

## ESTUDIO DE CASO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR REASEGURADOR DE BOGOTÁ, COLOMBIA

### CASE STUDY ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE REINSURANCE SECTOR OF BOGOTÁ, COLOMBIA

Nelson Enrique Rodríguez Rodríguez<sup>1</sup>  
 José Javier González Millán<sup>2</sup>  
 Carolina Castro Rodríguez<sup>3</sup>

#### Resumen

La gestión del conocimiento empresarial en la actualidad es un elemento clave y diferenciador de calidad en los servicios proporcionados por las organizaciones. Sin embargo, algunas empresas, como las del sector de reaseguros en Colombia, a pesar de poseer conocimientos relevantes, en ocasiones, por falta de un manejo estratégico adecuado de estos, limitan su desarrollo organizacional, lo cual puede confluir en una cultura organizacional inadecuada y desequilibrada. En este contexto, el propósito de esta investigación radica en analizar e interpretar las categorías de estudio: prevención, mitigación, transferencia, aceptación, investigación y apropiación de conocimiento, en el marco de la gestión llevada a cabo por las organizaciones reaseguradoras en la ciudad de Bogotá, Colombia. Se buscó establecer indicadores que permitieran abordar las posibles afectaciones del reaseguro. El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y un diseño de estudio de caso. A través de la formulación de pautas de mejora, se ha podido constatar que las empresas del sector de reaseguros seleccionadas como unidades de estudio han sido sensibilizadas sobre la importancia y el papel que desempeña una gestión adecuada del conocimiento en el avance y la proyección empresarial.

**Palabras Claves:** Gestión del Conocimiento, Competitiva, Empresas Reaseguradoras.

#### Abstract

Business knowledge management is currently a key element that differentiates the quality of the services provided by organizations. However, some companies, such as those in the reinsurance sector in Colombia, despite possessing relevant knowledge, sometimes, due to a lack of adequate strategic management of this knowledge, limit their organizational development, which can lead to an inadequate and unbalanced organizational culture. In this context, the purpose of this research

Recepción: 05 de Mayo de 2023/ Evaluación: 29 de Mayo de 2023 / Aprobado: 15 Junio de 2023

<sup>1</sup>Administrador de empresas, Fundación Universitaria los Libertadores. Especialista en Seguros y seguridad Social, Universidad de la Sabana. Magister en Administración, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. E-mail: Nelson.rodriguez07@uptc.edu.co. Grupo de Investigación SIMILES Seccional Duitama. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8776-805X>.

<sup>2</sup>Administración de Empresas, Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia. Magister en Desarrollo Empresarial Agropecuario, Universidad Nacional De Colombia Sede Bogotá. Magister en Administración, Universidad Nacional De Colombia Sede Bogotá. Doctorado en Administración, Universidad Autónoma De Querétaro. Grupo de Investigación Management Seccional Sogamoso. E – Mail: Javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6233-1804>.

<sup>3</sup>Administrador de Empresas, Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia. Magister en Administración, Universidad Nacional De Colombia Sede Bogotá. Doctoranda en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro. Grupo de Investigación Management Seccional Sogamoso. E – Mail: carolina.castrorodriguez@uptc.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8395-9107>

is to analyze and interpret the study categories: prevention, mitigation, transfer, acceptance, research and appropriation of knowledge, within the framework of the management carried out by reinsurance organizations in the city of Bogotá, Colombia. The aim was to establish indicators that would make it possible to address the possible effects of reinsurance. The study is framed within a qualitative approach, with a descriptive scope and a case study design. Through the formulation of guidelines for improvement, it was found that the companies in the reinsurance sector selected as units of study have been made aware of the importance and role of adequate knowledge management in business progress and projection.

**Keywords:** Knowledge Management, Competitiveness, Reinsurance Companies

### **Introducción**

La evolución de las organizaciones en las últimas décadas ha experimentado cambios significativos que se manifiestan tanto en su estructura interna como en sus operaciones externas. Actualmente, como señalan Gu et al. (2022), se otorga prioridad al factor humano, dado que representa el capital intelectual con el que se gestionan las operaciones, lo cual puede potenciar la competitividad. En la sociedad del conocimiento, la cualificación, capacitación y formación para adquirir nuevos saberes se convierte en un factor clave que promueve el crecimiento y la supervivencia organizacional.

Aunque la apropiación y gestión del conocimiento se plantea como un ideal para el progreso organizacional, como lo expresan Morales (2014) y Li et al. (2021), existen diversas entidades empresariales que, debido a la falta de estos saberes, ven limitado el cumplimiento de sus objetivos y metas. Un ejemplo de ello son las empresas reaseguradoras, que, debido al amplio manejo de información y la falta de gestión adecuada del conocimiento, encuentran obstáculos para ingresar a nuevos mercados y ser competitivas. Sin embargo, en ocasiones, se relega el conocimiento para dar prioridad a la captación de un mayor número de clientes, centrando los esfuerzos en la recaudación de primas de reaseguro. Esto conduce a una falta de análisis sobre la importancia del conocimiento en la gestión interna de la organización, el cual debería considerarse como un factor clave para la gestión de procesos, metas y la mejora en la prestación de servicios.

Desde la perspectiva de Gutiérrez (2017), la mala gestión del conocimiento en las operaciones de reaseguros limita la comprensión del mercado actual, los procesos, riesgos y variables involucradas en el reaseguramiento, lo que resulta en una operación menos efectiva y, por ende, en la falta de resultados positivos para el progreso organizacional.

A la luz de lo expuesto, la presente investigación se enfoca en analizar la gestión del conocimiento realizada por algunas empresas reaseguradoras en la ciudad de Bogotá, Colombia. Se busca formular criterios y pautas que faciliten el manejo armonioso de los diferentes subsistemas, partiendo del conocimiento circulante dentro de estas organizaciones, así como incorporar nuevos saberes y direccionarlos hacia un manejo estratégico como herramienta competitiva.

### **Revisión de la literatura**

En este acápite se amplían conceptos y referentes teóricos que permiten comprender e interpretar el objeto de estudio, específicamente se abordan temáticas relacionadas con la gestión del conocimiento en el sector empresarial.

### **Importancia del conocimiento en las organizaciones**

El conocimiento empresarial se ha convertido en un elemento crucial para el crecimiento y desarrollo organizacional. Según Medrano y Suárez (2002) y Rivero (2002), es esencial que las empresas identifiquen el conocimiento clave en sus subsistemas para tomar decisiones estratégicas y alcanzar sus metas. La adquisición y aplicación del conocimiento, especialmente en el contexto de las habilidades del siglo XXI, es destacada por Davenport y Prusak (2001), Silíceo (2008) y Sánchez (2014), quienes subrayan la importancia de utilizar el conocimiento de manera efectiva para lograr el éxito organizacional.

La gestión del conocimiento se ha vuelto un factor diferenciador en el éxito empresarial, según Nonaka y Takeuchi (1999), Choo (2000) y Blanco (2004). En un entorno de incertidumbre global, las organizaciones que gestionan estratégicamente su conocimiento pueden ofrecer respuestas adecuadas a los desafíos. En consecuencia, las empresas modernas están llamadas a convertirse en organizaciones inteligentes que desarrollen, compartan y optimicen el conocimiento para mejorar su capacidad competitiva.

Globalmente, el conocimiento empresarial es fundamental para el progreso organizacional, y su gestión estratégica es esencial para enfrentar los desafíos contemporáneos y mantener la competitividad en el mercado.

