro) también empecé a desarrollar actividades lo primero fue conformar el departamento, un área de bienestar social, un área de selección de reclutamiento, un área de remuneraciones la parte de contrato, etc. Una de las cosas que me recuerdo de Francisco que me llamo mucho la atención que para mí en ese tiempo no era muy lógica cuando yo hice la estructura los lineamientos los procedimientos en una oportunidad él me dice: “Rene mira hoy día estamos apuntando las necesidades los requerimientos asía esta zona y mañana quizás vamos a estar a 180° grados distintos” , entonces lo que me llamo la atención a lo que él me decía, cuando yo hice el análisis a lo que él me dijo yo dije: “no po si yo de un día para otro está bien que haiga pequeños ajustes 5° para haya 3° paraca, pero cambiar en 180° una directiva no me parecía muy lógico” y hasta el día de hoy no me parece muy lógico porque si yo hago una buena planificación vuelvo a insistir pego unos golpe para ahí y para acá en términos generales el rumbo no puede variar en 10° grado ni para haya ni para acá. Eso fue una de las cosas que aprendí confirme, afirme y reafirme después por distintos procesos de la empresa normalmente (ladrido de perros) mi jefe directo independiente que la estructura de finanzas no cambio en cuanto a la jerarquía (ladridos de perro) en cuanto al o que me llamo la atención yo siempre dependía del que hacía de cabeza que era Oscar del Pozo. Él siempre había otras personas externas que generalmente había generalmente de construcción, gerente de finanzas, etc. Pero en términos generales yo nunca me desprendía al 100% de él ni siquiera de los hermanos cada uno era gerente en su área por ejemplo Ignacio del Pozo era Gerente de la constructora en fin. Y hay fui trabajando estuve 10 años en esa empresa ahora como anécdota o como recuerdo cada uno de ellos tenía su análisis independiente que mi jefe directo fuera el Oscar no obstante Oscar fui de

apoco conociéndole su manera de ser por ejemplo me acuerdo yo que cuando le hacía una proposición o algo referente a un objetivo y él no le parecía o no estaba de acuerdo no me decía no me lo decía abiertamente déjame darle una vuelta entonces yo al principio claro para mí una vuelta no significa no ni si sino que lo voy analizar por lo tanto yo insistía con mis proyectos y “No todavía lo estoy pensando déjame” y hay aprendí con él que de forma muy diplomática y de caballero ese voy a darle una vuelta era un No, pero no obstante como con él hermano que yo también trabajaba con Ignacio iba y le hacía algunas proposiciones y él de inmediato me decía Si o No no había medias tarde.

Que otra experiencia más bueno fueron 10 años fueron bastantes, pero de buena a primera que yo me acuerde ha. También paso por ahí lamentablemente no me acuerdo él nombre de este señor él era un pariente de la familia y había sido profesor auxiliar en Harvard y trabajaba en la Universidad del Norte haciendo clases y después yo me acuerdo que para el tiempo que estuvo de alcalde Daniel Adaros él fue y ocupó un cargo de secretario de la municipalidad no era cualquier persona era un gallo de peso entonces lamentablemente no me acuerdo el nombre, pero un de las cosas que yo dos cosas una fue yo siempre he sido meticuloso en mi trabajo yo siempre he sido ordenado en mi trabajo no me gusta mantener sobre mi escritorio grande volúmenes de papeles ni archivadores sino que yo voy desarrollando actividades y voy guardando y archivando me gusta mantener bien mi área de trabajo y me acuerdo que este me decía “Esta bien Rene, pero de repente hay que aparenta porque la gente te observa y lamentablemente estamos en Chile y mientras más cosas tenga en mi escritorio a este hombre está trabajando en cambio si tú eres ordenado a vista de terceros este gallo que está haciendo”, eso me llamaba la atención esa fue una de las cosas que aprendí de él en el sentido de meter bulla y además en estos años que han transcurrido a diferencia en la otra institución donde yo estuve hay que meter bulla si o si hay que meter bulla vale decir no hay que contentarse con desarrollar actividades o crear trabajos sino hay que gritarlo a los cuatro vientos lo cual no me parece muy bien porque el buen trabajo me parece silencioso el mal trabajo inmediatamente se acusa hay dedo indicador, pero no debiera ser así, si yo dueño de una empresa o director de un área y veo que funciona bien no tengo por qué creer que la persona que cumple bien tengo que verle necesariamente que él hombre que esta meta bulla en el fondo no es mi parecer, pero en nuestro sistema es así es como la administración pública que si tú vas a una repartición pública no llenas de timbres y estampillas un documento no está malo no nos sirve esa es mi opinión.

