



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y
RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA
ASEGURADORA DEL SUR A NIVEL NACIONAL**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el
Grado de Ingeniero en Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos**

AUTOR:

RICARDO XAVIER ANDRADE HENAO

DIRECTOR:

ING. NAIMIN GUERRERO

QUITO – ECUADOR

JUNIO - 2014

CERTIFICADO DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Ricardo Xavier Andrade Henao, declaro bajo juramento juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ricardo Xavier Andrade Henao

C.I. 1714335682

INTRODUCCIÓN.

Para las organizaciones de hoy, resulta indispensable contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, esta necesidad es la que permite a las organizaciones determinar cuáles son las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que deberá poseer su capital humano para así lograr constituirse en un factor diferenciador entre las demás empresas del mercado. Esta visión ha dado un giro en la forma de gestionar el desarrollo del talento humano.

En Aseguradora del Sur actualmente la carencia de competencias técnicas (conocimientos técnicos), dentro de cada uno de los procesos por parte de los colaboradores se está convirtiendo en un limitante para el potencial desarrollo del negocio, y este problema no solo radica a nivel de empresa, sino a nivel del mercado laboral local ya que lamentablemente no se cuenta de manera frecuente con profesionales altamente tecnificados en cada una de sus especialidades y mucho menos en el mercado de seguros donde el personal es bastante limitado en conocimientos técnicos.

Los altos costos de formación asociados a los cursos de baja calidad en contenido, metodología, abordaje y técnica dentro del mercado local se han constituido en un factor que lleva a tomar dediciones importantes en cuanto al desarrollo de competencias técnicas en los colaboradores.

En Aseguradora del Sur la falta de conocimientos por parte de los colaboradores en procesos, políticas y procedimientos genéricos y específicos, generan cuellos de botella y retrasos en los tiempos de respuesta, que no logran satisfacer a cabalidad las necesidades y expectativas del cliente, como consecuencia de esto se alcanzan las metas establecidas, pero no con la calidad y rentabilidad esperada.

Actualmente no se gestiona el conocimiento de forma adecuada, se enfoca únicamente en satisfacer la necesidad del presente y de corto plazo, y no se invierte en los conocimientos

que realmente impacten en el negocio, no está alineado con los objetivos institucionales y mucho menos con las estrategias de negocio, sin tener un enfoque integral y de largo plazo que es lo que se busca si se quiere alcanzar la visión organizacional que es hacia donde apunta toda Organización.

ÍNDICE GENERAL

1	CAPITULO I.....	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.2	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.	2
1.2.1	TEMPORAL.	2
1.2.2	ESPACIAL.	2
1.2.3	CONCEPTUAL.	3
1.3	JUSTIFICACIÓN.	3
1.4	IMPORTANCIA.	4
1.5	MAGNITUD.	5
1.6	VIABILIDAD.	5
1.7	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.	6
1.7.1	OBJETIVO GENERAL.	6
1.7.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	6
1.8	IDEA A DEFENDER.	6
1.9	MARCO REFERENCIAL.	7
1.9.1	1.10.1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.	7
1.9.2	MARCO CONCEPTUAL.	9
1.9.3	MARCO LEGAL.	13
1.10	HIPÓTESIS.	15
1.10.1	VARIABLE INDEPENDIENTE.	15
1.10.2	VARIABLES DEPENDIENTES.	16
1.11	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	16
1.11.1	UNIVERSO O ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.	17
1.11.2	EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	17
1.11.3	TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.	18
1.11.4	FUENTES DE INFORMACIÓN.	18
1.11.5	FORMA DE TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.	19
2	CAPITULO II.....	20
2.1	ASPECTOS MÁS RELEVANTES QUE HACEN REFERENCIA A LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA VALORACIÓN DE LAS EMPRESAS CON SUS DIVERSOS	

CAPITALES, LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	20
2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
FIGURA 2.1: ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
FIGURA 2.2: TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.1.2 VALORACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	27
2.1.3 LAS ORGANIZACIONES Y SUS GRNADES CAPITALES.....	33
2.1.4 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	39
3 CAPÍTULO III.....	67
3.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN LA EMPRESA CON EL FIN DE SUSTENTAR LA VIABILIDAD DEL DISEÑO DEL PROYECTO, ANALIZANDO LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DEL NEGOCIO, LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ASEGURADORA DEL SUR.....	67
3.1.1 LA EMPRESA.....	67
3.1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
4 CAPÍTULO IV.....	90
4.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA EN LA QUE SE APALANCARÁ EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA ASEGURADORA DEL SUR. ..	90
4.1.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.....	90
4.2 ALCANCE, PROCESOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS A LAS DIFERENTES HERRAMIENTAS DEL MODELO QUE APALANCARÁN EL PROCESO DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	94
4.2.1 UNIVERSIDAD CORPORATIVA DEL CONOCIMIENTO.....	95
4.2.2 JORNADAS DEL CONOCIMIENTO.....	125
4.2.3 CÉLULAS DE DESARROLLO COMPARTIDO.....	128
4.2.4 TUTORÍAS TÉCNICAS.....	134
4.2.5 ENTRENAMIENTO IN SITU.....	139
4.2.6 REPLICAT.....	145
4.2.7 INTERCAMBIOS EMPRESARIALES.....	150
4.2.8 CAMARADAS.....	154
4.2.9 PROYECTOS ESPECIALES.....	161
4.2.10 COACHING EJECUTIVO.....	165
4.2.11 OUTDOORS.....	165
4.2.12 PLATAFORMA E LEARNING.....	167

25	CAPITULO V.....	170
5.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	170
5.1.1	CONCLUSIONES.....	170
5.1.2	RECOMENDACIONES.....	172

ÍNDICE DE GRÁFICOS

FIGURA 2.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	24
FIGURA 2.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	27
FIGURA 2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES	32
FIGURA 2.4 DIMENSIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL.....	36
FIGURA 2.5 CICLO DE EVOLUCIÓN DINAMICA DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN	44
FIGURA 2.6 NIVELES DE APRENDIZAJE.....	45
FIGURA 2.7 FUENTE DE CONVERSIÓN ENTRE EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y COLECTIVO	47
TABLA 2.1 FACULTADES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	53
FIGURA 2.8 ALINEACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y EL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN	57
FIGURA 2.9 MODELO MARQUADT Y REYNOLDS (1194)	58
FIGURA 2.10 MODELO SLATER Y NARVER (1995)	59
FIGURA 2.11 MODELO DIBELLA Y NEIS (1998).....	60
FIGURA 2.12 MODELO NONAKA Y TAKEUCHI (1995).....	61
FIGURA 2.13 MODELO UNIÓN FENOSA (2000)	62
CAPITULO III	
FIGURA 3.1 MODELO DE NEGOCIO DE ASEGURADORA DEL SUR	69
FIGURA 3.2 INTERACCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	70
FIGURA 3.3 RED DE PROCESOS ASEGURADORA DEL SUR	71
FIGURA 3.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ASEGURADORA DEL SUR	72
FIGURA 3.5 PLAN ESTRATÉGICO / LOOPS ESTRATÉGICOS	89
CAPITULO IV	
FIGURA 4.1 CASA DE ATENEA	90
FIGURA 4.2 MAPA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA DEL CONOCIMIENTO	97
FIGURA 4.3 ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA.....	101
FIGURA 4.4 ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA	107
FIGURA 4.5 ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS...	107

FIGURA 4.6 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS.....	110
FIGURA 4.7 IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS ESCENCIALES	113
FIGURA 4.8 PROPUESTAS DE ESCUELAS EN EL MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	114

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La falta de tecnificación a nivel de conocimientos de todos los colaboradores, sobre todo los que actúan dentro del core business del negocio y los procesos de la cadena de valor, se ha convertido en un factor que ha limitado un desarrollo más agresivo y rentable del negocio, ya que el mercado asegurador no ofrece programas de actualización continua y de aprendizaje alineados a las necesidades del negocio, lo que no permite tomar decisiones acertadas y alineadas a los procesos, políticas y procedimientos de la Organización, enfocadas en el servicio y satisfacción total del cliente.

Lo antes mencionado ha generado el interés de la alta gerencia, líderes de los diferentes procesos y el mío en particular como miembro de la empresa y como parte del proceso de Gestión del Talento Humano en generar un modelo que permita solventar estos problemas, potencializando el capital intelectual de la empresa de acuerdo a sus competencias propias y las necesidades demandantes del negocio.

Sobre la base de lo enunciado, podemos plantear las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la Aseguradora del Sur diseñado un Modelo de Gestión del Conocimiento alineado a los objetivos institucionales y estrategia de negocio?
- ¿Tiene todo el personal de Aseguradora del Sur las competencias técnicas necesarias para desempeñarse de forma superior en su puesto de trabajo?
- ¿Tiene la Aseguradora del Sur diseñada una plataforma que permita desarrollar de manera permanente y continua el conocimiento en todo el personal a nivel nacional?
- ¿Existe un modelo que permita medir y desarrollar de manera eficiente el capital intelectual de la Organización?

Todos éstos cuestionamientos llevan a plantear el siguiente tema: **“Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Aseguradora del Sur a nivel nacional”**, con la finalidad de generar un valor agregado para la empresa y cuyo planteamiento sea sostenible en el tiempo y adaptable a los cambios del entorno y del negocio, consolidándose como un modelo pionero en el desarrollo de competencias técnicas en el mercado asegurador, hacer del capital intelectual una ventaja competitiva para la Organización.

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1 TEMPORAL.

La presente investigación y propuesta tendrá un marco de temporalidad de ocho meses, tiempo en el que se determinará a través de diferentes herramientas de investigación la viabilidad del proyecto, así como se planteará la propuesta enfocada al diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la organización cuyo enfoque permita alinear el aprendizaje y el desarrollo del perfil de competencias técnicas de los colaboradores a los objetivos de la empresa y la estrategia de negocio, haciendo del capital intelectual una ventaja competitiva para Aseguradora del frente a otras organizaciones del sector.

1.2.2 ESPACIAL.

La presente investigación será realizada en los colaboradores que forman parte de todos los procesos y niveles de Aseguradora del Sur. Se identificará los conocimientos esenciales que requiere el negocio, lo cual permitirá enfocar el aprendizaje como un traje hecho a la medida para los colaboradores de Aseguradora del Sur. El diseño del Modelo de Gestión del Conocimiento será flexible, lo cual permitirá adaptar cambios relacionados a los conocimientos que demandarán los nuevos procesos o la mejora de éstos dentro de la empresa, buscando siempre la satisfacción absoluta del cliente.

1.2.3 CONCEPTUAL.

El alcance conceptual hará referencia a tres grandes ejes relacionados con cultura organizacional, gestión del conocimiento y la valoración del capital intelectual como ventaja competitiva dentro de las organizaciones, de allí se desprenderán varios conceptos y teorías relacionadas con el proyecto de investigación.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

La siguiente justificación parte fundamentalmente de un interés personal, social y para la universidad que sustenta la viabilidad del presente trabajo de investigación.

Indiscutiblemente el Capital Humano, es el recurso más importante de una Organización, especialmente en este mundo cada vez más competitivo y globalizado, dentro del medio local son muy pocas las empresas ecuatorianas que apuestan totalmente al desarrollo de sus colaboradores, combinando habilidades y conocimientos para lograr un desempeño superior de sus colaboradores.

Un Modelo de Gestión del Conocimiento permitirá implementar y administrar programas de aprendizaje efectivos en toda la empresa, es decir no solo para los colaboradores, sino también para grupos de interés como clientes, socios y proveedores que intervienen en la cadena de valor.

En ocasiones, el mejoramiento del desempeño de la Organización implica que se lleven a cabo procesos de entrenamiento y desarrollo para contribuir con los colaboradores a través del aprendizaje a lograr sus objetivos con éxito. El reto está en conectar esta inversión con el impacto en el desempeño y los resultados del negocio.

El diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento, es una estrategia que permite garantizar que la empresa proporcione el conocimiento correcto y oportuno, y que ese conocimiento esté alineado con los objetivos de la empresa. De esta manera optimizamos los recursos, ya que se invierten en un aprendizaje que realmente impacta en el negocio y aumenta la competitividad. El aprendizaje deja de ser visto, como ocurre en muchas ocasiones, como un “premio”, como algo separado de la productividad, y comienza a

formar parte esencial del negocio, pues apunta hacia aquellos conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales que permitirán que los empleados contribuyan al logro de los planes estratégicos.

En este sentido, un Modelo de Gestión del Conocimiento conecta el aprendizaje con la estrategia corporativa, y alinea todos los procesos de aprendizaje y desarrollo en la ruta del alcance de un mejor desempeño.

1.4 IMPORTANCIA.

La importancia de tener un Modelo de Gestión del Conocimiento en las empresas es que permite alinear el aprendizaje de las personas con los objetivos institucionales y la estrategia de negocio, en el marco de una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento, mediante programas académicos que se ajustan a la realidad de la empresa y a cada uno de los puestos de trabajo.

Permite desarrollar de forma integral y permanente el perfil de conocimientos de las personas, genera un reconocimiento de la empresa dentro del mercado como un icono en la Gestión del Conocimiento.

Permite además capitalizar el conocimiento a través del aprovechamiento de expertos del conocimiento, tutores técnicos y capacitadores internos existentes en la propia empresa, y la reducción de los costos de capacitación asociados con la implementación de una plataforma virtual (e-learning), que será la principal herramienta para el desarrollo de este modelo.

Todo esto hace énfasis en una de las riquezas más importantes que en la actualidad tienen las Organizaciones, que es su capital intelectual, la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad; capital intangible que indiscutiblemente genera valor y se convierte en una ventaja competitiva y por ende en un factor diferenciador para las Organizaciones.

1.5 MAGNITUD.

El aporte estará enfocado al diseño de varias herramientas que apalancarán la transferencia del conocimiento en todos los niveles de la organización, enfocándose en los grupos profesionales que actualmente agrupan a todos los cargos que pertenecen a los procesos estratégicos, de cadena de valor y de soporte de acuerdo al mapa de procesos de la empresa.

1.6 VIABILIDAD.

La propuesta de diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Aseguradora del Sur tendrá un alcance integral, la viabilidad del mismo será justificada a través del estudio realizado en el capítulo III correspondiente a la metodología de investigación la cuál determinará claramente que surge la necesidad inminente de potenciar el conocimiento interno alineado a la estrategia del negocio y que el mismo se pueda compartir sin reservas en toda la organización y sus grupos de interés, así como disponer permanentemente de colaboradores con alta cualificación y potencial, para liderar el Proyecto Empresarial.

La viabilidad del proyecto estará sustentada principalmente por tres ejes a ser analizados, uno de ellos que es importante citar es la cultura organizacional de Aseguradora del Sur, la misma que por sus características propias presenta total apertura para el desarrollo e implementación de nuevos proyectos innovadores que puedan apalancar positivamente la estrategia de negocio, sumado a políticas de puertas abiertas como parte de sus estilos de liderazgo y apoyo decidido por parte de la alta dirección a los procesos relacionados con la gestión del talento humano.

El tamaño de la organización es un aspecto importante a ser considerado, al ser una empresa mediana, permite desarrollar proyectos enfocados a todos los colaboradores con mayor rapidez con respecto a tiempos de implementación.

1.7 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.

1.7.1 OBJETIVO GENERAL.

- Diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento para Aseguradora del Sur a nivel nacional.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Analizar los aspectos más relevantes que hacen referencia a la Cultura Organizacional, la valoración de las empresas y sus diversos capitales, así como la importancia del capital intelectual y la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones.
2. Realizar un diagnóstico situacional en la empresa con el fin de sustentar la viabilidad del diseño del proyecto, analizando la relación existente entre la estrategia y objetivos de negocio, la estrategia de Gestión del Talento Humano y la Cultura Organizacional de Aseguradora del Sur.
3. Diseñar la estrategia y estructura en la que se apalancará el Modelo de Gestión del Conocimiento de Aseguradora del Sur, partiendo de los resultados obtenidos a través de la metodología de la investigación.
4. Definir el alcance, procesos, políticas y procedimientos relacionados a las diferentes herramientas del modelo que apalancarán el proceso de transferencia del conocimiento dentro de la Organización.

1.8 IDEA A DEFENDER.

Un Modelo de Gestión del Conocimiento en Aseguradora del Sur permite alinear el aprendizaje de los colaboradores con los objetivos institucionales y la estrategia de negocio, en el marco de una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento, mediante

programas académicos que se ajustan a la realidad de la empresa y a cada uno de los puestos de trabajo.

1.9 MARCO REFERENCIAL.

1.9.1 1.10.1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

El marco teórico en el que se sustentará la presente propuesta hará referencia como punto de partida a los aspectos más relevantes sobre Cultura Organizacional, con la finalidad de comprender y dimensionar el rol que juega dentro de las organizaciones con respecto a los resultados, forma de comportarse de las organizaciones, mensajes en los estilos de liderazgo y como motor en el cambio y la innovación.

Se hará referencia sobre la valoración de las empresas y los diversos capitales que la conforman como: el capital humano, el capital estructural, el capital relacional y el capital intelectual, dimensionando la importancia de este último en el crecimiento y generación de valor dentro de las organizaciones.

Se dimensionará la importancia y el alcance de la Gestión del Conocimiento dentro de las organizaciones, se hará referencia a diversos modelos y herramientas aplicadas para incrementar el capital intelectual y que han contribuido como casos de éxito en la evolución y desarrollo de diferentes organizaciones, así como también se investigará los aspectos más relevantes sobre las Universidades Corporativas como motor para gestionar el conocimiento en las organizaciones, desde su aparición, historia, evolución y métodos de aplicación dentro de un marco organizacional.

Para la construcción del marco teórico se realizará una consulta bibliográfica tomando en cuenta diversas fuentes de datos e información como libros de autores relacionados, artículos científicos e información en páginas de internet.

Para la presente investigación hará referencia a autores y libros tales como:

- CAROLYN TAYLOR, (2006), “La Cultura del Ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios”, Buenos Aires, primera edición, Aguilar.