### **Consecuencias de una Gestión Ineficiente del Conocimiento en las Organizaciones**

El manejo adecuado del conocimiento dentro de las organizaciones conlleva una serie de ventajas significativas, como se ha destacado anteriormente. Sin embargo, es crucial analizar las implicaciones negativas que resultan de una gestión deficiente de este recurso en las actividades empresariales. Según Máynez et al. (2015), Rodríguez (2018) y Weed Schertzer (2020), el recurso humano en la organización desempeña un papel crucial en el progreso organizacional, y la falta de conocimiento o su gestión inadecuada puede limitar el desarrollo de procesos, obstaculizar la innovación y dificultar la competitividad empresarial. González (2007) señala que el fracaso organizacional suele ser resultado de la aplicación errónea del conocimiento, especialmente cuando prevalece la creencia de que solo los altos ejecutivos poseen saberes transformadores. Ochoa y Ríos (2011), argumentan que la limitación en la transferencia de conocimiento en una empresa conduce a la falta de sincronía en el equipo de trabajo y a la pérdida de oportunidades de progreso y calidad.

Botello (2016), destaca que una mala gestión del conocimiento limita la consecución de metas y objetivos, lo cual debe ser considerado clave para el posicionamiento empresarial, tal como anticipó la OCDE (1999). En el contexto específico de las empresas reaseguradoras, Walker et al. (2006) indican que los errores en la toma de decisiones, especialmente en la consecución de metas, son comunes debido a la falta de aplicación de experiencias pasadas y conocimientos. Alviunessen y Jankensgard (2009) agregan que la falta de uso del conocimiento adquirido puede llevar a decisiones precipitadas y situaciones financieras desfavorables, particularmente en la mitigación de riesgos operacionales.

Por último, Artiles y Pumar (2013) destacan que muchas organizaciones identifican los riesgos potenciales, pero no aplican el conocimiento de manera efectiva para mitigar su impacto, lo que limita su capacidad para afrontar estos desafíos de manera adecuada.

La mala gestión del conocimiento en las empresas reaseguradoras conlleva diversas implicaciones, según argumenta Jaramillo (2012). La falta de amplios saberes limita la capacidad de estas organizaciones para establecer planes de mejoramiento consistentes en respuesta a los siniestros, lo que puede afectar la calidad del servicio al cliente. La ausencia de procesos de

formación y gestión del conocimiento también ha llevado a que estas empresas carezcan de indicadores mínimos para garantizar la confiabilidad de la información, como señala la norma ISO 9001 (ISO, 2015).

En cuanto a la prevención, Mohajan (2017), destaca la importancia de que los funcionarios utilicen sus conocimientos para detectar, evaluar y buscar soluciones anticipadas a los riesgos que pueden afectar el progreso organizacional. Cvitanovic et al. (2016) y Phillip (2017), sostienen que la gestión estratégica del conocimiento debe ser una herramienta preventiva para las situaciones que pueden afectar la planificación estratégica, siendo responsabilidad de la alta gerencia asegurar su correcta utilización.

El uso adecuado del conocimiento también contribuye a mitigar los impactos negativos en las organizaciones, según Beasley et al. (2005) y Alviunessen y Jankensgard (2009). En el caso de las empresas reaseguradoras, es fundamental aplicar conocimientos para mitigar los riesgos operacionales y evitar daños financieros. Chesbrough (2003) destaca la importancia de la transferencia del conocimiento dentro de la organización, ya que constituye el principal activo y valor diferencial que fortalece las estructuras organizacionales, según Pereira (2011). Por otro lado, Wiing (2000), sugiere que es necesario validar el conocimiento circulante dentro de las organizaciones, evaluando diferentes tipos de conocimientos para garantizar su fiabilidad.

Según los referentes citados, los conocimientos ideales deben alinearse con las metas y objetivos de la organización, pero no deben considerarse como verdades absolutas hasta que la organización defina claramente su dirección, misión y visión. El conocimiento sistemático, representado por estándares y modelos, requiere evaluación para asegurar su idoneidad para las actividades empresariales y su relevancia en un contexto global.

Los conocimientos pragmáticos, base para la toma de decisiones, deben ser examinados cuidadosamente para resolver problemas de manera efectiva, evitando aceptar información sin cuestionamiento. El conocimiento automático, relacionado con saberes prácticos continuos, también necesita análisis para buscar mejoras en los procesos.

La actualización del conocimiento organizacional, como indican Edwards y Taborda (2016), es crucial para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. El conocimiento organizacional debe entenderse como un proceso dinámico, no estático, dirigido a la planificación de estrategias para alcanzar objetivos y medir el desempeño, según Kaplan y Norton (2008) y Louisot y Ketcham (2014).

Desde esta perspectiva, la mala gestión del conocimiento puede tener implicaciones económicas y poner en riesgo la supervivencia de las organizaciones a largo plazo. En el mundo empresarial actual, el éxito depende en gran medida de la capacidad de aplicar el conocimiento en la toma de decisiones para abordar la incertidumbre y gestionar riesgos potenciales de manera efectiva.

### **Materiales y métodos**

El estudio adelantado por su tipología corresponde a una investigación cualitativa, pues a través de este enfoque se buscó analizar los argumentos, opiniones y reflexiones de los sujetos muestrales, de otro lado apoyados en los referentes de (Taylor y Bogdan, 1989; Monje, 2011), a través de este paradigma, se llegó a la descripción detallada de aspectos del fenómeno investigado, desde el contraste de los factores que inciden en el objeto de investigación. En este sentido, desde el método cualitativo se identificaron las implicaciones que derivan de la falta de conocimiento y su integración en algunas empresas reaseguradoras operantes en la ciudad de Bogotá D.C. Colombia.

El alcance de la investigación se direcciona desde el método descriptivo, para estudiar características del objeto de estudio, para el caso particular las categorías: Prevención, mitigación, transferencia, aceptación, investigación y apropiación de nuevo conocimiento, las cuales vinculan de una u otra forma el conocimiento organizacional. Desde la postura de Ander Egg (1995) la descripción en el proceso investigativo requiere tener una visión holística del fenómeno sometido a estudio, tomando como referente la subjetividad de los implicados. Por tanto, se tiene que la vinculación de la descripción en este estudio, tuvo por propósito ampliar aspectos de las categorías analizadas para con ello formular pautas que permitan tener una adecuada gestión del conocimiento en las empresas de reaseguro tomadas como unidad de estudio.

Finalmente, el diseño desde el cual se orienta la investigación, corresponde al estudio de caso, el cual, como lo hace notar Hartley (1994), permite que el investigador interprete desde la orientación teórica fenómenos o asuntos sociales basándose en el análisis de sus características. En este sentido, la tipología de estudio de caso es concordante con el alcance de la investigación, pues se centra en un estudio de caso descriptivo, focalizado en el análisis e interpretación de la gestión del conocimiento que realizan las empresas de reaseguro.

### **Unidad de estudio**

Como unidad de estudio en la investigación se vincularon 20 empresarios de las oficinas de representación de reaseguros: Scor Re, Mapfre Re, Hannover Re, Swiss Re y Munich Re, las cuales operan en la ciudad de Bogotá, Colombia, y presentan problemas relacionados con la toma de decisiones, debido a la falta de gestión estratégica del conocimiento. Para la selección de la muestra intencionada se utilizó el muestreo por conveniencia, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Que la actividad económica de las empresas estuviese enmarcada en el reaseguro.
- Presentar dificultades en la toma de decisiones focalizadas en la mitigación del impacto de los potenciales riesgos de reaseguro.
- Limitaciones en la comunicación del conocimiento en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
- Contar con el aval por parte de los directivos para el desarrollo del estudio.