Después otra persona que también conocí haya y fue una experiencia bastante especial cuando estábamos viviendo el año 98 antes de la crisis del 99 sufrió toda una estructura un cambio me acuerdo que participo casi estuvimos dos años en persecución con la ISO 91000 que fue una de las primeras ISO estuvimos mucho tiempo haciendo procedimientos que a mí me eran familiares por la institución y en la institución hay unos documentos que se llaman Carprus que significa cartillas de procedimientos entonces todas las áreas existen leyes y reglamentos directivas y Carprus (sonido de campanas de viento) y en la Carprus tu puedes estar recién llegando a ocupar un puesto para un determinado trabajo, pero más allá de la entrega formal que se produce tanto como en el conocimiento como en la práctica que tú vas a desarrollar tú tienes ayudas y esas ayudas son las Carprus y hay te dicen la que tú tienes que hacer lo que esta completado legalmente lo que no que no se puede hacer es una guía muy valiosa y eso yo lo empecé aplicar dentro del departamento y luego lo ascendí a gerencia lo desarrolle bastante empecé a inventar cartillas de procedimiento

desde cómo funciona el proceso de remuneraciones como hacer las revisiones de reclutamiento, en fin todas las áreas bienestar social creamos un reglamento en fin, y esta persona era un Ingeniero Civil que venía de La Serena y este viejo ocupó el cargo de gerente de construcción.

Raúl: ¿Cómo se llamaba él?

GAEN011: Patricio Carvajal sino me equivoco, este viejito, bueno un hombre joven llego hay se posesiono de su puesto y alcanzo a estar hay 4 meses en la empresa porque al mes quinto por reducción de costo lo finiquitaron, pero una de las cosas que me acuerdo yo me acuerdo fue que un día me encuentro en la calle “hola patricio como estas” nos pusimos a conversar estábamos en plena crisis del 99 y me dice y yo veía que no estaba bueno el asunto en la empresa y me dice “Rene en tiempo de crisis una unidad de recursos humano cualquiera sea gerencia, departamento, oficina es un lujo” y me quedo grabada hasta el día de hoy. Entonces así sucesivamente he sacado algunas frases y algunas experiencias y las hecho mía de distintas personas más viejas que yo más jóvenes que yo en fin. Después que más te puedo contar como experiencia. A no sé si vendrá al caso, como te conté yo estuve 10 años en el Holding del Pozo ambos nos entregamos mucho la empresa me entrego mucho conocimiento muchas prácticas, pero yo también le entregue bastante a la empresa al nivel que incluso hasta el día de hoy yo estuve en el pozo hasta el 2006 hasta el día de hoy me encuentro con ex colegas me llaman me consultan me mandan un correo porque yo me acuerdo que tenía dentro de mis documentos mis mulitas mi ayuda de memoria y bueno del código del trabajo por supuesto y yo le iba agregando dictámenes jurisprudencia al boletín del trabajo me llegaban los archivadores y todo eso yo después lo deje como herencia en la empresa y los viejos lo usaban y más allá del documento físico yo bajaba resoluciones bajaba leyes de internet las guardaba en un archivo digital y los viejos me llamaban para preguntarme de cual materia hasta el día de hoy todavía me encuentro por ejemplo Jorge Burgos y en fin otras personas con las cuales trabaje.

Bueno a fines del año 2006 aproximadamente 2007 me invitan a trabajar en una consultora que se llama ESTUDIO DE ABOGADOS Y AUDITORES CONSULTORES Ltda. (EAAC) indudablemente económicamente era el doble así que ese fue uno de los grandes motivos por los cuales me cambie y hay llegue ocupando el cargo de gerente de proyecto y esto estábamos hablando el 2006 a mediados de año se analiza y se promueve en el gobierno y en las cámaras la ley de régimen de subcontratación incluso yo asistí a los primeros seminarios que se asistieron sobre esa materia y tuve la suerte que el relator que participo en esa oportunidad era la Señora María Cecilia la Actual Directora Nacional del Trabajo.