La autora es experta en temas de cultura organizacional, en su libro afirma que el tipo de cultura que impulsa a una organización ejerce influencia directa en sus resultados es una verdad cada vez más difícil de refutar, y la realidad lleva tiempo demostrándolo. No obstante, y pese a que en la comunidad empresarial esta aseveración comienza a cobrar importancia, son muchos los que ignoran la forma adecuada de reemplazar sus prácticas culturales negativas por un sano desempeño corporativo alineado con sus necesidades de negocios.

¿Con qué tipo de cultura estamos trabajando? ¿Cómo identificar la necesidad de cambiarla?, ¿Cuáles son los pasos que deben darse, las etapas que será necesario atravesar?, ¿Cómo reconocer los desvíos a lo largo del camino?. Estos son sólo algunos de los interrogantes que se formulan quienes, desde diferentes roles en la organización, aspiran a mejorar los resultados y la forma como se obtienen. Con la solvencia que proporcionan dos décadas de experiencia en el campo del desarrollo cultural, y con la sencillez que sólo los buenos maestros poseen, Carolyn Taylor responde esas y muchas otras preguntas, a la vez que brinda una guía práctica para analizar, definir, planificar, implementar y liderar una cultura que sustente una estrategia exitosa.

- DOMINGO NEVADO PEÑA Y VÍCTOR RAÚL LÓPEZ RUIZ, (2002), “El Capital Intelectual: valoración y medición, Núñez de Balboa, Madrid, PEARSON EDUCACIÓN S.A.

Se hace referencia al capital intelectual como el elemento básico de la escena empresarial y no es extraño que ahora empresas se preocupen por definir, valorar, controlar y gestionar este conjunto de activos intangibles. En esta obra se exponen las claves para: definir y clasificar los activos intangibles, analizar los distintos modelos de estimación del capital intelectual, establecer modelos estándar de medición de capital intelectual.

- Finalmente con respecto a temas relacionados a Gestión del Conocimiento se hará referencia a publicaciones científicas en universidades como: Politécnica de Madrid, la Universidad de Valladolid y el IESE-Universidad de Navarra en España, así como a empresas que han tenido casos de éxito tales como grupo Unión Fenosa, transnacional española y pionera en modelos orientados a la capitalización del conocimiento.

1.9.2 MARCO CONCEPTUAL.

Para la presente investigación se consideran los siguientes términos importantes:

Modelo: Modelo es resultado del proceso de generar una representación de sistemas a fin de analizar esos fenómenos o procesos.

Conocimiento: El Conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

Andragogía: Es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto.

Aprendizaje: El aprendizaje humano consiste en adquirir, procesar, comprender y, finalmente, aplicar una información que nos ha sido «enseñada», es decir, cuando aprendemos nos adaptamos a las exigencias que los contextos nos demandan. El aprendizaje requiere un cambio relativamente estable de la conducta del individuo. Este cambio es producido tras asociaciones entre estímulo y respuesta.

Aprendizaje experimental: Técnica en la cual los participantes adquieren conocimientos mediante experimentación durante el periodo de capacitación. En el curso del proceso se enfrentan a problemas y situaciones que van a caracterizar a su labor diaria.¹

¹ WERTHER WILLIAM, KEITH DAVIS, “Administración de recursos humanos” sexta edición, pág. 541 -561

Formación: Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

Educación corporativa: Son los conocimientos o la información que reciben los empleados en la organización para mejorar o aumentar los resultados de la empresa en la que se desarrollan.

Curva de aprendizaje: Representación visual del periodo de ajuste y adaptación de nuevas prácticas y normas que requieren una organización o determinado grupo social.

Competencias: Es el conjunto de comportamientos observables, medibles y cuantificables, relacionados con un desempeño efectivo en un trabajo y organización dados en una situación personal y social determinada, en que se despliegan los conocimientos, la convivencia, los valores y habilidades, que permiten resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo.

Competencias Técnicas: Las Competencias Técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización.

Habilidades: Son la manera particular como se usa el conocimiento y la experiencia para desarrollar una determinada tarea.

Habilidad técnica: Conocimientos de y capacidad para cualquier tipo de proceso o técnica.

Actitudes: Son la forma como realizamos una actividad o tarea y nuestra predisposición a la misma.

Diccionario de Competencias: Es el compendio de competencias que deben poseer los colaboradores que integran la empresa, en el cual se establece la definición y nivelación de competencias.

Desarrollo: Se entiende la actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad. Con el trabajo de crecimiento personal la persona aprende, a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar.

Diccionario de Conocimientos: Es el compendio de competencias técnicas que deben poseer los colaboradores que integran la empresa, en el cual se establece la definición y nivelación de competencias.

Universidad Corporativa: Es un órgano estructurado dentro de la empresa que permite desarrollar de forma integral y permanente a las personas, alineando su formación con las necesidades generadas por las estrategias de negocio, en el marco de una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento.

E-learning: Es un sistema de educación electrónico o a distancia en el que se integra el uso de las tecnologías de la información y otros elementos pedagógicos (didácticos) para la formación, capacitación y enseñanza de los usuarios o estudiantes en línea, es decir, se puede entender como una modalidad de aprendizaje dentro de la educación a distancia y se define como e-learning. Utiliza herramientas y medios diversos como Internet, intranets, CD-ROM, producciones multimedia (Textos, imágenes, audio, video, etc.), entre otros. Literalmente e-learning es aprendizaje con medios electrónicos: enseñanza dirigida por la tecnología.

Intangible: Calificativo de todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta. Ejemplo de intangibles son los diseños industriales, el fondo de comercio etc.

Capital: Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos
Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

Gestión del Conocimiento: Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear las competencias esenciales.

Capital intelectual: Dentro de una organización o empresa, el capital intelectual es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor. Es la suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una empresa que le dan a ésta una ventaja competitiva.

Capital estructural: Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Capital relacional: Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores).

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

1.9.3 MARCO LEGAL.

Como fundamentos legales de respaldo para la siguiente investigación vinculada al desarrollo de competencias técnicas a través de un Modelo de Gestión del Conocimiento tenemos:

Normas de la Organización Internacional del Trabajo

Las normas de la OIT impulsan a los países al desarrollo de unas prácticas de recursos humanos y de unas políticas de formación sólidas, que beneficien a todos los interlocutores sociales. Debido a la importancia actual de este tema, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptaba, en 2004, una “**Recomendación actualizada sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente**”; en la misma que señala lo siguiente:

“IV.DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

9. Los Miembros deberían:

- a) promover, con la participación de los interlocutores sociales, la identificación permanente de las tendencias en materia de competencias que necesitan las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto;
- b) reconocer el papel que los interlocutores sociales, las empresas y los trabajadores desempeñan en la formación;
- c) apoyar las iniciativas de los interlocutores sociales en el ámbito de la formación, a través del diálogo bipartito, incluida la negociación colectiva;
- d) prever medidas concretas que estimulen las inversiones y la participación en la;
- e) reconocer el aprendizaje en el lugar de trabajo, tanto formal como no formal, y la experiencia laboral;
- f) promover el desarrollo del aprendizaje y la formación en el lugar de trabajo mediante:
 - i) la adopción de prácticas laborales calificantes y de excelencia, que mejoren las aptitudes profesionales;
 - ii) la organización de actividades de formación en el trabajo y fuera de él, conjuntamente con prestadores públicos y privados de servicios de formación, que permitan aprovechar mejor las tecnologías de la información y la comunicación, y
 - iii) la utilización de nuevas modalidades de adquisición de conocimientos, junto con políticas y medidas sociales apropiadas que faciliten la participación en la formación;
- g) instar a los empleadores públicos y privados a adoptar buenas prácticas en materia de desarrollo de los recursos humanos;
- h) desarrollar estrategias, medidas y programas en materia de igualdad de oportunidades a fin de promover y poner en práctica actividades de formación para las mujeres, grupos específicos, sectores económicos y personas con necesidades especiales, con el objetivo de reducir las desigualdades;
- i) fomentar para todos los trabajadores la igualdad de oportunidades y el acceso a la orientación profesional y al perfeccionamiento de sus aptitudes profesionales, y

apoyar la reconversión profesional de los trabajadores que corren el riesgo de perder su empleo;

j) invitar a las empresas multinacionales a que proporcionen a sus trabajadores de todas las categorías, tanto en los países de origen como en los de acogida, una formación que responda a las necesidades de las empresas y contribuya al desarrollo del país;

k) promover el desarrollo de políticas y oportunidades de formación equitativas para todos los trabajadores del sector público, reconociendo el papel que desempeñan los interlocutores sociales en dicho sector, y

l) promover políticas de apoyo que permitan a las personas alcanzar un equilibrio entre sus intereses laborales, familiares y de aprendizaje permanente.”²

1.10 HIPÓTESIS.

El diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Aseguradora del Sur a nivel nacional, permitirá establecer la estrategia para incrementar el capital intelectual como plataforma de crecimiento de las actividades y de la creación de valor para sus colaboradores y grupos de interés, a través de la implementación de programas de aprendizaje efectivos en toda la organización.

1.10.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

El diseño e implementación de un Modelo de Gestión del Conocimiento en Aseguradora del Sur a nivel nacional.

² OIT. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente. RECOMENDACION:R195; Lugar:Ginebra, página web. www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?R195

1.10.2 VARIABLES DEPENDIENTES

- a) Permitirá establecer la estrategia para gestionar el capital Intelectual como plataforma de crecimiento de las actividades y de la creación de valor para los accionistas, los colaboradores, los clientes y el entorno social.
- b) Permitirá implementar y administrar programas de aprendizaje efectivos en toda la empresa; es decir, no solo para los colaboradores, sino también para grupos de interés como clientes, socios y proveedores que intervienen en la cadena de valor.
- c) Permitirá capitalizar el conocimiento a través del aprovechamiento de expertos del conocimiento, tutores técnicos y capacitadores internos existentes en la propia empresa, y la reducción de los costos de capacitación asociados con la implementación de una plataforma virtual (e-learning), que será la principal herramienta para el desarrollo de este modelo.
- d) Fomentará una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento, mediante programas académicos que se ajustan a la realidad de la empresa y a cada uno de los puestos de trabajo.
- e) Permitirá optimizar recursos, porque se invierte en un aprendizaje que realmente impacta al crecimiento del negocio y aumenta la competitividad.

1.11 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación sobre el Diseño de un Modelo de Gestión del conocimiento para Aseguradora del Sur a nivel nacional, se centra en una metodología descriptiva y exploratoria, con la finalidad de obtener tanto datos cualitativos como cuantitativos que contribuyan a un mejor dimensionamiento del problema y que nos permitirá justificar desde diferentes aristas la viabilidad de la propuesta.

1.11.1 UNIVERSO O ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

La “unidad de observación” o “elemento” para la presente investigación serán las personas, en este caso los colaboradores que forman parte de los procesos de Aseguradora del Sur, tomando como referencia una población total de 300 colaboradores de los cuales se establecerá una muestra para la aplicación de diferentes técnicas de investigación.

La técnica de muestreo apropiada para la presente investigación será la probabilística ya que es más rigurosa y científica al momento de la obtención de datos. En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra. Por lo tanto es el más recomendable para la realización de este tipo de investigaciones.

1.11.2 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el diseño de la presente investigación es necesario determinar la metodología base de la investigación, para lo cual se trabajará partiendo de una investigación descriptiva y exploratoria, que permita combinar diferentes criterios y variables para la obtención de datos tanto cualitativos como cuantitativos y establecer conclusiones sólidas con respecto al diseño del Modelo de Gestión del Conocimiento.

Investigación exploratoria: es de tipo cualitativo, utiliza tamaños de muestras no representativas del universo, normalmente se la utiliza para definir y tener una perspectiva más clara del problema, no permite establecer conclusiones de lo que está pasando.

Investigación concluyente descriptiva: es de tipo cuantitativo de diseño transversal, permite obtener una descripción exacta del fenómeno que se está estudiando, trabaja con tamaños de muestras representativos de la población, por lo que permite establecer conclusiones del fenómeno que se está estudiando e inferirlas a la población.

1.11.3 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología de la investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

La encuesta: Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se prepara con el propósito de obtener información de las personas.

La entrevista: Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

Revisión documental: Es una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece Internet como una técnica de obtener información: es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información.³

1.11.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.

Es importante identificar y definir el origen de los datos, es decir de dónde se va obtener la información, para ellos se establece trabajar con dos tipos de fuentes de información: fuentes primarias y/o secundarias.

Fuentes primarias: las fuentes primarias son aquellas de las cuales el investigador obtiene datos que utilizará específicamente para alcanzar los objetivos de la investigación.

³ CESAR AUGUSTO BERNAL, "Metodología de la Investigación", segunda edición, pág. 112, 177.

Ejemplos de fuentes primarias son aplicar una encuesta para conocer el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa, o realizar un experimento para determinar la relación causal entre dos variables, etc.

Fuentes secundarias: las fuentes secundarias son las que contienen datos que han sido recolectados, por otras personas, con anterioridad, para un propósito diferente al de la investigación que se está llevando a cabo, pero que sirven al investigador. Ejemplo de fuentes secundarias son la consulta a un libro, a un artículo en el Internet, a los resultados de una investigación realizada con anterioridad vinculada al trabajo de investigación, etc.

1.11.5 FORMA DE TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.

En esta fase de la investigación se utilizarán herramientas que permitan sintetizar la información para el respectivo análisis y determinación de conclusiones.

En el caso de la información cuantitativa, el tratamiento de los datos será en base a cuadros estadísticos y gráficos previa tabulación de la información obtenida a través de la aplicación de las diferentes técnicas de investigación. En el caso de la información cualitativa se sintetizará la información a través de cuadros resumen que permitan identificar la tendencia y homogeneidad de los datos recabados.

CAPITULO II

2.1 ASPECTOS MÁS RELEVANTES QUE HACEN REFERENCIA A LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA VALORACIÓN DE LAS EMPRESAS CON SUS DIVERSOS CAPITALES, LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Dentro de la presente investigación y como parte del marco teórico referencial es fundamental comprender y dimensionar el rol que juega la Cultura Organizacional dentro de la estrategia de las empresas, como una gran cultura beneficia a los clientes y a los colaboradores, aumenta la responsabilidad, la innovación, la capacidad de respuesta y el rigor. Una gran cultura transforma a personas antes consideradas mediocres en ejecutores extraordinarios.

Dentro de las diversas investigaciones y teorías acerca de Cultura Organizacional se hará referencia a los estudios realizados por Carolyn Taylor, Psicóloga Inglesa, dueña de una profunda comprensión del comportamiento humano y de trabajos prestigiosos enfocados a la práctica de la excelencia cultural.

2.1.1.1 ¿QUÉ ES CULTURA?

Para Carolyn Taylor (2006) en su libro La Cultura del Ejemplo, señala que la Cultura es lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten. Se desarrollan culturas en cualquier comunidad de individuos que pasan tiempo juntos y que están estrechamente relacionados por objetivos, creencias, rutinas, necesidades o valores compartidos.

“Los seres humanos somos animales de tribu; estamos fuertemente conectados para llevarnos bien con nuestra tribu. Captamos las señales que nos muestran qué hay que hacer y adaptamos nuestros comportamientos en consecuencia. Es una estrategia de

supervivencia. Si no lo podemos hacer, o abandonamos la tribu, o la tribu nos expulsa. A medida que nos adaptamos a nuestra nueva tribu, a su vez reforzamos estas normas tribales o comportamientos aceptados y, por lo tanto, fortalecemos la cultura”.⁴

Las normas de comportamiento se convierten en subconscientes, permanecen mucho tiempo después de que el propósito original desapareció, y con el tiempo pueden dejar de ser particularmente útiles en relación con los objetivos que la comunidad está intentado alcanzar. Esto suele ocurrir en las organizaciones. Como el comportamiento establecido influye sobre el comportamiento de los nuevos miembros, las culturas se perpetúan. Cambiarlas con rapidez exige un liderazgo extraordinariamente fuerte y centralizado o un esfuerzo coordinado de un grupo de miembros influyentes. “Si usted está acostumbrado a una cultura en la cual todos dicen lo que piensan en las reuniones y comienza a trabajar en una organización donde la norma es no hacerlo, con el tiempo es probable que opine cada vez menos. Se cansa de ser el único que plantea objeciones. Descubre que sus compañeros se aprovechan de usted y de su franqueza, para fomentar sus propios fines. Su opinión pierde credibilidad y se crea una reputación negativa. En esta situación, la mayoría se adapta o se va.”⁵

Las culturas se mantienen mediante los mensajes que se envían y reciben sobre qué comportamiento se espera. Estos provienen de muchas fuentes y la mayoría son no verbales, según Taylor, los mensajes provienen de tres grandes áreas:

- **Comportamientos:** la forma de actuar de aquellos que de alguna forma son importantes y notorios dentro del grupo.
- **Símbolos:** eventos observables, artículos o decisiones sobre los cuales las personas le atribuyen significados especiales.
- **Sistemas:** mecanismos para la administración de personas y operaciones.

⁴ CAROLYN TAYLOR, (2006), “La Cultura del Ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios”, primera edición, Buenos Aires, Aguilar, pag, 33.

⁵ CAROLYN TAYLOR, (2006), “La Cultura del Ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios”, primera edición, Buenos Aires, Aguilar, pag, 35.

Sin embargo, como aporte personal, se considera necesario explicitar como un área adicional a las mencionadas por Taylor a:

- **Estilos de Liderazgo:** capacidad y habilidad que presentan las personas asociadas a las 4 i del liderazgo: inspirar, influir, influenciar, implementar

Por lo tanto:

“La cultura tiene que ver con mensajes: La gestión de la cultura se relaciona con la gestión de los mensajes. Si puede descubrir y cambiar lo suficiente las fuentes de estos mensajes, cambiará la cultura.”⁶

“La cultura tiene que ver con lo que realmente se valora, manifestado por lo que las personas hacen, más que por lo que dicen. Cuando lo “hecho” y lo “dicho” no coinciden, lo “hecho” modela la cultura.”⁷

2.1.1.2 ¿CÓMO LOS VALORES IMPULSAN LA CULTURA?