Se toma como unidad de estudio estas empresas reaseguradoras, pues a través de los referentes de algunos funcionarios, se pudo precisar que, por falta de gestión y formación en conocimientos, no se ha implementado acciones conducentes a alcanzar un nivel de competitividad en el campo del reaseguro.

### **Categorías de Estudio**

Las categorías de estudio que se analizan en la investigación se relacionan con la gestión del conocimiento organizacional, orientada a establecer el tipo de tratamiento más adecuado ante la eventualidad de un siniestro y la toma de decisiones más pertinente en empresas reaseguradoras que operan en Bogotá Colombia, en la tabla 1 se amplían dichas categorías.

Tabla 1

Categorías de estudio inherentes a la gestión del conocimiento y estrategias de prevención de riesgos en las empresas reaseguradoras vinculadas en el proceso investigativo.

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Gestión del conocimiento en empresas reaseguradoras.</b>	<b>Prevención</b>	Actividades de gestión del conocimiento direccionadas a evitar el impacto de potenciales factores de riesgo.	Análisis de la gestión del conocimiento como estrategia preventiva frente a los siniestros que afectan a las empresas reaseguradoras.
	<b>Mitigación</b>	Toma de decisiones basadas en los conocimientos organizacionales	Acciones correctivas focalizadas en el progreso organizacional desde la gestión del conocimiento.
	<b>Transferencia</b>	Formación y apropiación del conocimiento organizacional.	Flujo del conocimiento organizacional y uso del mismo.
	<b>Aceptación</b>	Validez del conocimiento que poseen los funcionarios de las empresas reaseguradoras.	Caracterización de los perfiles profesionales y manejo de conocimiento de los funcionarios que gestionan el reaseguro.
	<b>Investigación y apropiación de nuevo conocimiento</b>	Innovación en nuevos conocimientos.	Actualización de conocimientos en las empresas reaseguradoras.

Nota: La tabla amplía la categoría central de estudio, vinculando diferentes aspectos que se encuentran inmersos en la gestión del conocimiento organizacional.

### **Etapas del estudio**

Las etapas en que se enmarca el proceso investigativo se relacionan con los objetivos que orientan la investigación, en este sentido el estudio se desarrolló en tres etapas, a saber:

#### **- Primera etapa Diagnostica**

Esta fase de la investigación se focalizó en el análisis de las categorías de estudio formuladas, por tanto, se buscó caracterizar la forma en que las empresas reaseguradoras unidad de estudio gestionan el conocimiento como estrategia para afrontar las situaciones de incertidumbre que se presentan a partir de los siniestros.

#### **- Segunda Etapa Plan de Acción**

Basados en los resultados de la primera etapa, en este momento de la investigación se formulan pautas para el mejoramiento de la gestión del conocimiento en las empresas reaseguradoras integradas en la investigación.

#### **- Tercera Etapa Discusión**

En la fase final del estudio se reflexiona acerca de la importancia y papel que tiene el conocimiento en el cumplimiento y logro de metas organizacionales. En este sentido, a partir de un grupo focal realizado con los empresarios de las organizaciones reaseguradoras, se otorgó a ellos la palabra para que recapacitaran acerca de la importancia que tiene la gestión adecuada del conocimiento en el progreso de las organizaciones y posicionamiento en el mundo moderno.

### **Resultados**

Los resultados del estudio derivan de la aplicación de una encuesta de opinión administrada a funcionarios que laboran en las empresas reaseguradoras ya referidas, el instrumento aplicado fue una encuesta validada a juicio de expertos, la cual vinculó ítems enmarcados en las categorías

de estudio (ver anexo 1). Para el análisis de las opiniones y argumentos de los sujetos muestrales se empleó el software de investigación cualitativa Atlas Ti 9.1.7, se partió del desarrollo de procesos de codificación abierta, axial y selectiva; a cada encuestado se le asignó un código de identificación, el cual quedó constituido por una consonante y número consecutivo que indica el orden en que se administró la encuesta, también se integró una consonante que identifica el género del encuestado; en el caso del código **E1H**, significa que se trata del encuestado 1 y que es de género masculino. La asignación de esta identificación permitió realizar el análisis de la información detalladamente. En total, se encuestaron 25 funcionarios de las empresas reaseguradoras objeto de estudio. Los resultados se relacionan con las etapas de la investigación ya referidas.

#### - **Resultados primera etapa - diagnostica**

En esta etapa del proceso investigativo se buscó caracterizar la forma en que las organizaciones reaseguradoras vinculadas al estudio gestionan el conocimiento y hacen uso para afrontar situaciones de incertidumbre.

##### • **Categoría: Prevención**

El propósito de esta categoría se orientó a analizar la forma en que las organizaciones reaseguradoras utilizan el conocimiento para evitar potenciales riesgos que afectan el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

Con base en el análisis de las respuestas dadas por los funcionarios integrados en la muestra intencionada, se pudo establecer que la mayoría de organizaciones del sector de reaseguros que operan en Bogotá, Colombia, y que han sido analizadas en este estudio, no acumula las experiencias como conocimiento estratégico para prevenir riesgos que se constituyen en potenciales amenazas a sus finanzas y desempeño empresarial. Los empresarios y sujetos encuestados, refirieron que cuando se presenta un siniestro en ese momento es que reaccionan analizando la situación, buscando posibles causas y la manera en que se podría solucionar; pero antes del evento no se toman acciones preventivas. Así mismo, a juicio de los sujetos muestrales, los saberes que hacen parte de las organizaciones no son almacenados para hacer uso estratégico en el momento que se requieren. De otro lado, las actividades preventivas que se realizan desde la gestión del conocimiento para salvaguardar la integridad organizacional, proyección y progreso empresarial son pocas, pues frecuentemente quienes toman decisiones son los ejecutivos, los cuales se muestran como expertos, sin embargo, las decisiones que toman en ocasiones no son las más acertadas y pueden afectar negativamente el progreso empresarial.

Algunas de las respuestas más representativas dadas por los encuestados en lo que se refiere a la categoría de estudio son las siguientes:

- **E1M:** Como funcionaria de una empresa del sector de reaseguros, con más de 15 años que llevo trabajando, he notado que al conocimiento interno que posee la organización no se le da la suficiente relevancia como estrategia preventiva para afrontar situaciones de incertidumbre, tampoco se vincula el conocimiento externo para este propósito.....
- **E18H:** Pienso que las organizaciones de reaseguro más que cualquier otra entidad, deberían de sistematizar el conocimiento que se genera como factor clave para la prevención y solución de las potenciales situaciones que amenacen la integridad organizacional, pero la verdad, esto no sucede, pues en el caso particular en la empresa reaseguradora en la cual trabajo no se utiliza el conocimiento acumulado como estrategia preventiva....

- **E5H:** La verdad, el manejo del conocimiento al interior de las organizaciones de reaseguro, debiera ser el pilar de su funcionamiento, sin embargo, en Colombia no es esta la situación, pues se desaprovechan las experiencias significativas, las cuales se pueden constituir en conocimiento valioso para el desempeño y proyección empresarial....
- **E20M:** Considero desde mi experiencia que las empresas de reaseguro de la capital colombiana, no realizan actividades focalizadas en el uso pertinente del conocimiento, pueda que cuenten con amplios saberes, sin embargo, al aplicarlos no los utilizan de la mejor manera para garantizar el cumplimiento de sus objetivos y metas, hace falta logísticamente formular estrategias de gestión del conocimiento....