María Cecilia Silva ella es la directora actual y ella es la que nos dio el seminario en el cual yo participe sobre lo que se venía de la ley de régimen de contratación la ley 20128 actual y a partir del 6 de enero del 2007 la ley se pone en práctica es promulgada y esa ley gracias a esa ley he seguido desarrollando mi carrera he ido desarrollando mis conocimientos, como te contaba yo a partir de a fines del 2006 a principios del 2007 ingreso a esta consultora a esta empresa y empezamos a prestarle servicios a Bhp Chile ya que a diferencia de Escondida, Cerro Colorado y Spencer, es como el cliente mayoritario ahí está el presidente de Base Metal para Chile, justamente para aplicar algo totalmente algo nuevo y novedoso que era el control de contratistas antiguamente esto el control de contratista se basaba en el artículo 64 bis del código del trabajo y que ocupaba tres cuartos de página ósea era muy vago muy ambiguo no existía mayores lineamientos sobre el área a partir de la ley nueva del

régimen de subcontratación y empresa de régimen transitorio se abren nuevas puertas y bueno nacen muchas empresa hoy en día que tienen el control de contratista que la diferencia la hace uno en cuanto como aplicarlo y en lo personal lo que yo he hecho he aplicado el método de la inspección del trabajo ósea en este minuto mi mejor aliado y mi mejor maestro es justamente la inspección del trabajo lo cual mantengo muy buenas relaciones y constantemente lo estoy molestando para actualizar mis conocimientos, mantengo mi relación con Marcelo Pizarro el Director actual, con Gonzalo Laprida que es el coordinador cooperativo es como el jefe de fiscalización incluso para llevarlo más concreto es como el jefe de asuntos internos del trabajo, un hombre con mucho conocimiento he asistido a seminario y en conversaciones que hemos tenido he aprendido mucho, también tengo el orgullo de ser el mentor de algunos abogados como el caso de Manuel el Pozo. Manuel es uno de los abogados que tiene la inspección del trabajo, Eduardo Machuca, pero en lo particular Manuel trabajo conmigo cuando estaba recién titulado en la Universidad, pero no había ido a jurar por lo tanto no tiene la calidad de abogado solamente licenciado en ciencias y él trabajo conmigo más dos niños más dos jóvenes que estaban en la misma condiciones hicimos un trabajo en escondida, en Spencer, en cerro Colorado respecto a la simulación si era saber a ciencia cierta si de acuerdo a la ley de régimen de subcontratación he empresa principal o mandante como se llamaban antiguamente eran lo que efectivamente mandaban dentro de la faena incluso a los contratistas o ya ex existía contratista con sus propios medios pudiese desarrollar la actividades que se le habían encomendado que en el fondo persigue la ley eso fue uno de los primeros trabajos que desarrollamos.

Después en escondida concretamente como te digo yo empezamos a trabajar en los proyectos y de ahí operaciones vio nuestro trabajo empezamos hacer auditorías laborales auditorías de hsec y otro trabajo más que nos encomendaron con esta empresa estuve hasta fines del 2009.

Raúl: ¿Quién era tu jefe en consultores?

GAEN011: Hay habían dos socios Jaqueline Mardones que era la gerente general de profesión contador auditor y había una persona más que más era de apoyo de hecho la participación era minoritaria que era un abogado que aparecía como socio en la escritura, pero en si la dueña era esta persona que yo nombro Jaqueline Mardones.

Raúl: ¿De esta Jaqueline aprendiste algo de ella algunos aspectos que te llamaron la atención? ¿Aprendiste algo de ella?

GAEN011: Si aprendí cosas que no me gustaron en plenitud. Te las voy a narrar resulta que la empresa del giro del control de contratista son empresa que tienen que empoderarse de lo que hace la dirección del trabajo del servicio y tiene que ser suya la mentalidad del servicio vale decir si la empresa y una de nuestras funciones es la empresa paguen la remuneraciones a sus trabajadores paguen las leyes sociales que respeten las leyes en plenitud que otorgue sus feriados que la gente no trabaje a deshora y casualmente en esta consultora que yo trabaje se cumplió todo lo contrario por lo tanto la experiencia que yo adquirí hay no es positiva porque nosotros independiente que yo no tenía horario trabajábamos sábados domingos subíamos a terreno de lunes a jueves y en vez de descansar sábado y domingo estábamos terminando los informes para el día lunes subir los informes, entonces predicábamos pero no practicábamos por lo tanto el aprendizaje ahí fue un aprendizaje negativo.