Dentro de un marco cultural, es importante conocer cómo funcionan, en realidad, los valores, y cómo se expresan a través de los comportamientos, los símbolos, sistemas y estilos de liderazgo de una organización.

2.1.1.3 ¿QUÉ SON LOS VALORES?

Al trabajar con cultura, se debe tener muy claro qué se quiere expresar con la palabra “valor”. Lógicamente, la palabra “valor” describe exactamente qué es un valor. Es a qué le

⁶ CAROLYN TAYLOR, (2006), “La Cultura del Ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios”, primera edición, Buenos Aires, Aguilar, pag, 36.

⁷ CAROLYN TAYLOR, (2006), “La Cultura del Ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios”, primera edición, Buenos Aires, Aguilar, pag, 37.

otorgamos valor. ¿Qué es importante para nosotros?. “Como sociedad, valoramos la “integridad” porque observamos que, muy probablemente, las personas que actúan con un sentido de integridad llevan a cabo acciones que benefician a la gran mayoría. En un examen más profundo, estos valores contienen un ingrediente que coloca el todo por delante del bien individual o, al menos, junto a él.

Cultura es la manifestación de lo que realmente se valora. Si una organización valora ser agradable entre sí más que la honestidad, su cultura lo reflejará, y se expresará, por ejemplo, en la forma de llevar a cabo las revisiones de desempeño. Podemos detenernos aquí y argumentar que la honestidad es un valor de un orden más alto que ser agradable, pero son simplemente palabras. Los “hechos” muestran que ser agradable es más importante.”⁸

En base a esto Carolyn Taylor distingue dos grandes grupos de “valores”:

- **Valores Enriquecedores:** son características, atributos, que enriquecen y benefician a todos, y que a la mayoría de las organizaciones le gustaría poseer (desempeño, foco en el cliente, trabajo en equipo, integridad, meritocracia, disciplina, innovación, cumplir lo que se dice, conciencia ambiental, desarrollo de personal, búsqueda de la excelencia, mejoramiento continuo, etc).
- **Valores de Autoprotección del Ego:** son características más enfocadas al servicio del ego, son un conjunto de atributos que no siempre apuntan al bien mayor, sin embargo, juegan un rol muy importante en la vida de las organizaciones (apego al dinero, nivel social, independencia, permanecer fuera del problema, evitar el conflicto, ganarle a los demás verse bien, popularidad, control, tener la razón, mantener a todos de nuestro lado, etc).

⁸ CAROLYN TAYLOR, (2006), “La Cultura del Ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios”, primera edición, Buenos Aires, Aguilar, pag, 37, 38.

Muchas culturas demuestran mediante los “hechos” que los valores auto protectores del ego son más importantes que los valores enriquecedores, por lo que es importante saber jerarquizar los valores y cómo saber que se debe valorar realmente como líder.

2.1.1.4 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura presenta tres elementos o vías a través de las cuales se exponen los mensajes y se observan los valores que sostienen las acciones diarias.

FIGURA 2.1: ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.



Fuente: CAROLYN TAYLOR, “La Cultura del Ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios”, pag, 51.

Elaborador por: Ricardo Andrade Henao

2.1.1.4.1 COMPORTAMIENTOS.

Los comportamientos es lo que los seres humanos hacemos y que es visible para otros, es la forma en la que uno actúa frente a su entorno. Nuestros comportamientos reflejan nuestros valores, cada comportamiento y cada decisión envían un mensaje, y ese mensaje es a su vez, interpretado por las personas de la organización como un reflejo de lo que se valora y esto, en consecuencia modela el comportamiento y las decisiones de otros. Realmente se trata de “hacer lo que se dice”.

“El comportamiento de un líder senior ejerce un impacto doble. Afecta el entorno inmediato. Asimismo, comunica a todos que es el comportamiento de alguien que ha conseguido un puesto jerárquico en la organización. Entonces, los otros adoptan un comportamiento similar y, de esta manera, la cultura se fortalece.”⁹

2.1.1.4.2 SÍMBOLOS.

Los símbolos son situaciones o decisiones a los cuales las personas les atribuyen un significado, que bien puede superar el alcance original. Se crea un símbolo cuando se considera a un episodio como ejemplo de un patrón mayor y, de esta manera, simboliza ese patrón. Por ejemplo, el tamaño y la ubicación de las oficinas poseen un simbolismo que se extiende más allá de los metros cuadrados totales que ocupan. Quién consigue qué oficina se interpreta como un signo de favoritismo, o status, o de la jerarquía de poder.

Es importante comprender los símbolos, porque la interpretación de las situaciones, por lo general, seguirá una percepción preexistente de lo que se valora. A los símbolos se los utiliza como una validación de percepciones de valores; a veces, con fundamento, a veces sin él.

Los símbolos se acentúan con el relato de historias. Contar historias convierte a los símbolos en leyendas: los momentos determinantes del pasado de su organización, los grandes episodios heroicos y las personas que participaron en ellos. El relato de la historia se torna aún más importante que el evento en sí mismo. Los mejores maestros de la cultura comprenden el poder de relatar historias y los actos simbólicos. Funcionan, porque son una manifestación de los grupos de valores que subyacen tras las historias.

“Por lo tanto, para comprender los símbolos de su organización, se debe buscar en las siguientes áreas:

⁹ CAROLYN TAYLOR, (2006), “La Cultura del Ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios”, primera edición, Buenos Aires, Aguilar, pag, 52.

- ¿A qué se destina tiempo?
- ¿En qué se gasta el dinero?
- ¿A qué se otorga prioridad en momentos de presión?
- ¿Quién (individuos y grupos) es favorecido y por qué?
- ¿Cuáles son los temas de sus rituales y leyendas?

Los símbolos se transforman en una plataforma clave en el proceso de desarrollo cultural. Son los más difíciles de planificar.”¹⁰

2.1.1.4.3 SISTEMAS.

La tercera fuente de mensajes son los sistemas que apuntalan a la organización, son aquellos mecanismos de gestión que controlan, planifican, evalúan y premian a la organización y a su personal.

“Los sistemas difieren de los comportamientos y los símbolos, porque son el resultado de decisiones históricas. Alguien en el pasado de su organización ha tomado una serie de decisiones que diseñó sus sistemas. Cambiar esas decisiones y diseñar nuevos sistemas lleva tiempo. Modificar sistemas suele demorar más que cambiar actitudes y valores.”

Los sistemas bien pueden forzar al personal a comportarse de ciertas maneras, también influye sobre los valores, en particular si el personal ve al líder respaldándolo y, por lo tanto, aparentemente ratificando los valores que el sistema fomenta. Muchos de los sistemas de la organización conforman el tapiz cultural y serán sometidos a revisión a medida que el líder se valga de la cultura como un impulsor del desempeño:

- Los sistemas de Recursos Humanos (RR.HH.)
- El sistema de planificación
- Los sistemas de medición e información

¹⁰ CAROLYN TAYLOR, (2006), “La Cultura del Ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios”, primera edición, Buenos Aires, Aguilar, pag, 57.

- Los sistemas de comunicación
- Los procesos con los clientes
- Procesos y vías de feedback
- Estructura.

2.1.1.5 TIPOS DE CULTURA.

Carolyn Taylor (2006) en su libro *La Cultura del Ejemplo*, de acuerdo a sus diversos estudios e investigaciones del comportamiento humano y las organizaciones identifica 5 tipos de culturas que se detallan a continuación:

FIGURA 2.2: TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: CAROLYN TAYLOR, “La Cultura del Ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios”.

Elaborador por: Ricardo Andrade Henao

2.1.2 VALORACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

La necesidad de valorar las empresas es cada día más importante debido fundamentalmente al aumento de fusiones y adquisiciones de los últimos años. “Se puede definir la valoración de la empresa como el proceso mediante el cual se busca la cuantificación de los elementos que constituyen el patrimonio de una empresa, su actividad, su potencialidad o cualquier otra característica de la misma susceptible de ser valorada. La medición de estos elementos

no es sencilla, implicando numerosas dificultades técnicas, sobre todo cuando se trata de activos intangibles.”¹¹

Al valorar una empresa se pretende determinar un intervalo de valores razonables dentro del cual estará incluido el valor definitivo. Se trata de determinar el valor intrínseco de un negocio y no su valor de mercado, ni por supuesto su precio. El valor no es un hecho sino que, debido a su subjetividad, podríamos considerarlo como una opinión. Se debe partir de la idea de que el valor es solamente una posibilidad, mientras que el precio es una realidad. Las mayores diferencias entre precio y valor suelen generarse por las relaciones de mercado entre compradores y vendedores.

“Una valoración es una estimación del valor que nunca llevará a determinar una cifra exacta y única, sino que ésta dependerá de la situación de la empresa, del momento de la transacción y del método utilizado.”¹²

2.1.2.1 ¿POR QUÉ VALORAR LAS ORGANIZACIONES?

Los motivos pueden ser internos y externos, a nivel interno los motivos de la valoración está dirigida a los gestores de la empresa y no para determinar su valor para una posterior venta. Las razones externas están motivadas por la necesidad de comprobar y mostrar el valor de empresa ante terceros. En fin nos permite tomar diversas decisiones de manera más objetiva frente a la organización.

Los objetivos de estas valoraciones pueden ser los siguientes:

- Conocer la situación del patrimonio
- Verificar la gestión llevada a cabo por los directivos

¹¹ PABLO FERNÁNDEZ, (2008), profesor de Dirección Financiera, IESE Business School, “Métodos para Valoración de Empresas”, España, Universidad de Navarra, pag, 3.

¹² PABLO FERNÁNDEZ, (2008), profesor de Dirección Financiera, IESE Business School, “Métodos para Valoración de Empresas”, España, Universidad de Navarra, pag, 4.

- Establecer las políticas de dividendos
- Estudiar la capacidad d deuda
- Reestructuración de capital
- Planificación estratégica
- Salidas de Bolsa
- Operaciones de compra venta
- Herencia, sucesión
- Transmisión de propiedad
- Fusiones y adquisiciones
- Solicitud de deuda.

2.1.2.2 VALORACIÓN TRADICIONAL DE LAS ORGANIZACIONES.

Las valoraciones tradicionales de las organizaciones se enfocan al valor de los elementos identificados en la información contable, como los activos y atributos que se presentan en los estados contables tradicionales y las cuentas anuales.

“Cuando la Contabilidad determina el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos en un periodo determinado, asigna explícitamente un valor a la empresa en su conjunto, de lo que se deduce que una de las funciones de la Contabilidad es determinar el valor de la empresa.”¹³

El objetivo de la valoración contable no persigue establecer un valor de venta o transacción para la empresa, esto es, un valor de mercado. Pese a ello, el valor contable de la empresa no carece de importancia ante una enajenación, pues es considerado como referencia para determinar el mínimo valor de mercado, es decir, el valor que como mínimo estaría dispuesto a aceptar el propietario de la empresa valorada por sus activos tangibles.

¹³ GREGORIO LABATUT SERER, (2008), " Valor de las empresas: métodos de valoración tradicional y comparativos", artículo, España, Universidad de Valencia, pag, 18.

2.1.2.2.1 ACTIVOS TANGIBLES:

Se consideran activos tangibles todos los bienes de naturaleza material susceptibles de ser percibidos por los sentidos, y que se representan fácilmente en los estados contables tradicionales y en las cuentas anuales de las organizaciones, tales como:

- Materias primas y Stocks
- El mobiliario
- Las maquinarias
- Los terrenos
- El dinero, etc.

2.1.2.3 NUEVA TENDENCIA DE VALORAR A LAS ORGANIZACIONES.

Para Domingo Nevado Peña y Víctor López Ruiz (2002), en su libro el “EL Capital intelectual: valoración y medición” señalan que los activos intangibles constituyen uno de los principales factores de éxito de las organizaciones, por lo que cada vez se incrementan más las inversiones en este tipo de activos. Hoy en día tener unas instalaciones modernas no garantiza a las entidades una posición competitiva en los mercados, puesto que en la actualidad es necesario contar además, con procesos de innovación permanente, disponer de colaboradores con las competencias adecuadas, poseer la fidelidad de los clientes, la credibilidad de los directivos, su habilidad para retener y atraer a los mejores profesionales, etc. En definitiva, el desarrollo de todo un conjunto de atributos de carácter intangible se está convirtiendo en los pilares de las organizaciones al encontrarse éstas inmersas en una economía basada en el conocimiento.

En los procesos de adquisiciones y fusiones se pone de manifiesto que el precio que se paga suele estar por encima del valor de los elementos identificados en la información contable, y muchas veces el verdadero objetivo de la adquisición resultan ser unos canales de distribución eficaces o un personal altamente cualificado y especializado. En la nueva

tendencia de valorar las organizaciones, los elementos inmateriales no recogidos en las cuentas anuales pasan a tener un valor cada vez más importante.

Así, los nuevos cambios que se están produciendo en la economía mundial llevan a considerar al conocimiento como el elemento básico de la escena empresarial, de ahí que, no es extraño, que las distintas compañías se encuentren interesadas en definir, valorar, controlar y gestionar el factor intelectual, ya que éste se está convirtiendo en el aspecto fundamental para la competitividad dentro del contexto socioeconómico actual.

El poder llevar a cabo una valoración de los activos intangibles ocultos resulta muy difícil, ya que no existe un único método de valoración e incluso, diferentes medidores pueden llegar a obtener valoraciones diferentes, por lo tanto, ante esta dificultad, es arduo conseguir una homogeneidad en los estados financieros, pero esto no es impedimento para que las empresas tengan un conocimiento de estos activos a efectos de gestión, tomar decisiones, en fusiones, etc.

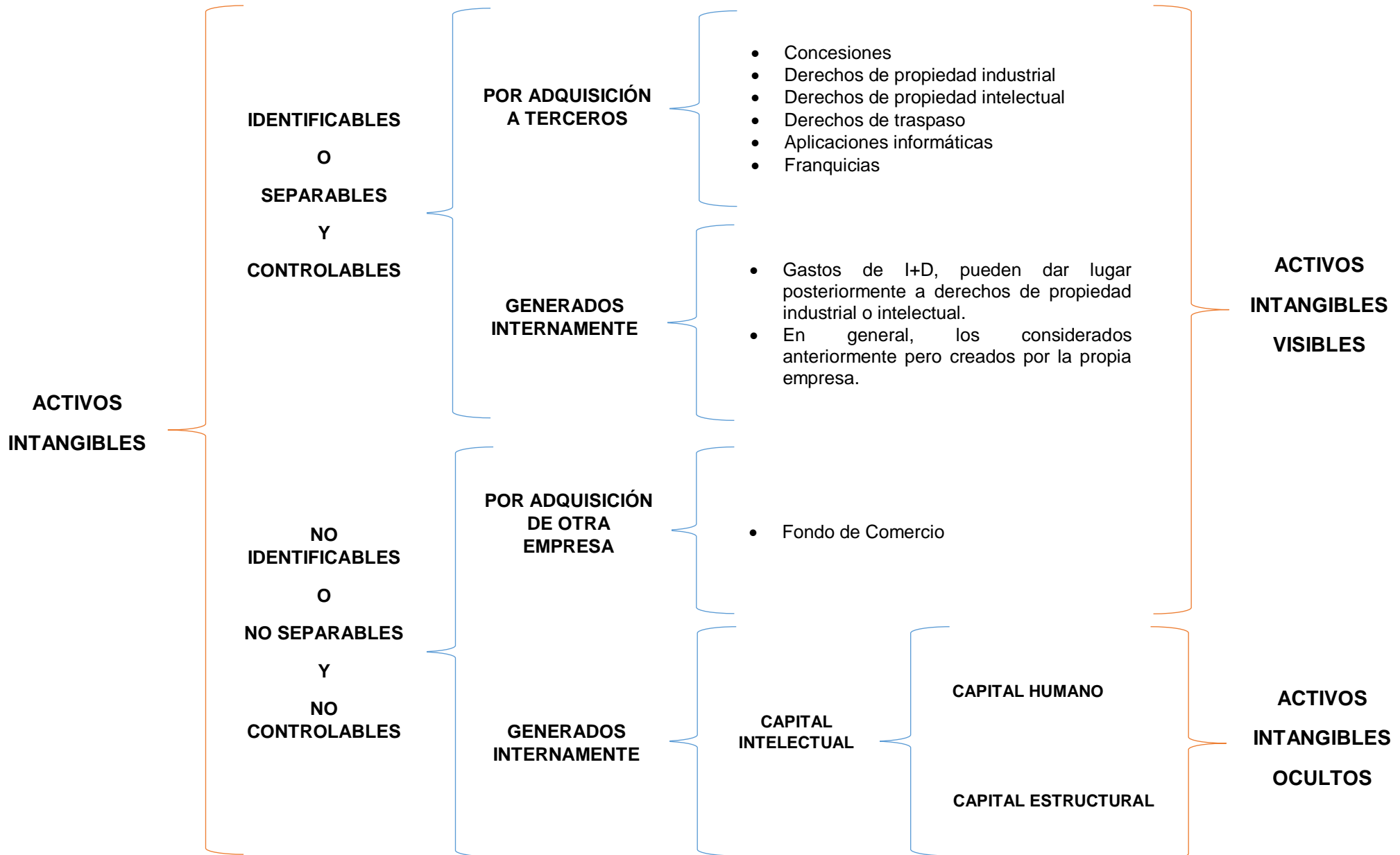
2.1.2.3.1 ACTIVOS INTANGIBLES.

“Podemos entender como activo intangible todo aquel elemento que tiene naturaleza inmaterial (normalmente sin sustancia o esencia física) y posee capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por la empresa.”¹⁴ En esta concepción tienen cabida diferentes tipos de activos intangibles, debiendo presentar todos ellos, como característica, la capacidad de un determinado recurso para obtener beneficios económicos futuros, pudiendo ser utilizado para producir bienes y servicios, además de tener la condición de intangibilidad.