En definitiva, el análisis del discurso de los informantes permite establecer que la mayoría de organizaciones del sector de reaseguro operantes en Bogotá, Colombia, no realizan una gestión adecuada del conocimiento como estrategia preventiva frente a los potenciales siniestros que pueden afectar las utilidades financieras de estas organizaciones. En contraste con los requerimientos del mundo global, si no se privilegia el conocimiento como factor clave en la prevención de situaciones que pueden incidir en el progreso empresarial, los entes reaseguradores de la capital colombiana podrían poner en riesgo su sustentabilidad y prevalencia en el mercado.

- **Categoría: Mitigación**

A través de la categoría mitigación, se buscó analizar la forma en que los empresarios y funcionarios utilizan el conocimiento para la toma de decisiones focalizadas en el avance empresarial de las organizaciones reaseguradoras.

Las opiniones y argumentos de los funcionarios a los cuales se administró la encuesta, permiten establecer que el conocimiento circulante o interno en las organizaciones de reaseguro de Bogotá, Colombia, no se gestiona adecuadamente para la toma de decisiones; pues el manejo que se da a este, se canaliza más hacia la simple producción de ingresos, que al crecimiento empresarial a través de la satisfacción de las necesidades del mercado y el posicionamiento en el mismo. De otro lado, los resultados muestran que en la toma de decisiones no se da la importancia y trascendencia que tiene el conocimiento en el afianzamiento de competencias para la ejecución de procesos y operaciones que permitan el desarrollo sustentable, y más que ello que las organizaciones alcancen un nivel de prestigio significativo frente a la competencia.

El análisis de las respuestas dadas por los funcionarios, permite reconocer que las organizaciones de reaseguro vinculadas al estudio, no aprovechan el conocimiento interno que poseen para llegar a la toma de decisiones estratégicas orientadas a la protección de la estructura organizacional. Desde los referentes expuestos, en la encuesta administrada, se tiene que el mayor error en la gestión del conocimiento direccionado a la toma de decisiones, se da desde el mismo momento de su adquisición, pues en ocasiones se valida cualquier información como fidedigna sin ser sometida a juicio. Además, en la distribución del conocimiento, los altos mandos mantienen un nivel de protección y confidencialidad en el saber empresarial, lo cual limita la asimilación por parte de funcionarios que son claves en la administración, esto confluente en ocasiones en la toma de decisiones erráticas que pueden afectar el desarrollo de los entes reaseguradores.

Algunos referentes representativos manifestados por los sujetos muestrales son los siguientes:

- **E13H:** Basado en mi experiencia, puedo decir que en las empresas de reaseguro se presentan diariamente situaciones que amenazan su estabilidad económica, a pesar de ello los empresarios no hacen uso racional del conocimiento para mitigar el impacto que pueden tener estas situaciones, en ocasiones las decisiones se toman precipitadamente sin analizar las posibles repercusiones....

- **E6M:** Pienso que uno de los errores que afecta a los empresarios reaseguradores es la falta de comunicación, pues al interior de la organización en la cual trabajo no se dialoga utilizando el conocimiento para reducir las situaciones que amenazan la estabilidad de la empresa.
- **E15M:** En el caso de la organización en la cual trabajo, a pesar de contar con un cumulo de conocimiento, este no se gestiona de manera adecuada para atenuar los impactos que derivan de las situaciones adversas que se presentan en la administración.

Los referentes de los sujetos muestrales, permiten establecer que frente a la mitigación de posibles eventos de reaseguro que amenazan la estabilidad empresarial; la gerencia y altos ejecutivos en la toma de decisiones orientadas a la mitigación, no utilizan adecuadamente el conocimiento interno y las experiencias que han vivido otras organizaciones, las cuales pueden tomarse como referente para afrontar estas situaciones.

- **Categoría: Transferencia**

El propósito de esta categoría es determinar la forma en que es difundido el conocimiento al interior de las empresas reaseguradoras partícipes en el estudio.

El análisis del discurso de los empresarios y funcionarios encuestados, permite reconocer que son pocas las oportunidades que tienen las empresas de reaseguro para hacer parte de redes de transferencia de conocimientos empresariales. Ocasionalmente, algunos funcionarios asisten a eventos para apropiarse nuevos saberes con el fin de entrelazarlos con el conocimiento interno que posee y llegar a un aprendizaje significativo. Además, no todos los funcionarios son vinculados a las actividades de actualización de conocimiento, y quienes reciben procesos de formación, usualmente no comparten los saberes adquiridos, por tanto, se suscita el crecimiento de la brecha cognitiva, situación que no resulta favorable para la proyección empresarial.

En la misma línea, algunos funcionarios refieren que la falta de apropiación, y ante todo transferencia de nuevos conocimientos; ha llevado a que los procesos administrativos en algunas organizaciones del sector de reaseguros, se desarrollen al margen de los avances empresariales del mundo moderno, por cuanto prevalece el uso de modelos y estándares de gestión de calidad que se consideran ya desactualizados.

De los argumentos esgrimidos en la encuesta, algunas respuestas representativas son las siguientes:

**E9M:** Considero que el factor fundamental en el éxito de cualquier organización es la apropiación del conocimiento, a pesar de ello, en la organización de la cual hago parte, son pocas las oportunidades que tenemos para recibir procesos de actualización de conocimiento, por ello pienso que no estamos operando acorde a los requerimientos de las organizaciones modernas....

**E14H:** Particularmente la transferencia del conocimiento en la empresa reaseguradora en la cual laboro, es casi nula, pues cada funcionario se dedica a la labor que realiza utilizando sus saberes, es decir, el conocimiento es un cognitivo, pero no integral, el ideal sería que en la organización los funcionarios tuvieran múltiples conocimientos, que les permitieran actuar en cualquier área de la empresa...

**E5H:** Desde mi punto de vista en la empresa en la cual trabajo, no se da dicha transferencia de conocimiento, pues, por el contrario, algunos funcionarios guardan con recelo los saberes que poseen, no gustan compartir con los empleados sus conocimientos....

Desde el análisis de las respuestas, suministradas por los funcionarios y empresarios, se encuentra que, al interior de las organizaciones de reaseguro analizadas en esta investigación; el conocimiento para la administración empresarial no es difundido para ser apropiado por todos los

funcionarios, esto limita la toma de decisiones en el momento en que se presentan hechos que pueden afectar la seguridad de las reaseguradoras. Así mismo, se tiene que los altos mandos privilegian a algunos empleados para que sean quienes participen en programas de actualización de conocimiento, pero la información adquirida pocas veces es compartida a los demás trabajadores, lo cual lleva a que no exista un manejo integral del conocimiento y en cierta forma se genere dependencia a las personas que lo poseen. Estos resultados permiten establecer que urge la necesidad de que todos los funcionarios de las empresas reaseguradoras operantes en la ciudad de Bogotá, Colombia, sean vinculados en programas de formación y apropiación de nuevos conocimientos del sector de reaseguro; para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y ante todo que a través de los saberes adquiridos puedan dar respuesta eficaz a las situaciones controversiales que derivan de la administración organizacional.

- **Categoría: Aceptación**

A través de esta categoría se buscó indagar acerca de la forma en que los funcionarios y empresarios del sector de reaseguro, validan el conocimiento antes de utilizarlo en la toma de decisiones.