El año 2009 en octubre aproximadamente a principios de noviembre del año 2009 yo por lo menos me fui de la empresa que ya habíamos terminado los contratos con escondida no fueron renovados la carga de trabajo bajo considerablemente por ende



los contratos comerciales también y quedo aproximadamente del 8 de noviembre hasta el 31 de ese año quede al garete y me fui a prestar un servicio muy especial como jefe laborales la empresa NORTERRA. En esa empresa los dueños por un lado estaba Waldo y por el lado la esposa que es Evita luego me contrato, pero en el fondo era un asesoría tenía permanencia y hay trate de aplicar todos mis conocimientos prácticos sobre el área de recursos humanos considerando que primero estuve 10 años y más sentado por el lado del escritorio del gallo que procesa los recursos humanos y después tuve esos tres años en los consultores a lo otro lado del escritorio como fiscalizadores o como auditor laboral, vuelvo al lado del escritorio de recurso humano y veo que los procedimientos que tenía la forma de trabajar incluso los informes algo tan básico como los informes de remuneración no eran las más adecuadas al principio trate por lo menos medio mes quizás un poco más trate de implementar esos procedimientos me encontré con un fuerte rechazo a cambiar el paradigma ya a cambiar lo establecido por que en esta empresa siempre se ha hecho así por lo tanto había algo raro y después capte que el código de trabajo que para el área de recursos humanos es su biblia perdonando la expresión es la fuente de ilustración es la fuente de trabajo la guía de inspiración para poder de desarrollar la materia había un código del trabajo especial de esa empresa y esto a la larga con mis 56 años de edad es casi común en la empresa una de las cosas que he aprendido en términos generales en estas grandes faenas con empresas muy grande internacionales muchas de ellas, mientras más grande la empresa uno cree que la experiencia y los conocimiento que va a sacar y no son tan así no sé si es porque están administrada por chilenos o porque al termino del día se hace la siguiente sumatoria yo he logrado aprender eso yo tengo un servicio si yo trasgredo la ley y no me pillan voy a recibir 100.000.000 de pesos y por otro lado tengo que si yo cumplo la ley voy dejar de ganar esos 100.000.000 de pesos, pero si me llegan a pillar las multas no van a superar los 10.000.000 de pesos y en el peor de los escenarios en vez de ganar 100.000 voy a ganar 90.000, pero voy a ganar y eso es lo que pasa y aquí lamentablemente andamos al filo de la navaja y con la ley y mi formación y la pega que yo desarrollo va por otro lado va por el cumplimiento de la ley vale decir para mí la ley está sobre la operación y no al revés, pero para la mayoría de la empresa viendo los costó y beneficios es al revés lamentablemente bueno en esa empresa estuve hasta el día 31 de diciembre por la cual renuncie porque no me gusto el sistema el sistema que tenían ellos de trabajo eran no era el más ordenado ya. Bueno la experiencia que yo saque de esa empresa también por ejemplo que no se hacía ninguna actividad los administradores de contrato de faena o incluso el gerente general que era un externo no así ninguna actividad sino tenían el visto bueno de los dueños los dueños estaban sobre la empresa en todo momento eso fue lo que aprendí hay.

El día 5 de enero del año 2010 recibí un llamado telefónico, yo estaba sin trabajo esos días por que el 31 pasado había renunciado en donde me invitan a participar en una nueva empresa que se estaba creando que es la actual consultora ACREDITA LIMITADA. La entrevista la sostuve con Gonzalo Alvares es el representante legal de la consultora en la cual estoy participando y me invita a participar de ella y partir de cero, porque la empresa se formó el 28 o 26 de noviembre salieron recién la escritura la razón social autorizada por el servicio de impuestos internos estaba nueva, nueva y la idea era postular a la minería.

Raúl: ¿Cómo se llamaba tu jefe?