El activo intangible según Domingo Nevado y Víctor López (2002) pueden considerar diferentes clases que pueden ser clasificados de acuerdo a la figura 2.3.

¹⁴ DOMINGO NEVADO PEÑA Y VÍCTOR RAÚL LÓPEZ RUIZ (2002), “El Capital Intelectual: valoración y medición, Núñez de Balboa, Madrid, PEARSON EDUCACIÓN S.A, pag, 16.

FIGURA 2.3: CLASIFICACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES



Fuente: DOMINGO NEVADO PEÑA Y VICTOR RAÚL LÓPEZ, "El capital intelectual: valoración y medición"

De esta forma, la primer distinción que se va a realizar consisten en la división de los activos intangibles en identificables (separables) y controlables de los no lo son. A su vez, dentro de esta clasificación se distinguen aquellos que su origen proviene de una adquisición o bien se generan internamente. Además, estos activos se pueden agrupar en dos grandes grupos: los visibles y los ocultos. Los visibles son aquellos en los que existe regulación por parte de las distintas normativas, de ahí que pueden ser identificables, controlables o no, con independencia de haberse generado internamente o por adquisición. Por el contrario, los ocultos son aquellos que actualmente no figuran en las cuentas anuales debido a una falta de legislación al respecto y son normalmente no identificables ni controlables, pudiendo proceder de una adquisición o bien se generan internamente.

2.1.3 LAS ORGANIZACIONES Y SUS GRNADES CAPITALES.

Toda organización gira entorno a diversos capitales que se interrelacionan entre sí, tomando en cuenta los más importantes haremos referencia a una breve descripción y la relación existente entre: el capital intelectual, capital humano, capital estructural y capital relacional, así como sus dimensiones.

2.1.3.1 EL CAPITAL INTELECTUAL.

El capital intelectual es un tópico sobre el cual el interés de las empresas ha crecido rápidamente en los últimos años, especialmente en aquéllas en las que sus beneficios derivan principalmente de la innovación y de los servicios intensivos en conocimiento (Edvinsson y Sullivan, 1996). En este sentido, Bontis (1998) afirma que el capital intelectual ha sido considerado por muchos, definido por algunos, entendido por pocos y formalmente valorado por prácticamente nadie, lo cual supone uno de los desafíos más importantes para los directivos y académicos del presente y del futuro. El concepto de capital intelectual ha sido utilizado en la literatura académica desde hace muchos años; sin embargo, no es hasta épocas recientes cuando un pequeño grupo de empresas, entre las que se encuentran Skandia, Dow Chemicals y el Canadian Imperial Bank, lo generaliza para hacer referencia a todos los activos intangibles.

De esta manera, cuando estas empresas se percatan de que las herramientas contables de que disponían no resultaban adecuadas para registrar el valor de sus intangibles, los cuales, sin embargo, resultaban de gran valía para las mismas, es cuando se comienza a popularizar el término capital intelectual y a elaborar herramientas que permitiesen medir su valor (Bontis, Dragonetti, Jacobsen y Ross, 1999).

2.1.3.1.1 CONCEPTO DE CAPITAL INTELECTUAL.

Se inicia la exposición de las distintas definiciones que existen sobre este concepto con la aportada por dos de los pioneros en esta materia, Edvinsson y Malone (1999). Los mencionados autores entienden el capital intelectual como un lenguaje que marca las pautas de pensamiento, habla y acción de aquellos quienes conducen los futuros beneficios de las compañías. El así concebido capital intelectual abarca las relaciones con los clientes y los socios, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía y el conocimiento y la pericia de los miembros de la organización (Edvinsson y Malone, 1999; Edvinsson y Stenfelt, 1999; Pasher, 1999). En esta misma línea, Bradley (1997) argumenta que el capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países. De igual modo, para Edvinsson y Sullivan (1996) y Sullivan (1999, 2001) el capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos.

Análogamente, Stewart (1991) señala que el capital intelectual es todo aquello que no se pueda tocar pero que puede hacer ganar dinero a la empresa. En esta misma línea, Lev (2001) considera que los recursos intangibles son aquellos que pueden generar valor en el futuro, pero que, sin embargo, no tienen un cuerpo físico o financiero. Por su parte, Unión Fenosa (1999) lo define como el conjunto de elementos intangibles que potencian sustancialmente la capacidad que tiene la organización para generar beneficios en el presente y, lo que es más importante, en el futuro. De este modo, consideran que la

valoración de la empresa no debe derivar solo de sus indicadores financieros y económicos, sino que en ella debe cobrar especial relevancia el capital intelectual.

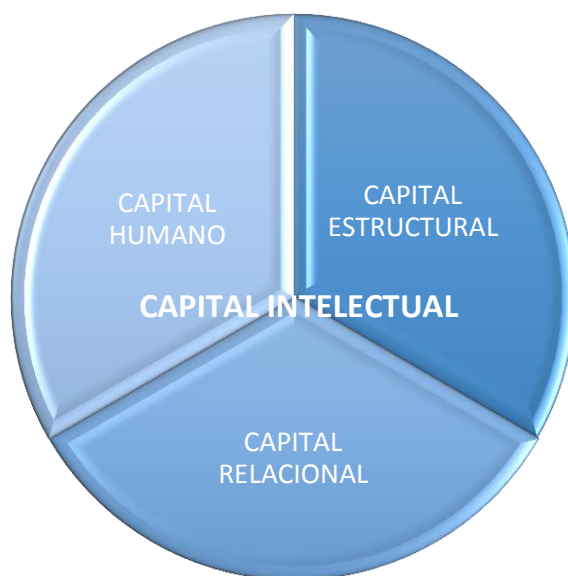
Para finalizar, y a modo de síntesis, se presenta una definición integradora que pretende recoger los aspectos más importantes aportados por otros autores:

“El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida”.¹⁵

2.1.3.1.2 DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL.

A la hora de establecer una clasificación de los distintos elementos que componen el capital intelectual son diversas las contribuciones que los diferentes autores han aportado tanto desde el punto de vista teórico como práctico. No obstante, en los últimos años parece existir un cierto consenso en, como se puede observar en la figura 2.4, dividir el capital intelectual en tres componentes: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Bontis, 2002; Petty y Guthrie, 2000; Ordóñez de Pablos, 2002, 2003; Roos, 2001; Viedma Martí, 2001). Por ello, a continuación, se analiza el significado de cada una de estas dimensiones tal y como han sido concebidas por los distintos autores tanto en sus reflexiones teóricas como en la definición de los modelos que han formulado para su medición. Por otro lado, aunque se presenta cada uno de los bloques de forma aislada, no se debe olvidar la existencia de vínculos entre ellos, resultando clave para la correcta gestión del capital intelectual determinar las relaciones y sinergias existentes entre cada uno de los subcomponentes que lo conforman (Bontis, 2002).

¹⁵ Sánchez Medina, A. J.; Melián González, A.; Hormiga Pérez, E, (2007), “El Concepto del Capital Intelectual y sus dimensiones”, Universidad de las Palmas, Investigaciones Europeas, Vol. 13, Nº2, pag, 6.

FIGURA 2.4: DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL.

Fuente: Sánchez Medina, A. J.; Melián González, A.; Hormiga Pérez, E, “El Concepto del Capital Intelectual y sus dimensiones”, pag. 7.

Elaborador por: Ricardo Andrade Henao

2.1.3.1.3 EL CAPITAL HUMANO.

Los rápidos avances tecnológicos en las telecomunicaciones y en la informática están transformando la naturaleza del conocimiento, habilidades y talento de los individuos. Así, las empresas que operan en el actual mundo globalizado requieren de un tipo diferente de trabajador, con competencias, actitudes y agilidad intelectual que le permitan un pensamiento crítico y sistémico dentro de un entorno tecnológico (Bontis, 2002). Todo ello hace que una de las dimensiones que, de manera más reiterada, es considerada en los modelos de capital intelectual sea la relativa al capital humano. Además, y como consecuencia de su penetración en el resto de enfoques, este capital es un factor fundamental para la empresa (Becker, Huselid y Ulrich, 2001; Edvinsson y Malone, 1999; Sveiby, 1998, 2000), ya que la carencia de una adecuada dimensión humana condicionará

de forma negativa el resto de las actividades que crean valor para aquélla (Edvinsson y Malone, 1999).

De este modo, el capital humano ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, es de donde parten las ideas de la organización (Viedma Martí, 2001) resultando, por tanto, fuente de innovación y de renovación estratégica (Bontis, 1998). En otras palabras, es el capital pensante del individuo, o lo que es lo mismo, aquel capital que reside en los miembros de la organización y que permite generar valor para la empresa. Por otra parte, se pueden distinguir tres componentes dentro de la dimensión dedicada al capital humano: (a) las competencias, en forma de conocimientos, capacidades, talento y know-how; (b) la actitud, que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas; y (c) la agilidad intelectual, la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios (Roos, 2001).

2.1.3.1.4 EL CAPITAL ESTRUCTURAL.

Otra de las dimensiones que de forma más habitual es recogida en los modelos de capital intelectual es la que ha sido dada a conocer en muchos de ellos como capital estructural. Dicho tipo de capital ha sido descrito como aquel conocimiento que la empresa ha podido internalizar y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los empleados abandonan ésta (Bontis, Chua y Richardson, 2000; Camisón Zornosa et al., 2000; Petrash, 1996, 2001) y que, por este motivo, es propiedad de la empresa (Edvinsson, 1997). Por tanto, cabe incluir en esta dimensión todos los intangibles no humanos de la organización, es decir, se pueden considerar dentro del capital estructural desde la cultura o los procesos internos hasta los sistemas de información o bases de datos (Bontis, 2000).

Para Edvinsson y Malone (1999) y Roos (2001) el capital estructural se puede descomponer en otras tres dimensiones que ayudan a conformar la parte no pensante del capital

intelectual y que se queda en la organización cuando el trabajador no permanece ya en la misma. Estas dimensiones son el capital organización, el capital renovación y desarrollo y el capital relacional. No obstante, se debe aclarar que en ciertos modelos algunas de estas divisiones conforman una dimensión propia y no son incluidas en el capital estructural.

Por su parte, Sveiby (2000) denomina a esta perspectiva componente interno e integran en ella las patentes, las ideas, las estructuras de funcionamiento, la organización administrativa e informática, etc, elementos éstos que son propiedad de la empresa y que, por tanto, cumplen con la propiedad anteriormente mencionada de permanecer en ésta cuando el empleado se va y que, a su vez, tienen como una de sus características el que pueden ser creados dentro de la empresa o adquiridos en el exterior. En este sentido, la cultura y el ambiente organizativo son considerados también componentes internos (Sveiby, 2000).

2.1.3.1.5 EL CAPITAL RELACIONAL.

El capital relacional se dibuja sobre la consideración de que las empresas no son sistemas aislados, sino que, por el contrario, se relacionan con el exterior. Así, las relaciones de este tipo que aportan valor a la empresa son las que deben ser consideradas capital relacional.

Por tanto, este tipo de capital incluye el valor que generan las relaciones de la empresa, no sólo con clientes, proveedores y accionistas, sino con todos sus grupos de interés, tanto internos como externos (Bontis, 1996; Ordóñez de Pablos, 2003; Stewart, 1998; Roos, 2001). Es decir, es el conocimiento que se encuentra incluido en las relaciones de la organización (Bontis, 1998,1999). Visto desde otra perspectiva, el capital relacional es la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios (Petrash, 1996, 2001). De este modo, algunos indicadores que muestran el desarrollo de este capital dentro de la organización son, por ejemplo, el índice de repetición de los clientes, la cuota de mercado o el número de alianzas establecidas con otras organizaciones.

De este modo, algunos de estos elementos pueden ser protegidos legalmente, mientras que en otros, dicha protección resulta más complicada. Además, la inversión en muchos de estos activos genera unos beneficios inciertos; por ejemplo, resulta difícil anticipar los efectos que se derivan de invertir en potenciar la imagen de la empresa (Sveiby, 1999). En esta misma línea, Kaplan y Norton (1997) denominan en su modelo a este capital perspectiva del cliente (Red de recursos humanos, 2002) y en ella se analizan cómo se crea valor para el cliente, cómo se satisface su demanda y por qué éste paga por ello. Por tanto, lo que pretenden es identificar y medir de forma explícita, para de este modo poder gestionar mejor, las propuestas de valor añadido que se obtendrán con los segmentos de clientes y de mercados seleccionados (Kaplan y Norton, 1997). No obstante, si bien en su modelo estos autores limitan explícitamente esta perspectiva externa o relacional a los clientes (Bontis, 1999), ésta se puede extender a los proveedores y, en general, a todas las relaciones que posea la empresa con su entorno (Olve, 2000). De forma similar, Edvinsson (1997) y Edvinsson y Malone (1999) consideran que esta dimensión está integrada, principalmente, por el valor generado por las relaciones de la empresa con sus clientes. Por su parte, Brooking (1997) denomina a esta dimensión activos de mercado y la define como aquellos recursos que otorgan a la empresa ventaja competitiva en virtud del potencial que se deriva de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado. Finalmente, Camisón Zornosa et al. (2000) la denominan capital social y la definen como el conjunto de activos de conocimiento cuyo proceso de acumulación se deriva de las relaciones con los clientes.

2.1.4 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

2.1.4.1 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE APRENDIZAJE.

Toda organización puede ser considerada como un sistema de acciones deliberadas, comprometido con un proceso de transformación y dirigida a la producción de determinados resultados en su entorno de actividad. Desde una perspectiva de la organización como sistema, su efectividad estará condicionada a la idoneidad de sus elecciones estratégicas a largo plazo, a la elección de sus procesos de transformación y a la

adecuada coordinación de los mismos (Duncan y Weiss, 1979; Shrivastava, 1983). Estas decisiones adoptadas en la organización están fundamentadas en el conocimiento previo de la relación entre las acciones de la organización y sus resultados, así como en el de las condiciones bajo las que tiene lugar esa relación, de manera que la efectividad de la organización está determinada por la calidad y singularidad de esos conocimientos. De acuerdo con ello, el conjunto de saberes y conocimientos que se desarrollan en la organización son un elemento crítico para el despliegue coordinado de sus otros activos y capacidades (Cuervo, 1999), de tal forma que, globalmente, ayuden a la consecución de los objetivos y metas competitivas de la organización.

Esencialmente, el conocimiento constituye la principal fuerza de progreso de una organización y el condicionante fundamental de su trayectoria evolutiva). Nos encontramos, por tanto, ante un activo esencial que es inherente al éxito de la organización, por lo que el punto de mira a la hora de explicar las diferencias de rendimiento entre organizaciones debe dirigirse hacia el conocimiento.

2.1.4.2 EL CONCEPTO DE CONOCIMIENTO.

Ahora bien, ¿qué podemos entender por conocimiento?; obtener una respuesta absoluta y universal para esta pregunta no es sencillo, si tenemos en cuenta que el conocimiento, en el contexto organizativo, ha sido definido y analizado en incontables ocasiones. El conocimiento podría ser descrito, simplemente, como aquello que los individuos o la organización necesitan para operar de forma eficiente y efectiva. No obstante, esta descripción es notablemente limitada si tenemos en cuenta la riqueza del conocimiento y las muchas formas en que puede ser utilizado. De forma más puntual, el conocimiento es aceptadamente conceptualizado como un conjunto de creencias externamente justificadas, basadas en modelos formales, generales y establecidos acerca de las relaciones causales entre fenómenos y de las condiciones que afectan a esas relaciones (Nonaka, 1994). Equilibrando esta posición, el conocimiento puede ser contemplado como un acto de creación o construcción creativo, no universal y dependiente de la percepción humana de la realidad (Von Krogh, 1998). El conocimiento también ha sido definido como la capacidad

para resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada (Muñoz Seca y Riverola, 1997). Dicha capacidad se fundamenta en una combinación de significados, valores, datos, informaciones o experiencias enmarcadas en un contexto, y por los que se configura un marco para evaluar los problemas, identificar múltiples soluciones, elegir la mejor opción e incorporar nuevas experiencias como resultado del proceso de resolución (Lyles y Schwenk, 1992; Davenport y Prusak, 1998).

Además, para entender lo que significa el conocimiento, no podemos dejar de mencionar la proposición de Polanyi (1962), según la cual "es posible saber mucho más de lo que se puede expresar". Con esta afirmación, el autor introduce un aspecto fundamental del conocimiento, que es la distinción entre los conocimientos tácitos y explícitos. Esta distinción hace referencia al grado de articulación del conocimiento, si bien ambos tipos de conocimiento son imprescindibles y mutuamente complementarios. El conocimiento tácito, también denominado implícito es todo aquel que no puede ser articulado de una forma completa y significativa. Dentro de este tipo de conocimiento se han llegado incluso a distinguir dos modalidades (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1995; Alavi y Leidner, 2001): una primera modalidad técnica, relativa a las habilidades y destrezas individuales y colectivas, aplicables en contextos específicos y difíciles de comunicar, y en segundo lugar, una modalidad cognitiva, consistente en creencias, ideales, valores y, en definitiva, relativa a las actitudes personales. Por su parte, el conocimiento explícito es un conocimiento consciente, que puede ser expresado o comunicado con precisión por medio del lenguaje u otros símbolos, por lo que se trata de un conocimiento mucho más impersonal, formalizado o sistematizado y que, en consecuencia, es mucho más fácil de transmitir y de almacenar en libros, documentos, bases de datos, etc. (Hedlund, 1994; Nonaka, 1994; Spender, 1996; Teece, 1998). Tanto si el conocimiento es tácito, como si es explícito, su valor será mayor si va acompañado de la experiencia. De hecho, la experiencia es una parte del conocimiento.

Pues bien, realizando una síntesis de todas estas interpretaciones, inferimos una definición propia, conforme a la cual el conocimiento "es el conjunto de imágenes, creencias, significados o experiencias que mejoran la capacidad de entendimiento y que determinan la

habilidad para la ejecución de tareas, la resolución de problemas y la adopción de decisiones".