Al analizar las respuestas dadas por los funcionarios de las empresas reaseguradoras objeto de estudio, se encuentra que ocasionalmente el conocimiento que es integrado en la toma de decisiones es analizado. Los altos directivos asumen que, al estar vinculados funcionarios con profesiones en el área de administración, derecho, finanzas, ingeniería, entre otras disciplinas, no se requiere cuestionar sus saberes. Sin embargo, las experiencias han demostrado que al dar por válidos sus conocimientos, se han suscitado hechos que han afectado las finanzas y la operación de reaseguro en estas empresas. De otro lado, desde los argumentos de los encuestados, se tiene que la mayoría de las organizaciones de reaseguro, no cuentan con entes consultores que apoyen la validación de los conocimientos vinculados en la toma de decisiones; esto confluyen en que los ejecutivos y el mismo gerente asuman que el conocimiento integrado en la gestión organizacional es fidedigno, pero realmente hace falta tener algo de desconfianza, y hasta tanto no se consulten con expertos se pueda dar por válido. Algunos referentes significativos suministrados en el instrumento aplicado son los siguientes:

- **E4H:** En las reuniones de planificación realizadas en la organización en la cual trabajo y me desempeño el área técnica, he notado que el conocimiento vinculado en la toma de decisiones, no es sometido a análisis por parte de expertos, en ocasiones prevalecen los intereses monetarios por encima de la razón y saberes, esto conlleva a un posible riesgo que puede afectar la estructura organizacional....
- **E17M:** Como secretaria ejecutiva, puedo decir que desde la experiencia adquirida en la empresa reaseguradora en la que laboro, son muy pocas las veces en que en las juntas directivas se reflexiona acerca de las decisiones que se toman, tampoco se indaga si el conocimiento aplicado e información tienen suficiente validez para contribuir al progreso de la empresa. Por el contrario, he podido percibir que se han tomado decisiones sin tan siquiera analizar las consecuencias que pueden derivar....
- **E16M:** En mi opinión, una de las acciones en que mayormente incurren las empresas de reaseguro, es el no corroborar la información y conocimiento circulante en el entorno organizacional y el que viene del exterior. La experiencia ha mostrado que la omisión de esta acción ha ocasionado pérdidas económicas significativas al sector de reaseguro, y no

solo esto, sino la pérdida de prestigio frente a los clientes y el retraso en el cumplimiento de metas y objetivos....

Los resultados permiten establecer que, en las organizaciones reaseguradoras de Bogotá, Colombia, a pesar de existir conocimiento interno y vincular los saberes externos, no se realizan procesos de validación para establecer la confiabilidad de estos, y luego si aplicarlos de la mejor manera en procura de alcanzar el progreso organizacional. La verificación de información no se efectúa de tal forma que se fortalezcan los procesos administrativos dentro y fuera de las empresas, esto lleva a que, en la toma de decisiones, las empresas actúen bajo las condiciones del azar, es decir, dejando las cosas a la suerte, y exponiendo su progreso e integridad económica.

- **Categoría: Investigación y apropiación de nuevo conocimiento**

A través del estudio de esta categoría se buscó caracterizar cómo son los procesos de apropiación de nuevo conocimiento al interior de las empresas reaseguradoras.

El análisis de las respuestas de los informantes, permite reconocer que, en la mayoría de empresas de reaseguro, la apropiación de nuevo conocimiento se concibe como el simple hecho de enviar a algún funcionario a hacer parte de actividades como conferencias o capacitaciones sobre el manejo administrativo de las empresas del sector. No obstante, desde el discurso de los encuestados se encuentra que en este tipo de acciones el conocimiento tiende a ser tratado de manera teorizada, aislado de la aplicación en la solución de casos reales. Por tanto, se puede afirmar que no existe la apropiación de nuevo conocimiento como tal, sino la recepción de información.

Aunado a esto, los encuestados refieren que en las organizaciones en las cuales trabajan no existe una cultura orientada a la investigación, casi a ningún empresario o alto ejecutivo le gusta indagar por cuenta propia aspectos inherentes a la gestión administrativa del sector de reaseguro. Así mismo, pocos funcionarios realizan estudios superiores para actualizarse académicamente, pese a que en el mundo moderno existen múltiples posibilidades como participar en cursos mooc, integrarse en redes de gestión de conocimiento empresarial, consultar bases de datos, entre otras muchas posibilidades que permiten tener acceso al nuevo conocimiento empresarial....

A continuación, se presentan apartados de los referentes suministrados por los funcionarios encuestados:

- **E2M:** En la compañía donde trabajo la apropiación de nuevo conocimiento empresarial es limitada, el exceso de actividades y tareas no permiten que los ejecutivos adquieran experiencias positivas de otras organizaciones y las repliquen para cumplir las metas proyectadas.
- **E10M:** Como encargada del departamento de finanzas en la empresa reaseguradora donde presto mis servicios, he podido identificar que respecto a la adquisición de nuevo conocimiento, en las firmas de reaseguro de Bogotá Colombia, existe un nivel de brecha cognitiva elevado, pues en la actualidad el progreso de las organizaciones del sector de reaseguro es muy amplio, día a día surgen nuevos estándares, modelos y metodologías para la gestión de proyectos, sin embargo, estos saberes no han sido aún apropiados y puestos en práctica por los empresarios colombianos....
- **E11H:** Lamentablemente en la organización donde trabajo, no se realizan acciones direccionadas a la apropiación de nuevo conocimiento del sector de reaseguros, pareciera como si la organización hubiese quedado estancada en el tiempo, pues aún se siguen utilizando métodos ambiguos para solucionar eventos que pueden ser potencialmente riesgosos y negativos para la estructura empresarial....

Con base en las apreciaciones y argumentos de los sujetos muestrales, se puede identificar que la mayoría de empresas de reaseguro no realizan procesos que les permitan apropiarse de nuevos saberes para mejorar sus actividades. Existe la creencia que el conocimiento que posee es suficiente, y ante los momentos de incertidumbre es cuando se evidencia que en realidad hace falta apropiarse de experiencias exitosas de otras organizaciones que han alcanzado reconocimiento y prestigio. Así mismo, es muy reducido el número de ejecutivos y funcionarios que gustan continuar recibiendo formación profesional, ya que el conocimiento no es estático, sino que en el mundo moderno es cambiante, lo cual obliga a que sea necesario estar en continua actualización.

En definitiva, desde el análisis de la gestión del conocimiento realizado por las empresas de reaseguro en Bogotá, Colombia, se han encontrado resultados que dan cuenta de la necesidad de utilizar los saberes internos y externos en estas organizaciones de manera estratégica para afrontar las situaciones negativas que pueden incidir en su progreso financiero. Se pudo identificar que existen vacíos que limitan la aplicación del conocimiento para la prevención de situaciones que repercuten en la estructura organizacional, ante la ocurrencia de siniestros que representan pérdidas económicas significativas, en este momento es cuando los empresarios del sector se cuestionan ¿qué se hubiera podido hacer para mitigar dichas situaciones?, pero quizá ya es demasiado tarde.