GAEN011: Gonzalo Alvares. El abogado de profesión pertenece a un estudio jurídico y como te digo me invita y me dice estamos recién postulando a una licitación que en este caso concreto es Spencer, pero había que crear todos los procedimientos todos la matriz de riesgo, el plan de contingencia, el plan HC y toda la gama de documento que tu e igual que yo conoce cuando uno postula a la minería que no es lo mismo que postulara a la ciudad así que entre el día 6 de enero hasta a fines de febrero y nos pusimos a trabajar y confeccione toda la documentación que nos pedía y los primeros días a fines de febrero y los primeros días de marzo presentamos los documentos, más el presupuesto más todo los documentos que requería y al cabo del mes salimos adjudicado con el contrato de Spencer ingresamos el 1 de abril del 2010 con un contrato vigente hasta el 31 de marzo del 2013 y este año a partir del 1 de abril me hacen un contrato nuevo hasta el 31 de junio del 2016 partimos con un contrato facturando de los 13.000.000 millones de pesos netos y hoy estamos sobre los 100.000.000 millones de pesos y además tenemos presencia tanto en Escondida como en Cerro Colorado allí yo ocupo el cargo de gerente de operaciones y bueno la jefatura de esta empresa los dueños me han dado amplio poder de administración ellos ven todo lo que son los dineros los pagos tanto como de remuneraciones, de consumo, de logística, pero en la operación no se meten yo tengo amplia libertad de contratar, finiquitar dar las directrices, etc. mayormente no hay una estructura normal de organización en el sentido de yo de recibir las instrucciones de la operación sino que solamente la separamos las aguas de esta manera las operaciones son más y las finanzas son de los dueños de la empresa.

Experiencias bueno esta ha sido una de la empresa donde yo más me he potenciado mi experiencia y he recibido experiencia de terceros no necesariamente jefaturas sino por ejemplo a ver el año 2011 a fines del año 2011 a principio del año 2012 por esta buenas relaciones que yo tengo con la inspección del trabajo me propusieron hacer un procedimiento que se llama capacitaciones que se auto denominan mesas de trabajo en esas mesas de trabajo consiste que la dirección del trabajo invita en forma voluntaria a una cantidad determinada de empresas a participar en un proceso que primero se hace una evaluación inicial después de acuerdo a esa evaluación y a los temas más relevantes de cada empresa determina como por ejemplo con: contrato de trabajo remuneraciones, finiquitos, sindicatos, fuero por sindicato, por maternidad, registro del control de asistencia, en fin una gama, porque la ley laboral es muy amplia conforme a ese sondeo empiezan a nacer interrogantes y ellos recoge estos y dicen ya los requerimientos más comunes de la empresa son estos 10 a partir de este minuto a dos o tres meses más cada semana vamos a ir dando un tema relacionado con las mismas inquietudes que ustedes tienen relacionado como empresa entonces de esto que yo te nombre se fue desarrollando donde iban Manuel Pozo, Eduardo Machuca, Marcelo Pizarro, Gonzalo Laprida iban semanalmente un día martes un día miércoles se reunían todas las empresas que se habían inscrito voluntariamente y se entregaban estas materias y se reforzaban tanto los conocimientos de los viejos de los administrador de contrato de los recursos humanos de cada empresa lo que nosotros habíamos dado en la reuniones mensuales cuando hablábamos de contratos que se yo y aquí en este caso la diferencia estaba que era la propia dirección del trabajo estaba señalando que los contratos se manejan así y que los plazos y la estipulación es esta ya no era cualquier hijo de ciudadano era la autoridad propiamente tal esto concluyo la segunda etapa concluyo con una fiscalización todas las empresa que participamos fuimos fiscalizadas sobre esas materias para ver el grado de aprendizaje y nos revisaron toda la documentación que uno debe mantener