2.1.4.3 EL CONCEPTO DE APRENDIZAJE.

Como ya ocurriera con el concepto de conocimiento, no existe una única explicación ni de lo que es el aprendizaje ni de cómo se desarrolla dentro de la organización (Fiol y Lyles, 1985; Huber, 1991; Weick, 1991; DiBella y Nevis, 1998; Vera y Crossan, 2000). La mayor parte de los estudios e investigaciones enfocados hacia esta cuestión definen el aprendizaje por sus efectos, reconociendo que "es una condición para el cambio sostenido en el estado del conocimiento de un individuo o de una organización", cambio que se refiere tanto a las cualidades del conocimiento que se posee, como al grado de maestría con el que se sabe y se puede actuar sobre lo que sabe. Se trata, ciertamente, de una concepción que engloba los componentes cognitivos y de comportamiento vinculados al conocimiento (Argyris y Schön, 1978; Duncan y Weiss, 1979; Fiol y Lyles, 1985; Garvin, 1993; Senge, 1990; Walsh y Ungson, 1991; Crossan, Lane y White, 1999; Rant, 2001; entre otros), según la cual el aprendizaje en la organización representa la transformación tanto del modo de pensar las cosas aspectos cognitivos del conocimiento, como del modo de hacer las cosas aspectos relacionados con el comportamiento. Consecuentemente, el resultado inmediato debe ser un conocimiento nuevo o mejorado, siendo el punto central del aprendizaje establecer una experimentación reactiva basada en la prueba y el error y, al mismo tiempo, hacer posible una resolución de problemas con carácter anticipativo.

2.1.4.4 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE APRENDIZAJE ABIERTO.

Se conoce que la organización es un sistema de aprendizaje que debe desarrollar su actividad en continua interacción con el entorno con el propósito de interpretarlo y de adecuarse a sus condiciones. La cuestión que esto suscita para comprender el funcionamiento de todo sistema de aprendizaje es la de considerar esta confrontación entre la organización y el entorno, y analizar su trascendencia en la dinámica de desarrollo de la capacidad de aprendizaje.

El proceso de adaptación entre la organización y el entorno comienza con la percepción e interpretación de los acontecimientos de dicho entorno por los miembros de la organización, y continúa con el desarrollo de unos stocks o estructuras de conocimientos por la que se confiera a la organización un entendimiento o significado común de esa realidad.

Inherente a este planteamiento subyace la idea de que la capacidad de la organización para entender e interpretar la realidad no es absoluta, sino limitada (Daft y Lengel, 1986). Ciertamente, los actuales stocks de conocimiento influyen en la percepción y comprensión de la realidad, pero cuando las condiciones del entorno o de la propia organización cambian, frecuentemente resultan confusas o incomprensibles, lo que obedece a que esos stocks de conocimientos existentes son inadecuados. Es entonces cuando los stocks de conocimiento deberán ser transformados y desarrollados por medio de flujos de conocimiento, esto es, por medio del aprendizaje (Lyles y Schwenk, 1992; Gnyawali, 1997), lo que dará lugar al ajuste entre la organización y el entorno y, por lo tanto, a la permanencia en el mercado de la organización.

Este razonamiento es elucidado por Klimecki y Lassleben (1998), quienes consideran que, para alcanzar el ajuste organización - entorno por medio del aprendizaje, los stocks de conocimiento relevantes son aquellos que se refieren a las condiciones de la organización, a las de su entorno de actividad y a la correspondencia que existe entre las dos.

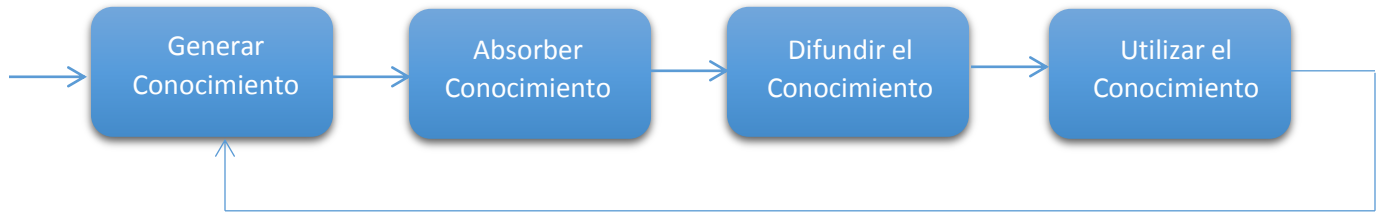
2.1.4.5 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE APRENDIZAJE DINÁMICO.

2.1.4.5.1 LA DINÁMICA DEL CONOCIMIENTO.

No son pocos los trabajos que contemplan aquellos procesos mediante los que el conocimiento fluye dentro de la organización, generándose nuevos stocks de conocimiento como resultado de los mismos. Realmente, existen numerosos dilemas nacidos de la necesidad de diferenciar los diferentes flujos que hacen posible la evolución dinámica del

conocimiento, así como de la necesidad de dar forma y contenido a cada una de ellos. La identificación de un ciclo de evolución dinámica del conocimiento en la organización ofrece un punto de vista simplificado de la forma en que el conocimiento fluye dentro del sistema, pero permite descubrir cuáles son las principales modalidades de flujos de cambio asociados a los stocks de conocimiento dentro del sistema de aprendizaje que constituye toda la organización.

FIGURA 2.5: CICLO DE EVOLUCIÓN DINÁMICA DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Isabel María Prieto, “Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en la organizaciones”.

Elaborado por: Ricardo Andrade

No obstante, el hecho de hablar del ciclo de evolución dinámica del conocimiento plantea una disyuntiva compleja, en tanto que el conocimiento puede adoptar múltiples trayectorias desde su fuente hasta su utilización, dependiendo de la naturaleza de esos conocimientos y de su valor para la organización. Por lo tanto, si bien el ciclo de evolución se describe como una secuencia de flujos particulares por los que el conocimiento circula de modo continuo, no podemos considerarlo como un proceso lineal, sino interactivo y recurrente. Idealmente, el inicio del ciclo comienza con la generación de conocimiento y, necesariamente, termina con su utilización efectiva. Pero para que esto tenga lugar, puede o no ser necesaria su previa absorción y su difusión dentro del sistema, ya que ni siquiera eso garantiza que el conocimiento sea utilizado en las actividades diarias de la organización. Eso sí, el éxito de la adaptación global del sistema organizativo exige que, en todo momento, esos y otros conocimientos de nueva creación sean factiblemente compartidos con los demás miembros del sistema, propiciando así su absorción y su difusión como etapas previas a su aplicación

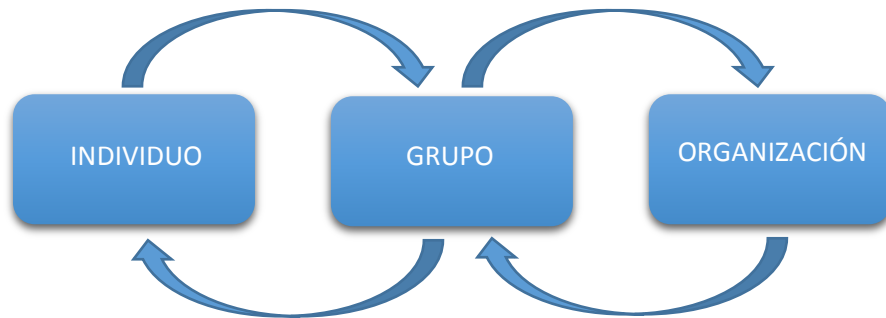
por agentes diferentes a quienes lo han generado. De hecho, y como tendremos ocasión de comprobar, una característica del conocimiento es que su valor aumenta cuando es compartido y asimilado en el interior del sistema, si bien, para que esto ocurra, lo lógico es que exista una razón para hacerlo.

En definitiva, la dinámica del conocimiento es el resultado de un proceso de intercambio entre los estímulos del entorno, los conocimientos que existen en el sistema y las acciones de sus integrantes, donde esos conocimientos y acciones son input y output de numerosos flujos de conversión y cambio en los conocimientos.

2.1.4.5.2 LOS NIVELES DE APRENDIZAJE.

Precisamente, uno de los aspectos en torno a los que existe un razonable grado de consenso dentro de la teoría del aprendizaje es que el aprendizaje en la organización es un proceso multinivel, de tal forma que, dentro del sistema, es posible distinguir diferentes portadores de stocks de conocimiento o agentes de conocimiento, organizados en tres niveles esenciales de aprendizaje: el individuo, el grupo y la organización. Esta declaración resulta consistente con la definición de organizaciones como "un acuerdo complejo entre individuos por medio del cual tiene lugar el aprendizaje" (Nevis et al., 1995).

Realmente, el planteamiento multinivel del aprendizaje en la organización proporciona el puente para entender la integración entre los stocks y la dinámica de los flujos de conocimiento partiendo de que, dentro del sistema de aprendizaje, es necesario apreciar tanto la existencia y correlación de aquellos stocks de conocimiento que residen en los individuos, como de aquellos que no dependen de ningún individuo en particular y que residen en los grupos o en la propia organización.

FIGURA 2.6: NIVELES DE APRENDIZAJE.

Fuente: Isabel María Prieto, “Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en la organizaciones”.

Elaborador por: Ricardo Andrade Henao

2.1.4.5.3 EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL.

Como hemos señalado, existe un elevado acuerdo en reconocer que las organizaciones no sólo disfrutan del conocimiento de sus individuos, sino que aprenden por medio de ellos. La creación de conocimientos es, en realidad, un mecanismo individualizado que depende de la capacidad de cada persona y de sus experiencias de aprendizaje pasadas. Por ello, las teorías de aprendizaje individual, explicativas del origen del conocimiento, son esenciales para la comprensión de cómo aprenden las organizaciones.

Los stocks de conocimiento individuales se componen de las perspectivas o imágenes mentales de cada persona sobre cómo funciona el mundo. Los individuos limitan sus formas de pensar y de actuar a esas imágenes, puesto que actúan como filtros a la hora de absorber nuevas experiencias, que son asimiladas y transformadas conforme a las experiencias pasadas (Senge, 1990). De acuerdo con ello, las percepciones actuales determinan el desarrollo de las nuevas percepciones del mundo, llegando a limitar la comprensión de la realidad que circunda al individuo y, en definitiva, a condicionar su actuación. Más aún, se pueden diferenciar dos aspectos en los conocimientos que integran estos stocks o percepciones mentales: una parte implicada en el aprendizaje operativo o know how (saber cómo se hacen las cosas), que se refiere al conocimiento de los procedimientos operativos que conforman la realización de una determinada tarea y recogen, en forma de rutinas, reglas o secuencias el modo de proceder hasta completarla. Y,

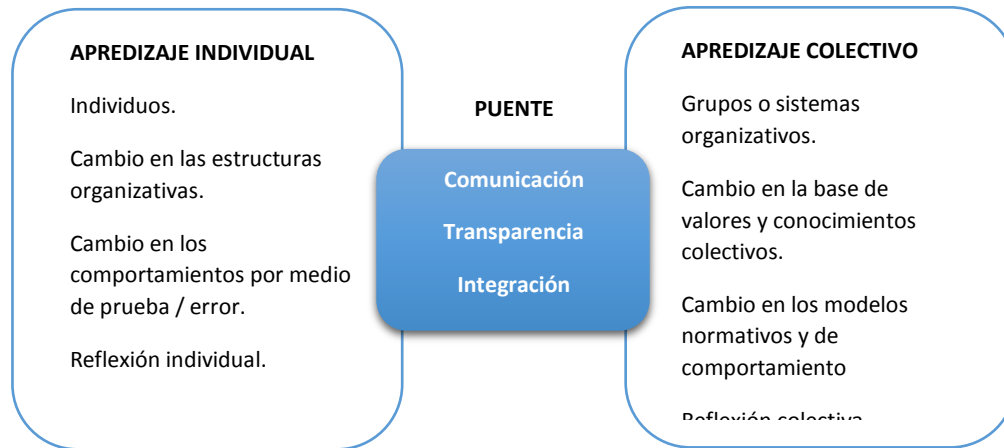
por otra parte, el aprendizaje conceptual o know why (saber por qué funciona), que representa el conocimiento de los principios que hacen que determinados procedimientos funcionen, y que permite una comprensión racional de dicho funcionamiento y de las relaciones e interacciones subyacentes al mismo. En realidad, ambos aspectos no son más que las modalidades técnica y cognitiva diferenciadas en los conocimientos tácitos, y a los que se incorporan los conocimientos explícitos.

2.1.1.1.1. EL APRENDIZAJE DE GRUPO.

Stewart (1997) considera que la relación entre el aprendizaje y el conocimiento humano de la organización compromete a los grupos organizativos en un grado mucho mayor de lo que compromete a los individuos. De hecho, algunos teóricos defienden que el conocimiento existe en el nivel de grupo y con carácter colectivo como una alternativa a las limitaciones del conocimiento en el nivel individual, ya que existen problemas que requieren una resolución en grupo, es decir, que necesitan la integración de conocimientos individuales.

Como sabemos, el conocimiento individual necesita ser revelado, compartido y legitimizado hasta llegar a formar parte del conocimiento de grupo mediante su absorción y asimilación por los integrantes del mismo. La efectividad con que tiene lugar este proceso, sin distorsión de los conocimientos, depende de si los miembros del grupo se desenvuelven en el medio apropiado para obtener esos conocimientos y de si cuentan con instrumentos de apoyo. A este respecto, Probst y Büchel (1997), citando a Klimecki, Probst y Eberl (1994), sostienen que la acumulación de un stock de conocimientos por los individuos, los grupos o la organización requiere la confluencia de al menos tres condiciones (Figura 2.7): 1) La comunicación, necesaria para alcanzar una percepción común de la realidad y de las acciones que la realidad sugiere.; 2) La transparencia, puesto que los procesos y resultados de la comunicación deben resultar accesibles y claros para todos los miembros de la organización; y 3) La integración de los conocimientos en el sistema social, de tal forma que todos los conocimientos sean accesibles a todos los niveles del sistema organizativo.

FIGURA 2.7: PUENTE DE CONVERSIÓN ENTRE EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y EL COLECTIVO



Fuente: Isabel María Prieto, “Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en la organizaciones”.

Elaborador por: Ricardo Andrade Henao

Senge (1990) considera que para que tenga lugar el aprendizaje en el nivel de grupo es necesaria una alineación de los distintos procesos de aprendizaje individuales con objeto de evitar desperdicios de energía. Los miembros del grupo deben establecer unas relaciones por medio del lenguaje y el pensamiento a fin de coordinar sus procesos de aprendizaje y, de hecho, el diálogo ha sido identificado como un aspecto clave de este proceso integrador. Es más, cuando el aprendizaje tiene lugar en un contexto social o de grupo, la propia dinámica del grupo y las experiencias compartidas originan unos conocimientos, muchas veces de carácter tácito, que son compartidos colectivamente y que se encuentra integrados en sus relaciones sociales.

2.1.4.5.4 EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.

A pesar de la diversidad de puntos de vista sobre lo que es o lo que no es conocimiento organizativo, éste representa la traslación de los stocks de conocimiento individuales o de grupo, hasta ser absorbidos e institucionalizados en la organización por medio de mecanismos y elementos de distinta naturaleza (Daft y Weick, 1984; Fiol y Lyles, 1985; Walsh y Ungson, 1991; Bontis et al., 2002). En este caso, el stock de conocimientos organizativos es lo que Huber (1991) denomina "memoria organizativa". Al margen de

denominaciones, se reconoce que también las organizaciones tienen capacidad para poseer un stock sistematizado de conocimientos y para movilizarlo hacia los otros niveles (Hedberg, 1981; Crossan et al., 1999), preservando estos comportamientos al margen de los cambios de liderazgo o de personal de la organización (Leavy, 1998).

Concretamente, Walsh y Ungson (1991) describen cómo el conocimiento organizativo puede existir: i) en forma de rutinas, secuencias o procedimientos operativos estandarizados; ii) en las estructuras de relaciones y los espacios físicos que constituyen el lugar de trabajo; iii) en términos de comportamientos, suposiciones, creencias y valores; y iv) plasmado en forma de decisiones, mapas u orientaciones estratégicas. En cualquier caso, para que el conocimiento organizativo sea una verdadera fuente de valor, debe ser captado y absorbido por los sistemas organizativos para, de este modo, ser posteriormente recuperado y aplicado, en cualquier momento de tiempo y en un contexto estratégico cualquiera.

También es imprescindible citar como núcleo de retención del conocimiento organizativo el conjunto de valores y creencias, símbolos, expectativas o sensaciones emanadas de situaciones y acontecimientos pretéritos, pero considerados justificados y valiosos para enfrentarse al futuro. Se trata de elementos culturales, frecuentemente utilizados como punto de referencia, que tienen implicaciones importantes sobre el tipo de actuaciones que se desarrollan en la organización y que, por lo general, están fuertemente arraigados, por lo que su modificación es, la mayor parte de las veces, considerablemente compleja.

Por último, no podemos dejar de citar como base de los conocimientos organizativos el conjunto de decisiones, patrones estratégicos, procesos de comportamiento y estructuras de relaciones instaurados por la organización (Bontis, 1999). Estos aspectos constituyen el “esqueleto” imprescindible de la organización que, si bien cobra vida gracias a los individuos, es un soporte elemental para su conducta.

“En cualquier caso, el conocimiento organizativo es todo aquel que, estando disponible dentro del sistema de aprendizaje, no está ubicado en la mente humana, sino que está

disponible en aquellos almacenes delimitados por sus métodos, sus ordenaciones, sus prácticas, sus procedimientos, o en una conciencia global adecuada al entorno.”¹⁶

2.1.4.5.5 LAS CINCO DISCIPLINAS.

Para Peter Senge, una “organización inteligente”, es aquella que aprende continuamente, tanto ella, como sus miembros. Plantea una visión sistémica de la empresa con todos sus elementos y sus interrelaciones, considerando que todos los miembros de una organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que habitualmente se cree. Cuando los miembros de una organización son tomados en cuenta, se genera un mayor compromiso con la misión y visión de la empresa, la ideología de la organización se hace propia y se actúa en función de la misma. “El todo puede superar la suma de las partes”.