De otro lado, se precisa que uno de los factores que ha llevado a que el conocimiento organizacional no se fortalezca y sea aplicado de la mejor manera, es la concepción que tienen algunos ejecutivos y funcionarios, pues consideran que los saberes en sus organizaciones deben ser resguardados; situación que limita la transferencia de estos a otros funcionarios, y por ende su aplicación ante casos eventuales que amenazan la integridad empresarial. Se debe subrayar, de otro lado, que también en ocasiones, ante la falta de apropiación de conocimiento fidedigno, algunos funcionarios tienden a integrar saberes que no han sido validados, situación que ha llevado a que se cometan errores que traen repercusiones financieras negativas.

Finalmente, se pudo precisar que a pesar de que día a día emergen nuevos estándares y se actualizan otros para mejorar la gestión empresarial; en el mercado de reaseguro, aún prevalecen organizaciones en las cuales el conocimiento lleva incluso décadas que no ha sido actualizado. Los empresarios y funcionarios, tienen la creencia que al contar con un título de formación profesional esto es suficiente y no necesitan actualizar e innovar los saberes que poseen. Por tanto, la falta de investigación y apropiación de nuevo conocimiento está llevando a que las organizaciones de reaseguro colombianas se vean rezagadas frente a organizaciones internacionales que realizan la misma actividad económica, y en las cuales cualquier decisión que se tome, es analizada varias veces desde el acervo de saberes organizacionales.

#### **- Resultados segunda etapa - plan de acción**

Frente a los resultados de la etapa de caracterización o diagnóstica, se puede evidenciar que es necesario establecer pautas o acciones que permitan que las empresas de reaseguro de la ciudad de Bogotá, Colombia, puedan realizar una gestión idónea del conocimiento interno y externo; para garantizar su mantenimiento en el mercado, y ante todo el posicionamiento acorde a las exigencias de la globalidad.

Respecto al manejo del conocimiento como estrategia preventiva de las posibles situaciones que pueden afectar la estructura financiera organizacional, es pertinente que las empresas de reaseguro bogotanas, vinculen acciones que permitan utilizar el conocimiento como factor preventivo. Específicamente, es necesario que este sea integrado en cada una de las actividades que hacen parte de la gestión organizacional, además los altos mandos deben privilegiar modelos mentales sobre los gerenciales, pues la base de estos últimos es el conocimiento. Para ello es

necesario cambiar el paradigma en el cual los ejecutivos creen que los saberes internos de la organización están bien, y que las decisiones que alguien tome basadas en estos saberes no necesitan ser cuestionadas. Así mismo, es preciso que se parta de la idea que en la organización nadie está revestido de saberes absolutos, y por tanto, que lo que indique o acciones que tome no necesitan ser analizadas ni cuestionadas, por el contrario, es necesario que cada determinación administrativa sea sometida a juicio una y otra vez desde el conocimiento organizacional.

Frente a la acción preventiva del conocimiento, es recomendable que el gerente sea la figura representativa de la organización, para ello debe promover la gestión de saberes como factor clave de las acciones que se deben tomar ante el posible impacto de acciones que se constituyan en una amenaza para el bienestar y seguridad organizacional. Además, el conocimiento como factor preventivo debe ser alineado con las metas y objetivos empresariales. De otro lado, debe predominar el trabajo en equipo enmarcado en el uso racional del conocimiento, y nunca el trabajo individual, pues de esta forma el intercambio de saberes puede llevar a la toma de decisiones acertadas para prevenir el impacto que deviene de las situaciones de incertidumbre organizacional. Es importante establecer que la gestión conjunta del conocimiento, es factor clave para el cumplimiento de metas de las empresas reaseguradoras de manera eficiente, y así permitir la obtención de resultados funcionales.

En la misma línea, la gestión preventiva del conocimiento puede contribuir a mitigar el impacto de acciones que afectan a las empresas reaseguradoras. Por tanto, para hacer uso del conocimiento como herramienta de mitigación, estas organizaciones deben utilizar sus saberes para alcanzar una identificación de sí mismas, es decir, ser capaces de reconocer sus aciertos o dificultades, analizándolas holísticamente desde el conocimiento que hace parte de su estructura empresarial; solo de esta manera será posible que se puedan asumir los retos internos y externos en busca de garantizar la efectividad en el logro de resultados. En este sentido, para mitigar el impacto de los siniestros, el conocimiento organizacional de las empresas de reaseguro debe hacer parte fundamental del mismo. Se debe partir del análisis de los riesgos que las compañías de seguros ofrecen a las reaseguradoras; para ello el intercambio de saberes debe basarse en la experiencia y conocimiento de profesionales de diferentes disciplinas, los cuales, a través de sus aprendizajes derivados de eventos o siniestros del pasado, pueden ponerse a disposición de la organización para que salga garante ante cualquier posible afectación.

De conformidad con la gestión del conocimiento, en el entorno empresarial debe velarse por la transferencia de saberes, pues uno de los objetivos de las empresas de reaseguro es atender las necesidades de los clientes, para ello es necesario que sean transformadas las estructuras organizacionales inherentes al conocimiento que han apropiado los funcionarios. Es recomendable que se direccionen las actividades de reaseguro desde la gestión razonable del conocimiento; buscando que las organizaciones sean dinámicas, creativas y ante todo que se priorice la apropiación de los saberes por cada uno de los empleados que hacen parte de las compañías, pues solamente de esta manera es posible que se llegue a la reflexión y aprendizaje como herramienta clave para la transformación del entorno empresarial.

De esta manera, una de las principales acciones que deben realizar las empresas de reaseguro, o aquellas que se dediquen a cualquier actividad, es posibilitar la apropiación del conocimiento por parte de todos los recursos humanos activos; sin tener en consideración el cargo que desempeñen, nivel de formación profesional o tiempo de vinculación a las empresas, pues la apropiación del conocimiento debe focalizarse en la corrección de errores como mejora continua en términos de efectividad. Además, el aprendizaje continuo debe ser visto como una oportunidad para fomentar nuevas habilidades, afianzar competencias e intercambiar experiencias que puedan

utilizarse para dar respuesta a las situaciones controversiales que se presentan en la cotidianidad de las empresas. Por ello es necesario que las organizaciones configuren espacios en los cuales se pueda compartir el conocimiento entre todo el talento humano, para hacer de este una herramienta capaz de generar cambios positivos y oportunidades de crecimiento.

Así mismo, conviene subrayar que no todos los conocimientos que existen en la organización y aquellos que se encuentran fuera de ella, son válidos. Por tanto, para que estos saberes puedan ser utilizados y lleguen a generar ventajas competitivas en las empresas; es necesario que sean validados por expertos. Además, deben contar con características como confiabilidad, disposición oportuna y ante todo autenticidad, pues como ya se ha indicado, cualquier información no puede ser integrada a la organización, solamente deben apropiarse aquellos saberes que permitan estar en condiciones de afrontar los cambios suscitados en el entorno y la adaptación a los nuevos escenarios del mercado. Por ello, una de las acciones que puede realizar las empresas de reaseguro antes de usar cualquier conocimiento es realizar diferentes consultas a expertos para validar la efectividad del conocimiento antes de tomar cualquier decisión.

Respecto a la investigación y apropiación de nuevo conocimiento, se debe indicar que en el mundo moderno día a día emergen nuevos saberes orientados a fortalecer la administración organizacional. Por tanto, es deber que los entes empresariales se mantengan actualizados desde la apropiación de nuevos estándares y modelos de gestión que permitan el progreso empresarial y más allá de ello que garanticen la prevalencia de las organizaciones en el mercado. Entre las acciones que pueden realizarse para cumplir este propósito, los altos mandos de las empresas reaseguradoras pueden programar jornadas de actualización de conocimiento, vinculando expertos que a través de conferencias y talleres prácticos puedan transferir experiencias significativas para las organizaciones. De otro lado, es conveniente, que se fomente el mejoramiento académico entre los funcionarios de las empresas de reaseguro. Pues no basta con haber cursado un programa de formación profesional de base, toda vez que las demandas del mundo global exigen que los profesionales cursen programas de formación posgraduada como especializaciones y maestrías para actualizar los saberes adquiridos en su formación de base.