en faena y esto bajo el espíritu del artículo 31 del decreto fuerza ley del año 2007 que dispone que la empresa deben mantener la documentación e terreno está 42 empresa 36 salimos sin observaciones y las otras restantes tuvieron algunas novedades ya sea con la obligación de saber con el reglamento interno con pequeños procedimientos internos que no estaban a cabalidad se les dio un nuevo plazo para solucionar esos temas que estaban anómalos y al término de un plazo de 15 o 20 días fueron nuevamente se revisaron y solamente en la práctica de 42 empresa se multaron 4 estas 4 se puede decir que reprobaron por que no cumplieron los plazos ni las características de lo que se le habían dicho y este proceso se concluyó ahora el miércoles pasado fue la dirección del trabajo en pleno más la gerencia de Spencer y se hizo entrega de los certificado de participación lo cual indudable te nos tiene muy contento y a mí en lo particular ahora gracias a ese acercamiento de la dirección del trabajo otro logro que tuvimos el año ante pasado en noviembre del 2012 fue optamos a las jornadas Marcos las jornadas Marcos no es más que nada la autorizaciones que brinda la dirección del trabajo a la empresa principal y a través de ella a las empresa colaboradoras en cuanto a mantener en terreno jornadas excepcionales llámese esta 4x4, 7x7, 10x10, pero hay que cumplir todo un requisito legal para cumplir todo eso y eso en conjunto entre la empresa contratista nuestra empresa asesora y la empresa principal después de realizar un trabajo mancomunal como yo digo creamos un árbol digital o registro faena y esa documentación que logramos reunir que no es menor se la exhibimos en terreno a la dirección del trabajo y fuimos calificado en primera al tiro sin errores sin ningún tipo de anomalía y la inspección del trabajo nos otorgó esta franquicia de obtener las jornadas Marcos que significa en la práctica cuando una empresa normal ingresa a faena y solicita esta excepción a la regla se hace atreves de una solicitud y esa solicitud es un proceso se demora aproximadamente de 2 a 3 meses vale decir la empresa tenía que partir el 1 de enero con un trabajo y recién a fines o a mediados de marzo se le autoriza o niega el permiso, pero los viejos ya llevan casi 2 o 3 meses trabajando, pero como no están autorizado para un jornada excepcional no pueden ocuparla en cambio con esta jornada Marco máximo se demora 10 a 15 días de corrido en dar la autorización lo cual para una empresa contratista y una principal es fundamental porque el ahorro de dinero es significativo y eso bueno se logró en conjunto con los distintos estamentos con las distintas personas desde un administrativo que tuvo que reunir la administración hasta los dueños de la empresa que se convencieron que eran favorables y así en conjunto hemos hechos hartas actividades y en el fondo aprendí el aprendizaje de una persona determinada.

Raúl: al menos de Gonzalo

GAEN011: claro no asido tan abiertamente, pero si en lo general he observado la conducta de muchas personas he visto como ellos trabajan en el interior de sus empresa de sus organizaciones y eso lo que ha sido bueno yo lo he copiado lo he observado y lo hecho mío.

Referencias

La presente referencia bibliográfica es la base por la cual se sostiene esta investigación y el marco teórico.

- B. Choi, H. Lee, "**An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance**", *Information & Management* 40, 2003, pp. 403–417.
- B. Wernerfelt, "**A resources-based view of the firm**", *Strategic Management Journal* 5, 1984, pp. 171–180.
- Balconi, M., (2002), "**Tacitness, codification of technological knowledge and the organization of industry**", en *Research Policy*, 31, pp. 357-379.
- Bell, D. (1978). "**The Cultural Contradiction of Capitalism**". Heinemann, London.
- Bhattacharya, Devinney & Pillutla (1998). "**A formal of trust based on outcomes**". *Academy of Management*, 23(3), 459-472.
- Bigley & Pearce, (1998). "**Straining for shared meaning in organizational science: Problems of trust and distrust**". *Academy*, 23(3) 405-421.
- Bontis, N. (2001). "**Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models used to Measure Intellectual Capital**." *International Journal of Management Review* 3(1): 41-60.
- Boudreau, M., D. Gefen, and D.W. Straub (2001). "**Validation in IS Research: A State-of-the-art Assessment**." *MIS Quarterly* 25(1): 1-24.
- Chase, R. (1997). "**The Knowledge based Organization: An International Survey**." *Journal of Knowledge Management*, 1(1)
- Cohen, W M. and Levinthal, D.A. (1990). "**Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**", *Administrative Science Quarterly* (35), pp, 128-152.
- Cook, T. D. and D. T. Campbell (1979). "**Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings**". Boston, MA, Houghton Mifflin.
- D.J. Teece, "**Capturing value from knowledge asset: the new economy, markets for know-how, and intangible assets**", *California Management Review* 40 (3), 1998, pp. 55–79.
- David, Paul, A., y Foray, D. (1995), "**Assessing and Expanding the Science and Technology Knowledge Base**", en *STI Review*, No.16.
- De Long, D. and Seemann, P. (2000), "**Confronting conceptual confusion and conflict in knowledge management**", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 1, pp. 33-44.
- Earl, L., (2002), "**Are We Managing our Knowledge? Results from the Pilot Knowledge Management Practices Survey**", 2001, en Ottawa: Statistic Canada, 88F0006XIE, No. 6.