Para aprender a trabajar de forma sistémica, Senge propone su modelo que integra cinco disciplinas: las 5 disciplinas de la organización inteligente. Veamos cuáles son:

1. Dominio Personal: sólo las personas con alto dominio alcanzan las metas que se proponen, son conscientes de sus propias capacidades y limitaciones, así como de las de la gente que les rodea, y por este motivo podrán “crecer”.
2. Modelos Mentales: conocer y dominar nuestros pensamientos e ideas nuestro modo de percibir el mundo nos permitirá una comunicación más efectiva dentro de la empresa.
3. Construcción de una visión compartida: la clave para lograr la misión y visión de la empresa radica en que todos sus miembros compartan un objetivo común.
4. Aprendizaje en equipo: fomentar el desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, pensar juntos para obtener mejores ideas es fundamental para el bienestar de la empresa u organización.

¹⁶ Isabel María Prieto, (2003), “Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en la organizaciones”, Universidad de Valladolid.

5. La quinta disciplina: el pensamiento sistémico es esencial para tener un enfoque más amplio de todo el sistema. Todas las personas están interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena. Esta disciplina integra a todas las demás.

2.1.4.6 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

Todas las organizaciones son sistemas de aprendizaje en los que la necesidad de conocimiento responde al doble requisito de impulsar la capacidad de adaptación con el entorno y de mejorar la eficiencia en tiempos de cambio. A fin de que tenga lugar este ajuste entre la organización y su entorno, por medio del aprendizaje, es indispensable tanto la construcción de una realidad por los miembros de la organización, como las relaciones de intercambio que se producen entre ellos. Para lograrlo, el funcionamiento del sistema de aprendizaje de una organización implica la ordenación de una red activa de relaciones externas y una red activa de relaciones internas, de tal manera que los flujos de conocimiento resultantes impulsen la interacción continua entre los conocimientos tácitos y explícitos existentes en la organización, estableciendo y manteniendo unos stocks de conocimiento en los distintos niveles de aprendizaje de la organización (Bontis, 1999). Así pues, el desarrollo de este sistema organizativo de evolución dinámica está basado en la interacción entre los stocks de conocimiento individual, de grupo y organizativos por medio de los flujos de conocimiento que sostienen la tensión que existe entre la exploración y la explotación del conocimiento.

Gestionar el conocimiento significa reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y a sus integrantes la capacidad de aprender y que, al actuar como facilitadores, afectan al funcionamiento eficiente de los sistemas de aprendizaje y, por ende, al valor de la organización en el mercado. Por tanto, constituye una herramienta fundamental con la que cuentan los directivos de las organizaciones para ordenar racionalmente los sistemas de aprendizaje y para tratar de conseguir el éxito de la organización sobre la base de su conocimiento y de los procesos relacionados con él.

Sin ninguna duda, las iniciativas de gestión del conocimiento se han convertido en uno de los nuevos paradigmas de gestión y en un tópico de investigación esencial, especialmente en la emergente economía del conocimiento.

2.1.4.6.1 EL ALCANCE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

La gestión del conocimiento ha sido definida como la forma en que las organizaciones construyen, comunican y organizan el conocimiento en torno a sus actividades y dentro de sus culturas, y desarrollan la eficiencia organizativa mejorando la utilización de las habilidades de sus empleados (Pan y Scarbrough, 1999). Representa la “herramienta” de una organización para mantener o mejorar el rendimiento organizativo sobre la base de la gestión de sus stocks y flujos de conocimiento, actuales y potenciales, esto es, para orientar y organizar eficientemente el sistema de aprendizaje de la organización. De acuerdo con esto, cubre todas aquellas actividades de coordinación que, más o menos conscientemente, aseguran un gobierno óptimo de los factores que afectan al buen funcionamiento de los sistemas de aprendizaje, y que facilitan que las demandas y condiciones percibidas del entorno den lugar a la racionalidad de la capacidad de aprendizaje.

Gestionar el conocimiento equivale a intervenir sobre los conocimientos y experiencias de aprendizaje inmersos en el sistema de aprendizaje, moderando la relación entre éstos y el rendimiento, e incrementando la probabilidad de que esos conocimientos y sus procesos relacionados conduzcan a la obtención de resultados superiores (Vera y Crossan, 2000; Handzic, 2001). Constituye un requisito para la creación de valor por medio de los activos de conocimiento de una organización y favorece su generación, conservación, distribución y utilización en la práctica integral diaria de la organización, de tal forma que ésta actúe tan inteligentemente como sea posible para asegurar su viabilidad y su éxito global (Smith y Saint-Onge, 1996; Wiig, 1997c; Liebowitz y Beckman, 1998; Saint-Onge, 1998; Liebowitz, 1999; Bueno Campos, 2000).

2.1.4.6.2 FACULTADORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Revilla (1999) sintetiza los siguientes cinco facilitadores que dinamizan los flujos de conocimiento (Figura 2.8):

- Liderazgo
- Cultura
- Tecnología
- Sistema de medición
- Política de Recursos Humanos

TABLA 2.1: FACULTADORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

LIDERAZGO	Expresa el conjunto de roles y habilidades de los directivos que permiten una gestión eficiente del conocimiento. La responsabilidad más grande que tiene es ayudar a la gente a aprender. No necesita conocer todas las respuestas sino entender cuestiones clave como: los límites y el potencial del conocimiento, los recursos técnicos, organizativos y económicos que requiere su desarrollo, la dirección y la velocidad del cambio, su riesgo, etc.
CULTURA	La cultura de aprendizaje requiere un clima de confianza y seguridad que incentive la innovación y el riesgo y motive al trabajador a desarrollar su capacidad de aprendizaje, a la vez que le familiariza con los nuevos cambios de trabajo. Se precisa, pues, un complejo compromiso por parte de todos los grupos implicados con esta idea, la dirección que delega autoridad y los miembros de la empresa que asumen responsabilidad.

TECNOLOGÍA	<p>Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) facilitan el proceso de aprendizaje al permitir la organización y almacenamiento del conocimiento. Tres son las funciones de las TIC: a) codificar el conocimiento, de modo que sea sencillo identificar los atributos o características que le hacen relevante, b) distribuir el conocimiento al objeto de garantizar un rápido acceso al mismo y, c) facilitar su transferencia y d) permitir el análisis y la interacción necesarios para su desarrollo.</p>
SISTEMA DE MEDICIÓN	<p>Son muchas las actuaciones que en aras al aprendizaje se están implantando en las empresas y hacen necesario un sistema de valoración que alimente y asegure la mejora continua en el proceso de aprendizaje. Es necesario que las empresas puedan valorar su capacidad de emprender desarrollo futuros, donde se consideren no sólo los criterios financieros sino también las inversiones dirigidas a aumentar la capacidad de los trabajadores, sistemas y procesos organizativo (Kaplan y Norton, 1996). A partir del modelo de Skandia (Edvindsson, 1997) una valoración del capital intelectual debe incluir cuatro bloques: el capital de mercado, el capital humano, el capital estructural y la capacidad de aprendizaje de la empresa</p>
POLITICA DE RECURSOS	<p>El conocimiento esencialmente se encuentra almacenado en las personas, por tanto la gestión del conocimiento pasa por el desarrollo de sus portadores. La formación es un tema clave. Es preciso apuntar brevemente el cambio que se está produciendo en esta práctica. El individuo desempeña un papel más activo en la definición de sus propios objetivos de formación, se busca una mayor</p>

HUMANOS	alienación de la formación con los objetivos de la empresa y se da mayor importancia al cómo aprender versus al qué aprender.
---------	---

2.1.4.7 PRINCIPALES PLANTEAMIENTOS EN EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Se reconoce la existencia de tres grupos de investigaciones o planteamientos de acuerdo con la perspectiva en la que se fundamentan. Estas tres categorías son las siguientes:

1. Planteamientos técnico-estructurales. Bajo esta denominación se engloban aquellos trabajos que plantean la gestión del conocimiento desde un punto de vista basado en el procesamiento de información y el desarrollo de procesos de análisis, coordinación y control. Estos modelos son afines con la epistemología positivista o cognitivista del conocimiento, y de ellos se desprende que la gestión del conocimiento debe estar basada en medios estructurales y tecnológicos como prioridad esencial.

2. Planteamientos de comportamiento. Se refiere a aquellas aportaciones que analizan el aprendizaje y la gestión del conocimiento desde una perspectiva de alcance humano y social, reconociendo la importancia de las interpretaciones individuales y los modelos mentales de referencia y, en consecuencia, del desarrollo humano. Estos modelos son más cercanos a la epistemología construccionista del conocimiento y, en este caso, las diferentes aportaciones conceden prioridad a factores de gestión del conocimiento vinculados a la cultura, el clima organizativo o incluso el liderazgo.

3. Planteamientos de integración o eclécticos. Se refiere a aquellos trabajos que recurren a una perspectiva estratégica, integradora de las anteriores, para proponer modelos de aprendizaje y de gestión del conocimiento que reúnen los aspectos técnicos y estructurales junto con los aspectos humanos, más intuitivos y sociales. Se trata de aportaciones más actuales por las que la gestión del conocimiento constituye una práctica, más o menos

consciente, por la que cada organización se adapta a las exigencias particulares de su entorno, y mediante la que se define la alineación entre los flujos de conocimiento en concordancia con los requerimientos intelectuales de la estrategia competitiva (Zack, 1999).

A continuación, pasamos a caracterizar el planteamiento de integración que reúne a los otros planteamientos y del cual se desprenden varios enfoques que describiremos con mayor detalle con respecto a sus aportaciones y limitaciones.

2.1.4.7.1 PLANTEAMIENTOS DE INTEGRACIÓN: UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Tanto la perspectiva estructural como la del comportamiento representan caras de una misma moneda para la gestión competente del conocimiento, pues las organizaciones frecuentemente experimentan simultáneamente la necesidad tanto de adquirir y absorber información valiosa, como de comprender y utilizar esa información en la creación, refinamiento o validación de las estructuras de conocimiento.

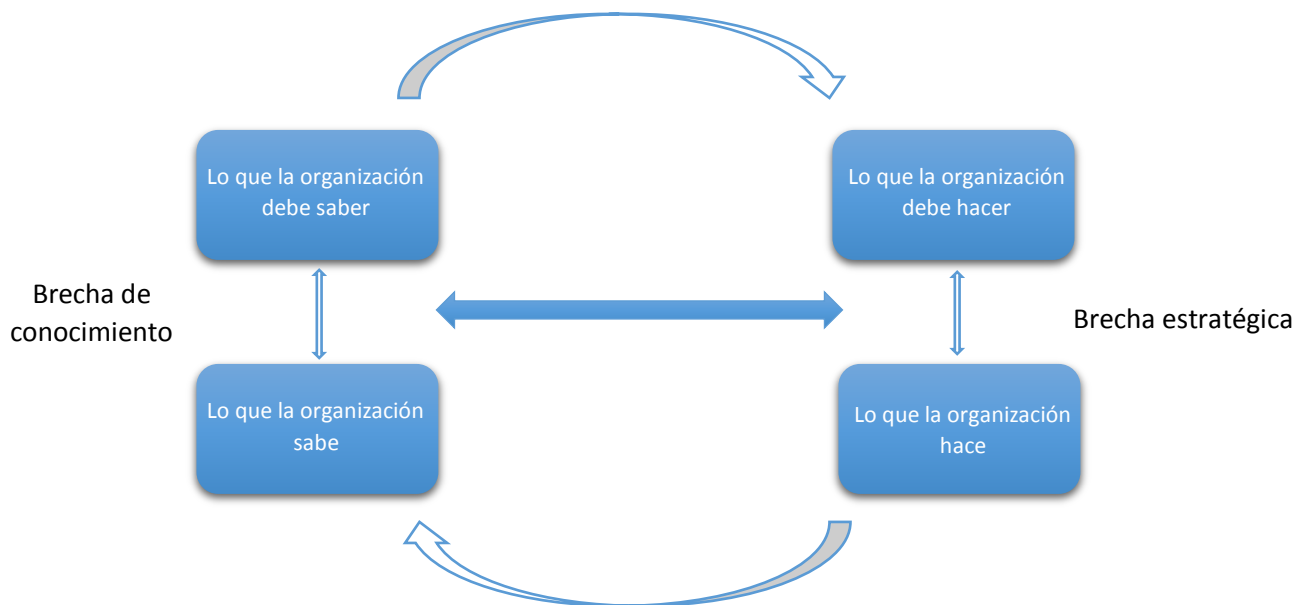
La integración de los dos enfoques es un aspecto fundamental que hace de la gestión del conocimiento una herramienta estratégica adaptada a las características del entorno específico de cada organización (Stankeviciute, 2001). Tal y como sostienen Nicolini y Mezner (1995), los postulados de cada una de las perspectivas anteriores pueden ser más o menos relevantes en diferentes situaciones de la organización, por lo que ambos son imprescindibles a fin de alcanzar un mayor entendimiento del fenómeno del aprendizaje. Y es que las condiciones del entorno y las posibilidades estratégicas son percibidas y comprendidas gracias a la ayuda que proporcionan tanto uno como otro aspecto de la gestión del conocimiento (Gnyawali y Stewart, 1999).

Desde este punto de vista, la literatura relacionada se ha enfocado sobre la competitividad de la organización, de tal forma que el aprendizaje y los conocimientos son juzgados en función de su valor estratégico, esto es, en función de si proporcionan o no a la compañía alguna ventaja sostenible frente a los demás competidores. Tal y como señalan Hamel y Prahalad (1993) "no es suficiente con llegar a ser una organización que aprende; una

organización debe ser capaz de aprender más eficientemente que sus competidores". Cualquier organización debe saber valorar la relevancia estratégica de sus activos de conocimiento y ser capaz de establecer aquella estrategia que, en su entorno de actividad, le conduzca a la formación de la base de conocimientos más idónea para la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Duncan y Weiss, 1979).

Por consiguiente, para dar al aprendizaje en la organización un objetivo estratégico, las iniciativas de aprendizaje deben estar dirigidas a cerrar esta carencia estratégica de conocimientos. De esta forma, el éxito de la organización queda condicionado a su talento para alinear su estrategia competitiva con su cartera de conocimientos y para desarrollar el conocimiento necesario para implantar esa estrategia deseada (Zack, 1999a). El vínculo existente entre los conocimientos de la organización y su estrategia competitiva queda reflejado en su "estrategia de conocimiento" o "estrategia de aprendizaje", que conduce a comprender qué conocimiento es estratégico y por qué, y qué condiciona la "estrategia de gestión del conocimiento".

FIGURA 2.8: ALINEACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y EL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

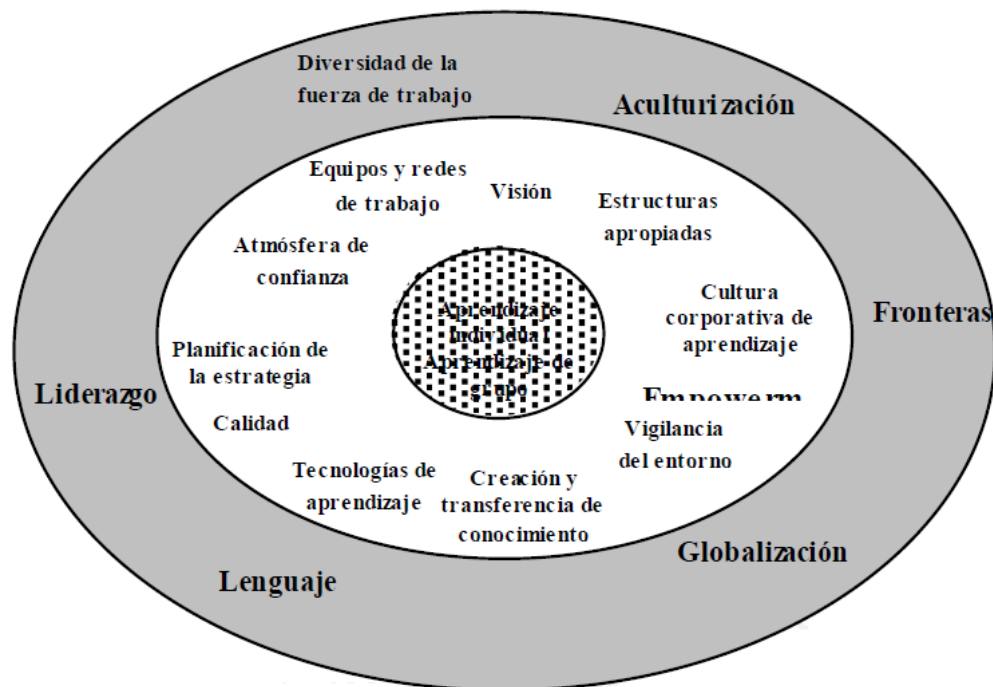


Fuente: Isabel María Prieto, "Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en la organizaciones".

Elaborado por: Ricardo Andrade

Entre los primeros trabajos que ofrecen una visión integral de la gestión del conocimiento, se debe citar el modelo propuesto por Marquardt y Reynolds (1994), cuya pretensión es la de integrar de un total de 19 elementos relevantes para las organizaciones que aprenden, que se reparten en tres niveles esféricos representativos de la complejidad que rodea al aprendizaje (Figura 2.9). Entre estos elementos se pueden discernir elementos de gestión técnico-estructurales, como las tecnologías de la información, los procesos de planificación de la estrategia para la creación de una visión o la vigilancia del entorno. También se distinguen elementos más cercanos al comportamiento humano, como los relativos a la creación de una atmósfera de confianza, el trabajo en equipo o el empowerment, entre otros. Dicho modelo es objeto de un análisis exploratorio efectuado sobre 16 empresas mundiales consideradas por su acreditada capacidad de aprendizaje.