#### **- Resultados tercera etapa – Discusión**

En la fase final del estudio, luego de haber brindado pautas y guías para la gestión del conocimiento a los sujetos vinculados en la investigación, se procede a realizar un grupo focal para contrastar sus opiniones y llegar a acuerdos que permitan la mejora continua en los entes organizacionales dedicados a la actividad de reaseguro.

Los empresarios, frente a las pautas y acciones brindadas, reconocieron que la gestión adecuada del conocimiento se constituye en un factor clave para el progreso de las organizaciones de reaseguro, ya que el uso pertinente de saberes puede permitirles cumplir sus metas y objetivos. No obstante, algunos ejecutivos consideran que no se trata únicamente de gestionar el conocimiento, sino de saber seleccionar aquel que es relevante para ser aplicado a los procesos organizacionales y que garantice el progreso empresarial, constantemente. En este sentido, Las opiniones de los empresarios son concordantes con los postulados de (González, 2007; Weed Schertzer, 2020), quienes indican que en los entes empresariales la gestión el conocimiento recae sobre el recurso humano, y son los trabajadores quienes deben gestionar el conocimiento, por tanto, de cierta forma el manejo inadecuado de este puede llevar al fracaso de las empresas.

Frente al uso del conocimiento como factor preventivo, los empresarios reconocen que mayormente incurren en el error de buscar respuestas a los eventos que afectan la estructura empresarial una vez que estos han ocurrido, es decir, que no cuentan con un plan de contingencia

que pueda dar respuesta anticipada a los eventos de incertidumbre. De otro lado, desde sus opiniones indican que algunos trabajadores no cuentan con conocimientos claves para mitigar los posibles impactos negativos que derivan de la actividad de reaseguro. Estos referentes van en la línea de los postulados de Jaramillo (2012), quien indica que el no contar con conocimientos adecuados puede llevar a que las organizaciones tomen decisiones no acertadas, y en el peor de los casos con ello afectar la estructura financiera. Por tanto, la gestión del conocimiento como factor de mitigación de las posibles afectaciones que devienen de la actividad de reaseguro, debe ser ejecutada preferiblemente por aquellos funcionarios que tengan mayores conocimientos. En el caso de no contar con las herramientas necesarias para aplicar correctamente el conocimiento, es recomendable que se recurra al uso de consultorías, buscando asesorías de expertos que brinden la mejor solución a las situaciones de incertidumbre empresarial.

Otro aspecto clave dilucidado es que, en la mayoría de empresas del sector de reaseguro operantes en Bogotá, existe la tendencia a manejar el conocimiento de forma confidencial, es decir, que solamente pocos funcionarios cuentan y tienen acceso a los saberes necesarios para hacer frente a las situaciones controversiales que se pueden presentar. Desde las opiniones de algunos empresarios, las organizaciones no realizan procesos de transferencia del conocimiento. Por ello es pertinente que estas empresas cambien su mentalidad tomando en consideración que el conocimiento se constituye en un valor clave que permite el progreso empresarial, pues como indican (Chesbrough,2003; Pereira,2011) este debe estar inmerso en las diferentes dependencias de las organizaciones, ya que el cumplimiento de metas y objetivos depende de la gestión del conocimiento que ejecuten los funcionarios, de manera que si las empresas reaseguradoras que operan en Bogotá Colombia quieren alcanzar posicionamiento y reconocimiento en el mercado, no deben bajo ninguna circunstancia limitar la apropiación de saberes por parte del recurso humano, más cuando pueden presentarse situaciones que pueden llevar a que las pocas personas que cuentan con el conocimiento no estén en el momento requerido en la organización, y por falta de su presencia se tomen decisiones poco adecuadas.

Así mismo, en la discusión con los empresarios se llegó al análisis de un punto clave en lo que respecta a la confiabilidad del conocimiento, algunos indicaron que en ocasiones asumen la cultura del riesgo haciendo uso de conocimientos que no han sido validados, situación que los ha llevado a tener pérdidas económicas significativas. En virtud de ello, antes de tomar cualquier decisión basada en el conocimiento organizacional, es conveniente que esta sea analizada varias veces, pues como manifiesta Wiing (2000), cualquier información no debe tomarse como una verdad absoluta, hasta tanto no sea analizada y se pueda identificar que verdaderamente resulta efectiva para dar solución a los problemas que se presentan en la cotidianidad de las organizaciones. En este sentido, es conveniente que las empresas reaseguradoras cuenten con el apoyo de profesionales expertos que validen el conocimiento antes de ser utilizado en los procesos operativos.

De otro lado, los resultados del estudio permiten identificar que, en las empresas de reaseguro que hicieron parte de la muestra intencionada, los procesos de actualización del conocimiento empresarial son tardíos, pues en la mayoría de estas organizaciones incluso se utilizan modelos de gestión y estándares que en el mundo moderno se catalogarían como obsoletos. Son pocos los empresarios que por cuenta propia deciden mejorar sus procesos de formación académica, cursando programas de posgrado como especializaciones o maestrías. A tal efecto, el saber organizacional no responde a los requerimientos del mundo global, situación que puede limitar el desarrollo empresarial, pues sin importar el lugar de ubicación geográfica, las organizaciones de reaseguro deben comunicarse haciendo uso de un mismo lenguaje. En consecuencia, si el recurso

humano en estas organizaciones no actualiza sus conocimientos, esto puede limitar el proceso de incursión en nuevos mercados, y por ende obstaculizar su progreso y sostenibilidad.

### Conclusiones

Las conclusiones que se presentan en las siguientes líneas, se orientan al cumplimiento de los objetivos propuestos en esta investigación, por consiguiente, se concluye que:

La gestión del conocimiento en las empresas reaseguradoras, debe constituirse en el elemento fundamental para su éxito. Por tanto, a través de la apropiación y uso adecuado de nuevos saberes, es posible implementar acciones innovadoras que garanticen la proyección empresarial. En este sentido, bajo ninguna circunstancia, las empresas deben negar la difusión del conocimiento en el entorno organizacional, pues solo a través de este es posible dar respuesta a problemáticas reales o potenciales que afrontan constantemente el sector de reaseguros.

Hay que mencionar, además, que en la sociedad moderna, el éxito empresarial está condicionado a la capacidad que tienen las empresas de apropiarse y gestionar el conocimiento, pues aquellas que vinculan este propósito dentro de su misión y visión, se convierten en organizaciones inteligentes capaces de dar respuesta a las transformaciones que sufren los entornos sociales.

Adicionalmente, respecto a la transferencia del conocimiento, es oportuno que las empresas del sector de reaseguro, vinculen profesionales expertos en la gestión del conocimiento, que cuenten con las competencias necesarias para lograr que los trabajadores apropien nuevos saberes, más aún cuando el rol de los consultores debe generar impacto positivo en las empresas, y particularmente en las personas. Por ello, igualmente es necesario que ante cualquier evento que resulte potencialmente perjudicial para las empresas reaseguradoras y comprometa su estructura organizacional, antes de tomar cualquier decisión se analice cuál es el conocimiento que resulta más idóneo para afrontar las situaciones problemáticas o de incertidumbre.