- Edvineson, L., & Malone, M - (1997). ***“Intellectual capital: realizing your company’s true value by finding its hidden brain power”***. New York, Harper Collins.
- Foray, D., (2001), ***“Terms of Reference for a Project on Design, Implementation and Exploitation of an International Survey of Knowledge Management in the Private Sector”***, en DSTI/ICCP/IIS/RD (2001), 5.
- Frid, R (2003). ***“A Common KM Framework For The Government Of Canada: Frid Framework for Enterprise Knowledge Management”***, Canadian Institute of Knowledge Management, Ontario.
- Glazer, R. (1998). ***“Measuring the Knower: Towards a Theory of Knowledge Equity.”*** *California Management Review* 40(3): 175-194.
- Godin, B., (2003), ***“Science, Technology and Economic Growth: The Diminishing Return of Statistic, Project on the History and Sociology of Statistics, Montreal: CSIC”***, en Working paper No. 24.
- Gottschalk, P. (2000). ***“Knowledge Management in the Professions: The Case of IT Support in Law Firms.”*** *Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Hawaii.
- Gupta, A. and Govindarajan, V. (2000). ***“Knowledge Flows within Multinational Corporations”***, *Strategic Management Journal* (21), pp. 473-496.
- Haslinda, Sarinah (2009). ***“A Review of Knowledge Management Models”***. *The Journal of International Social Research* Volume 2 / 9 Fall 2009.
- Hayek, F. (1945). ***“The uses of knowledge in society. American Economic Review”***, 35, 1-18.
- Hedlund, G. and Nonaka, I. (1993). ***“Models of Knowledge Management in the West and Japan”***. In Lorange, B., Chakravarthy, B., Roos, J. and Van de Ven, H. (Eds) *Implementing Strategic Process, Change, Learning and Cooperation*, Macmillan, London, pp. 117-44
- Holsapple, C.W. and Joshi, K.D. (2003), ***“A knowledge management ontology”***, In: *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matter*, Editor: C.W. Holsapple, Springer-Verlag.
- IEEE (1983). ***“IEEE Standard Glossary of Software Engineering Terminology.”*** *IEEE Std 729*.
- IEEE (1990). ***“IEEE Standard Glossary of Software Engineering Terminology.”*** *IEEE Std 610.12*.
- Ignizio, J.P. (1991). ***“Introduction to Expert Systems”***, McGraw-Hill, New York.
- J.B. Barney, ***“Firm resources and sustained competitive advantage”***, *Journal of Management* 17, 1991, pp. 99–120.
- J.C. Spender, ***“Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”***, *Strategic Management Journal* 17, 1996a, pp. 45–62.

- J.C. Spender, **“Organizational knowledge, learning, and memory: three concepts in search of a theory”**, Journal of Organizational Change Management 9, 1996, pp. 63–78.
- Koskinen, Kaj, U., Pihlanto, P., y Vanharanta, H. (2003), **“Tacit Knowledge Acquisition and Sharing in a Project Work Context”**, International Journal of Project Management, 21, pp. 281-290.
- Koskinen, Kaj, U., y Vanharanta, H., (2002), **“The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies”**, en International Journal of Production Economics, 80, pp. 57-64.
- KPMG (2000). **“Knowledge Management Research”**, Report 2000.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). **“Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”**, Organization Science, 3(3), 383-97.
- Krause Jacob, Mariane Ph.D. (2001), **“Towards a Redefinition of the Concept Community”**. Escuela de Psicología, P. Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- Lank, E. (1997). **“Leveraging Invisible Assets: The Human Factor”**, Journal of Long Range Planning, 30(3), pp. 406-12
- Levine, P., & Pomeroy, J. (1989). **“Knowledge representation by schemata in financial expert systems”**. Theory and Decision, 27, 147-61.
- Lewicki. R.J. & Benedict, B. (1996). **“Developing and maintaining trust in work relationship”**. (En R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds)). Trust in organization: Frontiers of theory and research: California, Sage Publications.
- Liebowitz. J., & Beckm, T. (1998). **“Knowledge Organizations: What every manager should know”**. USA, St. Lucie Press.
- Luo, X. (2002). **“Trust production and privacy concerns on the Internet. A framework based on relationship marketing and social exchange theory”**. Industrial Marketing Management, 31(2), 111-118.
- Lundvall, B., (1992). **“National System and Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning”**, London: Pinter
- McAdam and McCreedy, (1999). **“A critical review of Knowledge Management models.”** The Learning Organization, 6 (3), pp. 91-101.
- Maracine, V. and Scarlat, E. **“Dynamic Knowledge and Healthcare Knowledge Ecosystems.”** The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 7 Issue 1 2009, pp. 99 – 110.
- Mayer & Davis (1999). **“The effect of the performance appraisal system on trust form management: A field quasi-experiment”**. Journal of Applied Psychology, 84(1), 122-136.
- Mintzberg, H. (1992). **“El poder en la organización”**. Barcelona: Ariel Economía.