FIGURA 2.9: MODELO MARQUARDT Y REYNOLDS (1994)

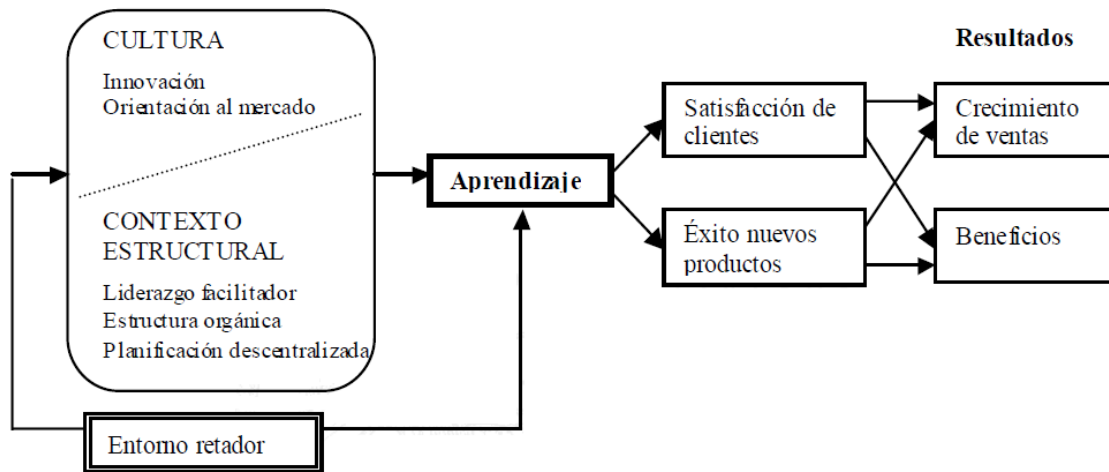


Fuente: Isabel María Prieto, “Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en la organizaciones”.

Otro de los trabajos teóricos que incorporan la integración de las dimensiones de la gestión del conocimiento se debe a Slater y Narver (1995), quienes construyen un modelo de

aprendizaje (Figura 2.10) basado en la superioridad competitiva del conocimiento, por el que la organización proporcionará un valor superior a sus clientes y mejorará sus beneficios cuando el contexto cultural y el contexto estructural denominado clima por estos autores de la organización permitan la adopción de comportamientos que conduzcan a mejoras en la efectividad y la eficiencia. El contexto cultural de la organización proporciona las normas y creencias de comportamiento en la organización y que, en una organización capaz de aprender, debe componerse necesariamente de elementos como la actitud innovadora y la orientación al mercado. El contexto estructural describe la forma en que la organización hace operativa su cultura, esto es, las estructuras y procesos sistematizados que permiten alcanzar los comportamientos deseados, para lo cual son fundamentales un liderazgo facilitador, una estructura abierta y orgánica y una planificación descentralizadora.

FIGURA 2.10: MODELO SLATER Y NARVER (1995)

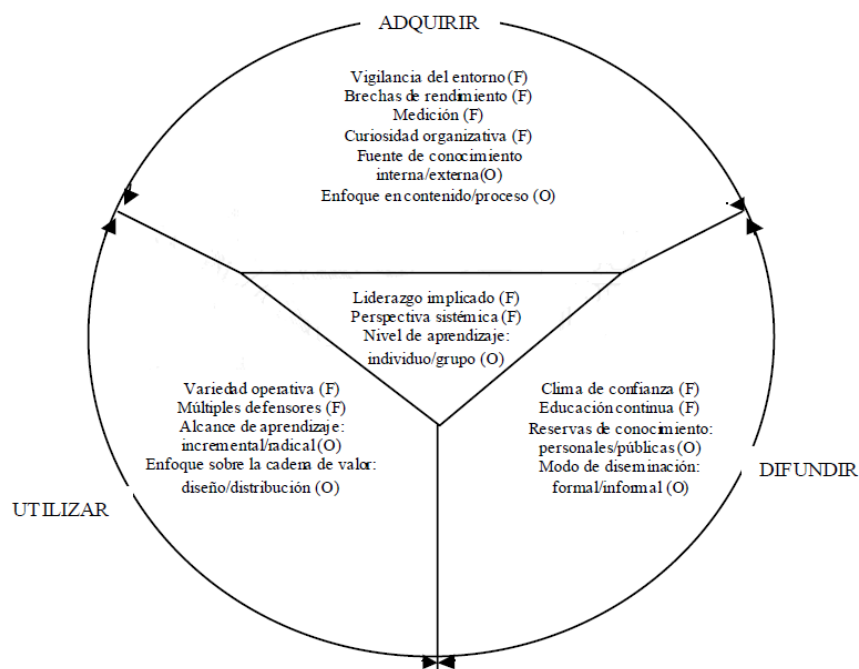


Fuente: Isabel María Prieto, “Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en la organizaciones”.

También con carácter integrador, en los trabajos de DiBella y Nevis (1998) se esboza un marco conceptual enfocado hacia el análisis de la capacidad de aprendizaje de cualquier sistema organizativo, y hacia cómo fortalecer las estructuras y procesos de aprendizaje con objeto de obtener ventajas competitivas sostenibles. El propósito de estos trabajos es reconocer la importancia de que cada organización identifique su potencial de aprendizaje

(fortalezas y debilidades), a fin de definir unas pautas de gestión del conocimiento coherentes con la estrategia de la organización. Construido sobre el modelo de aprendizaje de Huber (1991), proponen un modelo (Figura 2.11) integrado por tres procesos de naturaleza cíclica -la creación y adquisición de conocimiento, la difusión de conocimiento y la utilización de conocimiento en el que la gestión del conocimiento en la organización puede ser descrita en función de siete diferentes orientaciones de aprendizaje (O) y perfeccionada con la presencia de hasta diez factores facilitadores (F). Las orientaciones de aprendizaje no son sino una representación descriptiva de las diferentes formas en que puede tener lugar el aprendizaje en la organización (configuración de los stocks y flujos de conocimiento), y que éstas eligen, consciente o inconscientemente, en función de lo que es necesario aprender. Los factores facilitadores, por su parte, constituyen un elemento normativo cuya presencia en la organización incrementa las oportunidades que existen para el aprendizaje y, conjuntamente, determinan el potencial para el aprendizaje de la organización. Es decir, representan las iniciativas de gestión del conocimiento en el sistema de aprendizaje e incluyen variables de naturaleza estructural, como la vigilancia del entorno, la medición e identificación de brechas de rendimiento o la variedad operativa, y variables dirigidas a intervenir en el comportamiento de los individuos, como la educación continua, el apoyo a la experimentación o la creación de un clima de confianza.

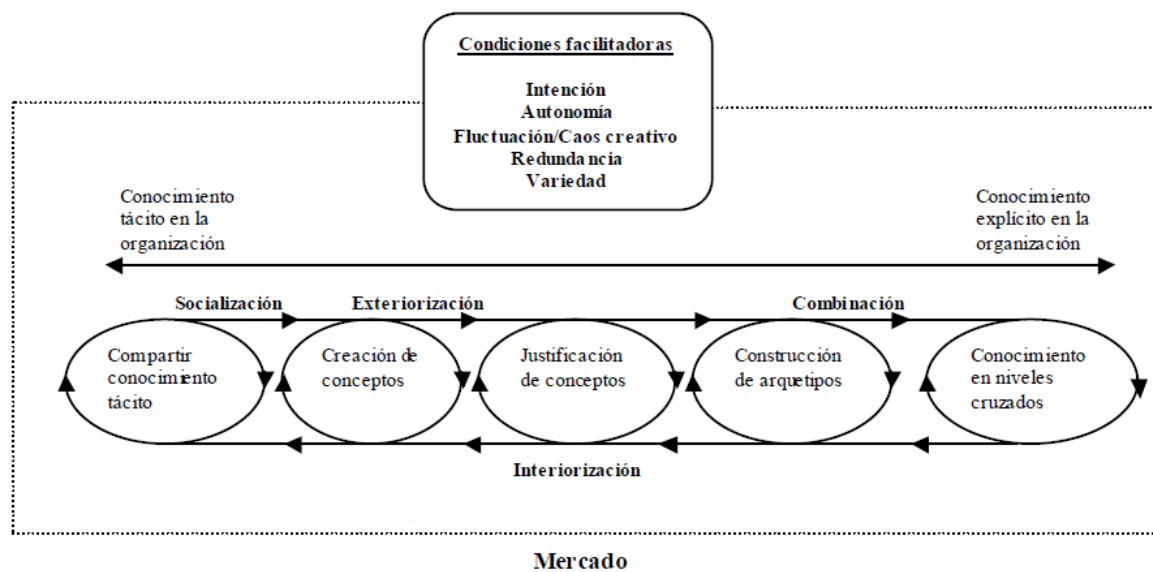
FIGURA 2.11: MODELO DIBELLA Y NEIS (1998)



Fuente: Isabel María Prieto, “Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en la organizaciones”.

De obligatoria mención es el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), quienes desarrollan un modelo dinámico de gestión del conocimiento en la organización, que debe ser organizado en cinco fases (figura 2.12): i) extensión (compartir) del conocimiento tácito; ii) creación de conceptos; iii) justificación de la calidad de los conceptos; iv) construcción de un arquetipo (cristalización); y v) conocimiento en niveles cruzados (expansión del conocimiento dentro y fuera de la organización). Las cinco fases se reproducen en un proceso circular que no finaliza nunca y puede verse facilitado por la presencia de cinco condiciones organizativas que agilizan un contexto organizativo idóneo para las actividades de los individuos, de los grupos y, por extensión, de toda la organización. Concretamente, identifican la autonomía, la redundancia y el caos creativo (en fluctuación con el entorno) como principales conductores informales del cambio, y la intención (visión), la variedad y la accesibilidad de la información como elementos formales más estructurados reductores de la inestabilidad e instigadores de la coherencia.

FIGURA 2.12: MODELO NONAKA Y TAKEUCHI (1995)



Fuente: Isabel María Prieto, “Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en la organizaciones”.

Unión Fenosa a través del modelo de capital intelectual la empresa ha identificado los intangibles críticos para el desempeño de los objetivos estratégicos de la empresa, que no son otros que la internacionalización y diversificación del negocio en un entorno de mayor competencia y liberalización del sector. Tal y como indica la propia empresa en su memoria anual (Unión Fenosa, 2005) el modelo «favorece la integración de los profesionales del grupo, que pueden conocer y comprender cuáles son las fuentes de ventaja competitiva y mejorarlas permanentemente. Los intangibles seleccionados para el modelo y publicados en la memoria anual son aquellos que mejor reflejan las competencias de la empresa y su vínculo con los objetivos estratégicos. El modelo se utiliza tanto como herramienta de gestión, como herramienta de comunicación interna y externa a través de la memoria anual de la empresa.

El modelo permite monitorizar y controlar la evolución del conocimiento considerado clave para la empresa. Dicho conocimiento clave es aquel que capacita a la empresa para aprovechar sus ventajas comparativas y lanzar al mercado nuevos servicios. En resumen, la historia reciente de Unión Fenosa está marcada por una serie de hitos vinculados a la gestión de su conocimiento y de sus intangibles. La gestión eficaz del conocimiento generado internamente, a través de la Universidad Corporativa y de Soluziona, ha permitido el desarrollo de nuevos negocios y la expansión internacional. El capital humano, la cultura y la capacidad de innovación son, entre otros, intangibles clave en la empresa y su gestión se considera prioritaria. Por este motivo, Unión Fenosa ha puesto en marcha los mecanismos necesarios para gestionar eficazmente dichos intangibles.

FIGURA 2.13: MODELO UNIÓN FENOSA (2000)



Fuente: José Angel Fernández, Director Universidad Corporativa Union Fenosa, La Gestión del Conocimiento en Unión fenosa, 2005.

El presente trabajo de investigación hará referencia al marco teórico expuesto, principalmente al modelo desarrollado por Unión Fenosa el cual conjuga los tres capitales de las empresas en el marco de una gestión del conocimiento y sobre el cual se realizarán aportaciones buscando mayor innovación en eERSIDAD CORPORATIVA.

La universidad corporativa no es una institución muy reciente, sus orígenes datan de 1940 y la primera universidad corporativa se creó el año de 1948, la Universidad McDonald y a partir de entonces ha tenido el modelo un desarrollo explosivo: Motorola, Disney, General Motors, IBM, H. P., Xerox, Sun Microsystem, First Union Corporation, han desarrollado sus propias universidades, así en sólo diez años, para 1988 había 400 universidades corporativas y para el año de 2007 ya existían 1600. En América Latina ya existen importantes universidades corporativas calculándose que para el año de 2010 existían aproximadamente 200 universidades corporativas en América Latina.

Actualmente, las empresas mantienen diferentes estrategias para lograr la competitividad en un mercado que cambia día con día. Las organizaciones deben procurar, de diferentes maneras, formar empleados competentes, eficientes, productivos y leales. Para ello, es importante otorgarles buenas bases desde su incorporación a la empresa. Es necesario desarrollar buenas técnicas de capacitación, de manera que cada trabajador se comprometa realmente con las tareas de la compañía. Una excelente manera de hacerlo es mediante la universidad corporativa. Las universidades corporativas responden a la necesidad de las empresas por entregar programas de educación no formal a sus colaboradores, en el contexto de la Educación Continua (Gordillo, 2004).

Overlap (2003), empresa especializada en consultorías para la consecución de planes estratégicos, se refiere a la universidad corporativa como un “vehículo que garantiza la consecución de la estrategia de las compañías en el futuro escenario socio-económico”. De acuerdo a la afirmación anterior, se puede decir que la universidad corporativa guía a los empleados en dirección a la estrategia de la empresa, ya que es un instrumento importante en términos de transmisión de la cultura corporativa y en lo referente a la adquisición de competencias y habilidades profesionales. Además, se pretende integrar el conocimiento tanto sobre el entorno de la empresa, como sobre el ambiente interno de la misma. Las universidades corporativas, como herramientas estratégicas, brindan la oportunidad de educar de manera oportuna y correcta a los colaboradores de la empresa.

2.1.4.8 ETAPAS PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD CORPORATIVA.

De acuerdo al Tecnológico de Monterrey (2009), la universidad corporativa es “una estrategia cuyo objetivo es alinear las diferentes corrientes de formación de una organización con sus objetivos de negocio”. Asimismo, esta institución establece que las universidades corporativas no se crean de la noche a la mañana, sino que éstas deben completar un proceso de formación, el cual implica 6 etapas.

Comenzando por el análisis, esta fase se refiere al estudio que comprende las fortalezas y debilidades de las compañías, así como los recursos disponibles para poder desarrollar la

estrategia de programas de desarrollo y capacitación de las personas. La segunda etapa en la creación de la universidad corporativa es el planteamiento de una estrategia, en la cual se planea y se da forma al proyecto de acuerdo con las necesidades de la empresa. Para ello hay que tener siempre presente la misión, visión, valores, metas y objetivos de la empresa, con el fin de que el proyecto realmente contribuya al logro de dichos objetivos. Pasando a la tercera etapa, esta se refiere al desarrollo, fase en la cual se crean los planes de estudio y el modelo de servicios que se ofrecerá.

Todos los cursos y capacitaciones que se impartan deben estar programados y sincronizados para satisfacer las necesidades empresariales, ya que el tiempo invertido en capacitaciones y educación es un tiempo muerto en operación. La importancia de estos reside en la recompensa obtenida con el conocimiento que adquieren los colaboradores, el cual pondrán en práctica más adelante para así incrementar su productividad.

La cuarta etapa, impartición, se refiere al método mediante el cual se transmitirá el conocimiento. Las capacitaciones se pueden dar físicamente o a través de Internet. Esta última metodología es comúnmente utilizada, ya que es una herramienta accesible en cualquier punto geográfico, la cual no implica el traslado del personal a ninguna sala especial, permite la estandarización de la información e incluso ahorra costos como papelería, por ejemplo. En cuanto a las herramientas utilizadas para hacer de una universidad corporativa un proyecto altamente efectivo, es pertinente referirse al “e-learning”. Esta técnica corresponde a un sistema que integra diferentes tecnologías de información y otros elementos didácticos para la formación, capacitación y enseñanza.

La penúltima etapa es la administración, e implica procesos de control, planeación, dirección y ejecución de actividades. En esta fase se busca el seguimiento académico del participante así como también el diseño de las métricas de evaluación y los puntos de medición que posteriormente generaran retroalimentación. El último y sexto paso es la evaluación, la cual es un proceso continuo que recoge información, la analiza y posteriormente determina si los procesos de desarrollo y capacitación se están llevando a cabo de manera correcta y acorde con los objetivos organizacionales.

Las universidades corporativas son proyectos grandes que requieren de tiempo y dedicación. Para lograr el éxito es necesario contar con el apoyo e interés de cada uno de los miembros de la compañía, aspectos que se pueden lograr aplicando una buena estrategia de mercadeo interno, la cual debe promocionar el cambio y el estudio constante como algo necesario. Además, resulta conveniente fomentar la importancia de conocer la misión, visión y valores para crear un compromiso con los colaboradores. De igual manera la mejora continua debe ser un objetivo permanente durante todo el proceso.

Las universidades corporativas, por lo tanto, elaboran e implementan planes de formación integrales, que favorecen el desarrollo de las personas y mantienen en alto los niveles motivacionales a través del establecimiento de caminos de superación individual. Como consecuencia del buen clima organizacional que se produce, todos se sienten satisfechos, los colaboradores porque crecen profesionalmente y la organización que se beneficia con mejores indicadores de productividad. (Gordillo, 2004).

CAPÍTULO III

3.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN LA EMPRESA CON EL FIN DE SUSTENTAR LA VIABILIDAD DEL DISEÑO DEL PROYECTO, ANALIZANDO LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DEL NEGOCIO, LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ASEGURADORA DEL SUR.

3.1.1 LA EMPRESA.

3.1.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.