Finalmente, se tiene que la gestión del conocimiento en las empresas reaseguradoras debe focalizarse en definir medidas de tratamiento para mitigar los riesgos y potenciales amenazas que afronta día a día el sector de reaseguro. Además, dichas medidas deben propiciar el diseño de modelos de gestión más adecuados, que respondan a la estructura organizacional y estén alineados a las metas y objetivos empresariales. No obstante, el conocimiento debe ser visto como un activo clave para las organizaciones, ya que es este el que puede permitir la creación de valor agregado, sostenibilidad, crecimiento y permanencia en el mercado, razón por la cual si no se le otorga la importancia que merece las organizaciones pueden llegar al fracaso.

### Referencias bibliográficas

- Alviunessen, A., y Jankensgard, H. (2009). Enterprise risk budgeting: bringing risk management into the financial planning process. *Journal of Applied Finance*, 19(1), 178-192. <https://lup.lub.lu.se/search/publication/4064558>
- Ander Egg, E. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. 24. Edición. Editor. Lumen, Buenos Aires.
- Artiles, S. y Pumar, M. (2013). Gestión del conocimiento: Elementos para mejorar el proceso de identificación en las organizaciones. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del conocimiento y la Tecnología*, 1(2), 32-52. <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/1092>
- Beasley, M. S., Clune, R., y Hermanson, D. R. (2005). Enterprise Risk Management: An empirical analysis of factors associated with the Extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521-531. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278425405000566>

- Blanco Valbuena, C. (2004). La Gestión del conocimiento en las empresas intensivas en tecnología en los parques tecnológicos vascos y el impacto en el rendimiento. [Tesis Doctoral. Universidad de Deusto, Bilbao, España]. [http://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/bernal/ejemplo\\_informe\\_final\\_trabajo\\_de\\_grado.doc?sfvrsn=2](http://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/bernal/ejemplo_informe_final_trabajo_de_grado.doc?sfvrsn=2)
- Botello Peñaloza, H. A. (2016). Las certificaciones de calidad y la internacionalización de las firmas industriales colombianas. *Suma de Negocios*, 7(2), 73–81. <http://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.009>
- Chesbrough, H.W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Choo, W. (2000). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Ed. Oxford.
- Cvitanovic, C., McDonald, A.J. y Hobday, A. J. (2016), From science to action: Principles for undertaking environmental research that enables knowledge exchange and evidence-based decision-making. *Journal of Environmental Management*, 183, 864- 874. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030147971630696x?via%3Dihub>
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción*. Prentice Hall.
- Edwards, J. S. y Taborda, E. R. (2016). Using Knowledge Management to Give Context to Analytics and Big Data and Reduce Strategic Risk. *Procedia Computer Science*, 99, 36-49. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705091632244X>
- González López, L. (2007). Humanismo y gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Rev. Eleuthera*, 1, 42-63. [http://eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/Revista1\\_4.pdf](http://eleuthera.ucaldas.edu.co/downloads/Revista1_4.pdf)
- Gu, A., Chen, S., Li, Z., y Viens, F. G. (2022). Optimal reinsurance pricing with ambiguity aversion and relative performance concerns in the principal-agent model. *Scandinavian Actuarial Journal*, 9,749-774, DOI: 10.1080/03461238.2022.2026459
- Gutiérrez González, P. (2017). *El mercado reasegurador en España (1870-1952). Estrategias empresariales, prácticas financieras e iniciativas de control público* [Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla. España]. <https://idus.us.es/handle/11441/55999>
- Hartley, J. (1994). *Case Studies in Organisational Research in Casell and Symon, Qualitative Methods in Organisational Research*, Sage Publication, London quoted in Mohd Noor, K.B (2008) *Case Study:A Strategic Research Methodology*, *American Journal Of Applied Science*, 5(11),1602-1603. <http://www.sciepub.com/reference/106128>
- International Organization for Standardization ISO. (2015). *ISO 9001 Quality Management Systems - Requirements*. Ginebra:ISO. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Jaramillo, P. (2012). La protección del consumidor de seguros en Colombia: antecedentes, evolución, retos y perspectivas. *Revista Ibero Latinoamericana de seguros*, 37 (21), 213-233. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/iberoseguros/article/view/11471/10003>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Li, D., Rong, X., Wang, y., y Zhao, H. (2021). Equilibrium excess-of-loss reinsurance and investment strategies for an insurer and a reinsurer. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 51(21), 7496-7527. <https://doi.org/10.1080/03610926.2021.1873379>
- Louisot, J. P. y Ketcham, C. (2014). *Enterprise Risk Management: Issues and Cases*. West Sussex, United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.

- Máynez Guaderrama, A., Noriega Morales, S., Máynez Guaderrama, A., y Noriega Morales, S. (2015). Transferencia de conocimiento dentro de la empresa: Beneficios y riesgos individuales percibidos. *Frontera Norte*, 27(54), 29–52. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-73722015000200002](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722015000200002)
- Medrano Corrales, I., y Suárez Samaniego, L. (2002). Ensayo sobre estrategias para documentar el conocimiento en una organización. *Tendencias: Reflexiones y Experiencias*. 36, 234-237. <http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/1241/1241>
- Mohajan, H. (2017). The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 5(1), 12-33. [https://mpira.ub.uni-muenchen.de/83089/1/MPRA\\_paper\\_83089.pdf](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/83089/1/MPRA_paper_83089.pdf)
- Monje Alvarez, C.A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa guía didáctica. Universidad sur colombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Morales, P. (2014). El papel de la pedagogía en la formación empresarial, pedagogy role in business trainin, *Cuestiones Pedagógicas*.23, 85-104. [http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis\\_1.pdf](http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_1.pdf)
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento, Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford.
- OCDE. (1999). International Symposium on Measuring and Reporting Intellectual capital: Experience, Issues and Prospects. 9-11 Junio 1999. Amsterdam ([www.oecd.org/dsti/sti/industry/indcomp/aact/Ams-conf/symposium.htm](http://www.oecd.org/dsti/sti/industry/indcomp/aact/Ams-conf/symposium.htm)), en Proyecto MERITUM (2002): Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles. Ed. Fundación Airtel Móvil, Madrid.
- Phillip, M. (2017). How Organizations Use Collaboration to Create Knowledge [Tesis Doctoral, University of Pennsylvania]. ProQuest. <https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI10255888/>
- Rivero Rodrigo, S. (2002). La gestión del conocimiento: Claves y pautas para comprender e implantar. Bizkaia: Socintec.
- Rodríguez Zambrano, H. (2018). Hacía una gestión del conocimiento incluyente. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1–3. <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2666>
- Sánchez R (2014) Gestión y Psicología en empresas y organizaciones. España, Ed Esic.
- Silíceo A (2008) Capacitación y desarrollo de personal, Mexico, Ed Limusa Noriega Editores
- Taylor, S. y R.C. Bogdan (1989). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós.
- Walker, P. L., Shenkir, W. G., y Barton, T. L. (2006). ERM in practice. *Internal Auditor*, 60(4), 51-55. <https://core.ac.uk/download/pdf/162014249.pdf>
- Weed Schertzer, B., y Weed Schertzer, B. (2020). Tools for Knowledge and Organizational Learning. In (Il)Logical Knowledge Management (pp. 83–117). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-803-620201003>
- Wiing, K. (1993). Knowledge Management Foundation. Schema Press