- Mui, G., & Mc Carthy, W. (1987). "**FSA: applying AI techniques to the familiarization phase of financial decision making**". IEEE Expert, 2, 33-41.
- Nelson, R., (1993). "**National Innovation System: A comparative Analysis**", Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka I., Ichijo K. and Von Krogh Georg, "**Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation**", Oxford University Press, USA; First US Edition (June 1, 2000).
- Nonaka I. and Ichijo K., Editorial Oxford University Press 2007, "**Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers**".
- Nonaka, I, and Takeuchi, H., "**The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**", Oxford University Press, New York, 1995.
- Nonaka, I. (1994). "**A dynamic theory of organizational knowledge creation**", Organization Science, 5, 14-37.
- Norton, N., & Kaplan, D. (1996). "**The balanced Scorecard: translating strategy into action**". Boston: Harvard Business School Press.
- Paraponaris, C. (2003). "**Third generation R&D and strategies for Knowledge Management**". Journal of Knowledge Management, 7(5), 96-106.
- Peter Senge (1994). "**La Quinta Disciplina en la Práctica: Como construir una organización inteligente**".
- Polanyi, M. (1967). "**The Tacit Dimension**", Routledge and Keoan Paul, London.
- Quinn, J. (1992). "**Intelligent Enterprise: A Knowledge- and Service-Based Paradigm for Industry**". The Free Press, New York.
- Reed, R. & DeFillippi, R.J. (1990) "**Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage**", Academy of Management Review, 15(1), pp.88-102.
- Roos, G. and Roos, J. (1997). "**Measuring your Company's Intellectual Performance**", Journal of Long Range Planning, 30(3), pp. 413-26
- Rousseau, et, al (1998). "**Not so different after all: A cross-discipline view of trust**". Academy of Management, 23(3), 393-404.
- Sánchez, J. (2002) Psicología de los grupos. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana.
- Schultze, U.A. and Cox, E.L. (1998) "**Investigating the contradictions in Knowledge Management**", Proceedings of IFIP Working groups 8.2 and 8.6 joint Working Conference on Information Systems: Current Issues and Future Changes, Helsinki, Finland, December 10-13.
- Senge, P. (1990). "**The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**". New York: Doubleday.

- Smith, K., (1995), **"Interactions in Knowledge Systems: Foundations, Policy Implications and Empirical Methods"**, en STI Review, 16.
- Snowden, D. (2002), **"Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness"**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 2, May."
- Stankosky and Baldanza (2001). **"A Systems Approach To Engineering A KM System."** Unpublished manuscript
- Straub, D. W., D. L. Hoffman, B.W. Weber, and C. Steinfield (2002). **"Measuring e-Commerce in Net- Enabled Organizations: An Introduction to the Special Issue."** *Information Systems Research* 13(2): 115-124.
- Sveiby, K. (1996). **"What is Knowledge Management?"**, Retrieved June 6, 2010 from <http://www.sveib.com>.
- Szulanski, G. (1996). **"Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm"**, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 27-43.
- Tounkara, T (2013), **"Increasing Transferability of Tacit Knowledge with Knowledge Engineering Methods"**. *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 11 Issue 3 (pp268-279).
- Vance, D. and Eynon, J. (1998). **"On the Requirements of Knowledge-Transfer Using IS: A Schema Whereby Such Transfer is Enhanced."** In Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems, E. Hoadley and I. Benbasat (eds), Baltimore, MD, August. pp, 632-634.
- Wiig, K. M. (1993). **"Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking How People and Organizations Create, Represent and use Knowledge"**, Schema Press, Arlington, TX.
- Wong, W. and Radcliffe, D., (2000), **"The Tacit Nature of Design knowledge"**, en *Technology Analysis & Estrategic Management*, vol. 12, no. 4, pp. 493-512.
- Woo, Jeong, H., Clayton, Mark, J., Johnson, Robert, E., Flores, Benito, E., y Ellis, C., (2004), **"Dynamic Knowledge Map: reusing experts' tacit knowledge in the AEC industry"**, en *Automation in Construction*, 13, pp.203-207.
- Zander, U. and Kogut, B. (1995). **"Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organization Capabilities"**, *Organization Science*, Vol.6, pp.76-92, 1995.