La historia de Aseguradora del Sur compañía de seguros y reaseguros, comienza el 11 de febrero de 1990 en la ciudad de Cuenca, con el objetivo principal de brindar la mayor protección en todo momento y lugar, siempre con un respaldo incondicional y bajo los conceptos de fortaleza y solidez.

En 1994, trasladamos nuestra matriz a la ciudad de Quito, lugar que gracias a su desarrollo comercial, nos permitió en tan solo un año de haber abierto nuestras puertas, ubicarnos como la segunda aseguradora de mayor producción, rompiendo con esto todos los récords, al ser una de las empresas de mayor crecimiento en tan poco tiempo de existencia.

Desde 1997 hasta el año 2010, gracias a la gran trayectoria que nos caracteriza en el mercado de los seguros, hemos abierto sucursales en Ambato, Cuenca, Ibarra, Loja, Machala, Manta, Portoviejo, Riobamba y Santo Domingo; ganando la experiencia que nos lleva a seguir creciendo con sucursales en Quevedo, Francisco de Orellana (El Coca), y en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, cada una con la suficiente autonomía para comercializar seguros, brindando un mejor y más amplio servicio, con cobertura a las zonas Centro, Costa y Sur del país.

Los últimos años han sido muy importantes para la compañía, pues han mostrado un gran crecimiento que tiene como base la seriedad y profesionalismo que demostramos frente a

nuestros asegurados y proveedores. Todo esto gracias a la calidad del trabajo de nuestros colaboradores, que con su compromiso y entrega continua hacen de ésta una empresa cada día más eficiente.

3.1.1.2 MISIÓN.

“Somos una aseguradora sólida dedicada a proteger el patrimonio de las personas, familias y empresas en el Ecuador, proporcionando confianza, tranquilidad y respaldo de manera efectiva.”

3.1.1.3 VISIÓN.

“Ser la mejor opción de seguros en el Ecuador al 2014.”

3.1.1.4 VALORES CORPORATIVOS.

- Amor
- Pasión por la calidad y el servicio
- Pasión por la creatividad
- Credibilidad
- Frontalidad

3.1.1.5 MODELO DE NEGOCIO.

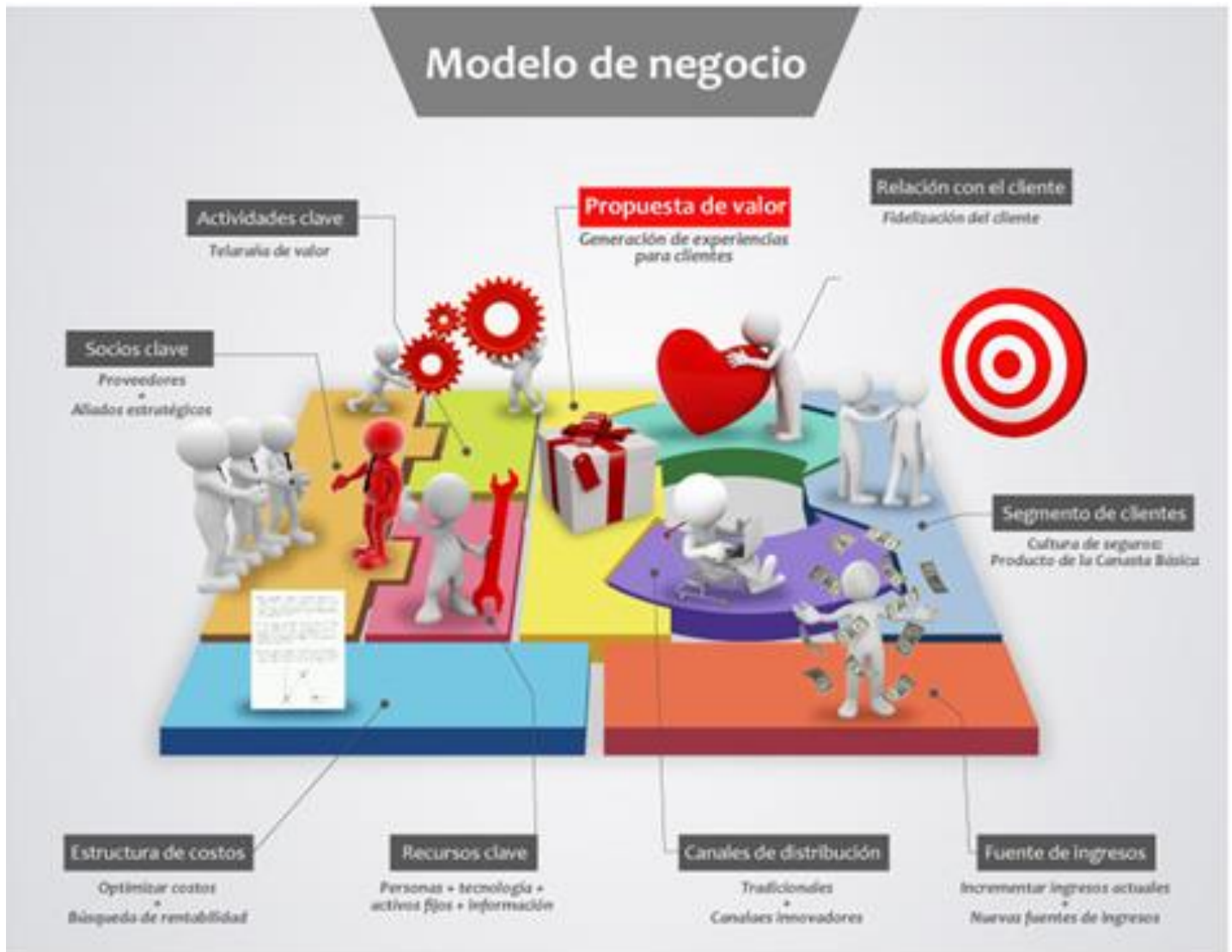
En la figura 3.1, se muestra el modelo de negocio de la empresa en el que se basa la estrategia integral de Aseguradora del Sur y se expresa las principales aristas que contribuyen al cumplimiento de la propuesta de valor de la organización.

FIGURA 3.1: MODELO DE NEGOCIO ASEGURADORA DEL SUR



Fuente: Aseguradora del Sur

FIGURA 3.2: INTERACCIÓN MODELO DE NEGOCIO ASEGURADORA DEL SUR



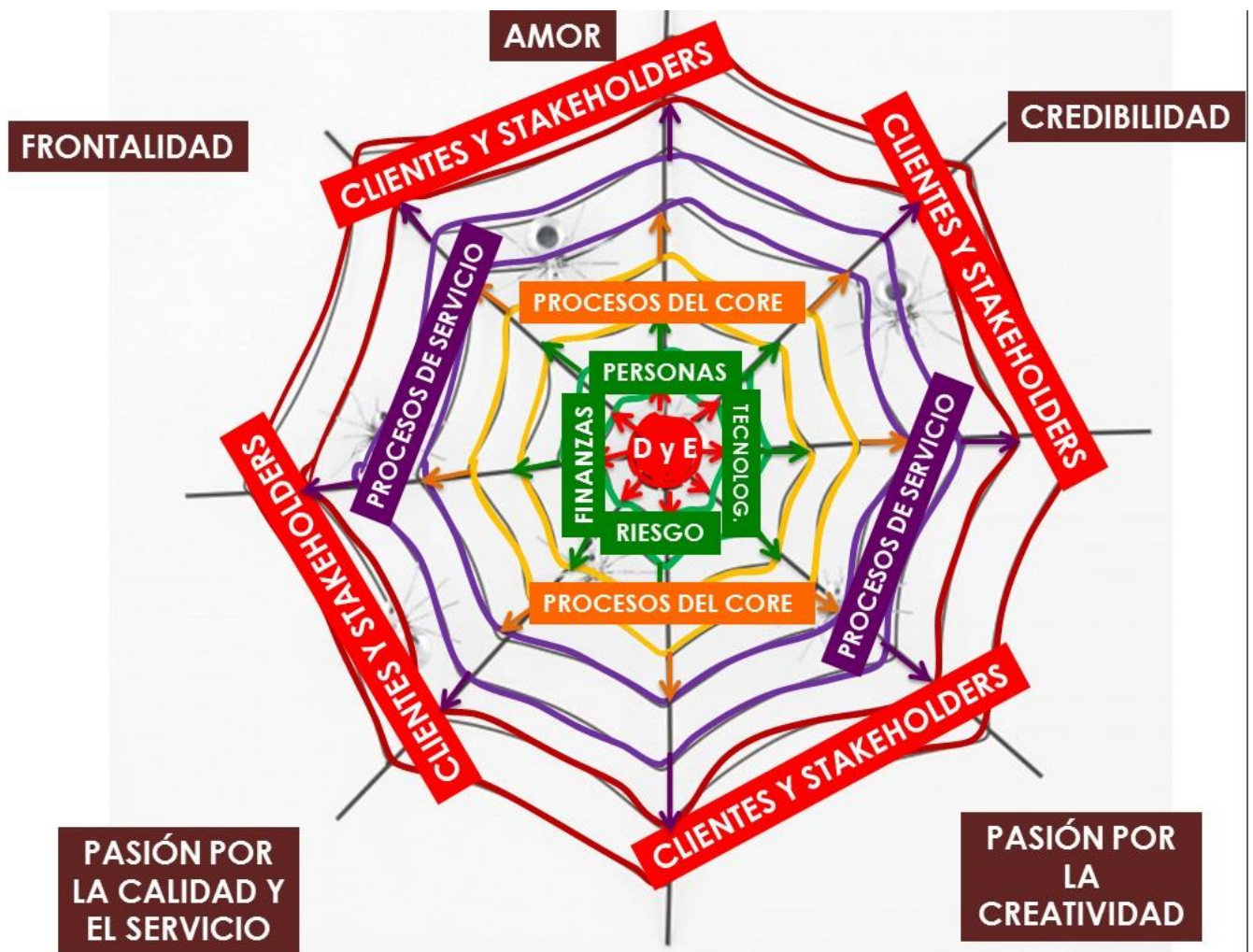
Fuente: Aseguradora del Sur

3.1.1.6 MAPA DE PROCESOS.

El mapa de procesos de Aseguradora del Sur (figura 3.3) se expresa a través de una “telaraña de valor” la cuál integra a manera de red todos los procesos de la organización, en la que se expresan los procesos estratégicos, de core y de servicio o soporte sostenidos por

los valores de la organización que son los pilares fundamentales de la red que delinear el comportamiento y cultura dentro de cada proceso de cara a los cliente y stakeholders.

FIGURA 3.3: TELARAÑA DE PROCESOS ASEGURADORA DEL SUR



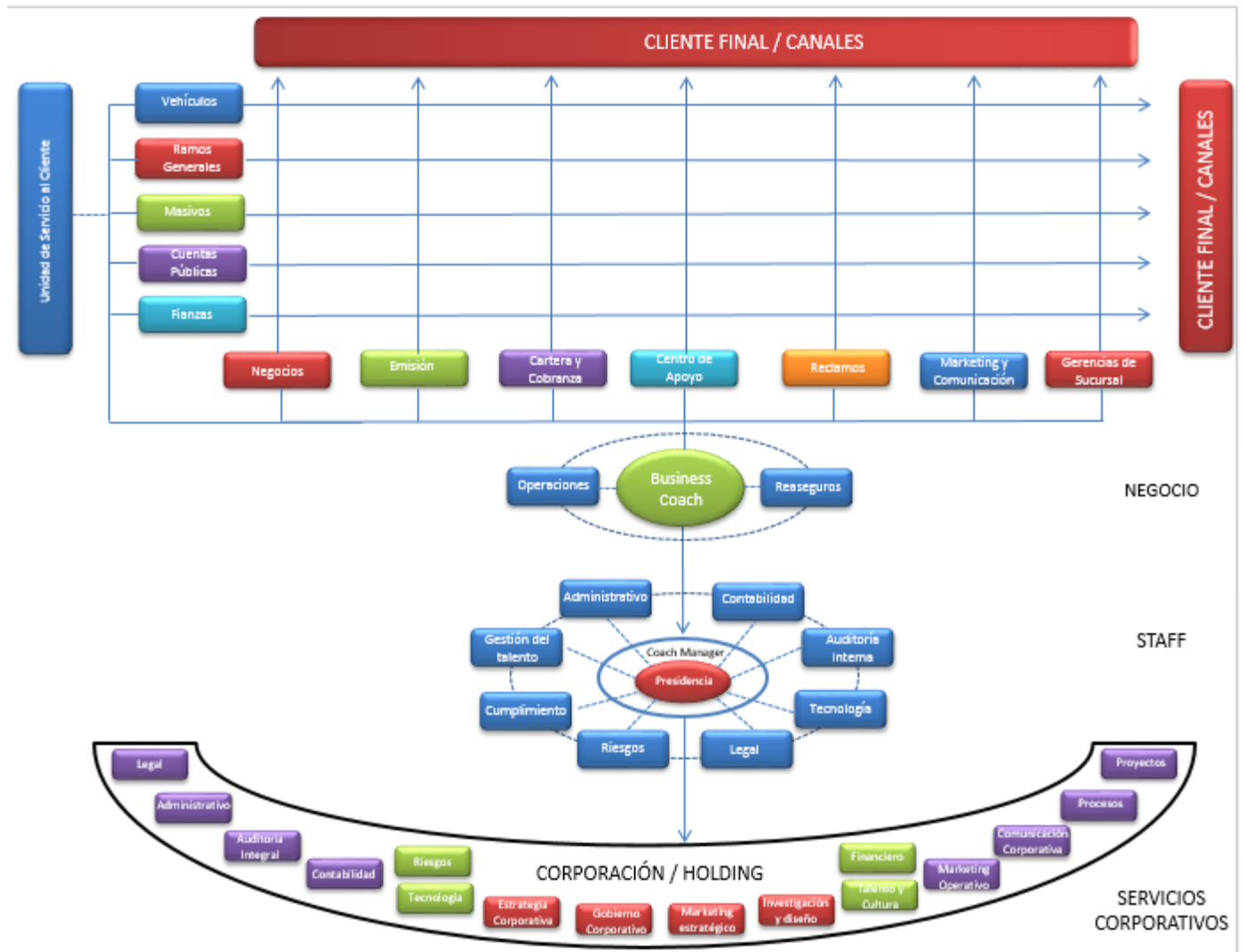
Fuente: Aseguradora del Sur

3.1.1.7 GOBIERNO CORPORATIVO / estructura organizativa.

El gobierno corporativo y la estructura organizativa de Aseguradora del Sur (figura 3.4) responden al modelo de negocio y al mapa de procesos planteado por la organización, con

la finalidad de generar una dinámica estructural que permita desarrollar la propuesta de valor con la interacción de las personas que ocupan los diferentes cargos definidos en la estructura.

FIGURA 3.4: GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Aseguradora del Sur

3.1.1.8 MARCO DE CLASIFICACIÓN PROFESIONAL.

El Marco de Clasificación Profesional de Aseguradora del Sur permite clasificar a todos los cargos de la estructura organizativa en diferentes grupos profesionales, para garantizar mayor orden desde el punto de vista estructural. Actualmente existen cinco grupos profesionales que contienen a los todos los cargos de la siguiente manera:

Grupo Profesional 1 (GPI): Presidente, Vicepresidente, Directores, Gerentes.

Grupo Profesional 2 (GPII): Coordinadores, Supervisores.

Grupo Profesional 3 (GPIII): Especialistas, Analistas, Ejecutivos, Inspectores.

Grupo Profesional 4 (GPIV): Emisores, Asistentes.

Grupo Profesional 5 (GPV): Auxiliares, Mensajeros, Cobradores.

3.1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo a lo citado en el capítulo I, la investigación sobre el Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Aseguradora del Sur a nivel nacional, se centra en una metodología descriptiva y exploratoria, con la finalidad de obtener tanto datos cualitativos como cuantitativos que contribuyan a un mejor dimensionamiento del problema y que nos permitirá justificar desde diferentes aristas la viabilidad de la propuesta. Dicha metodología se sintetiza en el siguiente cuadro:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN										
ETAPA DE INVESTIGACIÓN	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE DATOS	CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS QUE RECABARÁN DATOS E INFORMACIÓN	SITIOS Y LUGARES DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA	ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES A SER MEDIADAS	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN A SER ALCANZADO
ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO, ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	MÉTODO DESCRIPTIVO / EXPLORATORIO	ENTREVISTAS	FUENTES PRIMARIAS	CUESTIONARIO ESTRUCTURADO DE ENTREVISTA	EDIFICIO MATRIZ ASEGURADORA DEL SUR	267 COLABORADORES	7 COLABORADORES	3 VICEPRESIDENTES 2 DIRECTORES 1 GERENTE DE SUCURSAL 1 CONSULTOR EXTERNO	VIABILIDAD DE DISEÑO DEL PROYECTO DESDE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO, TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN LA EMPRESA CON EL FIN DE SUSTENTAR LA VIABILIDAD DEL DISEÑO DEL PROYECTO, ANALIZANDO LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE NEGOCIO, LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ASEGURADORA DEL SUR.
		ENCUESTAS	FUENTES PRIMARIAS	CUESTIONARIO ESTRUCTURADO DE ENCUESTA	EDIFICIO MATRIZ ASEGURADORA DEL SUR	267 COLABORADORES	100 COLABORADORES	5 COLABORADORES PROCESOS ESTRÁTEGICOS 60 COLABORADORES PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR 35 COLABORADORES PROCESOS DE SOPORTE	VIABILIDAD DE DISEÑO DEL PROYECTO DESDE UN ENFOQUE DE PROCESOS	
		REVISIÓN DOCUMENTAL	FUENTES SECUNDARIAS	<p>INTERNA: DOCUMENTACIÓN INTERNA RELACIONADA A LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO, GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>EXTERNA: BIBLIOGRAFÍA RELACIONADA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL, LIBROS, ARTÍCULOS, REPORTAJES Y DATOS</p>	<p>INTRANET</p> <p>BIBLIOTECAS, INTERNET</p>	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	

3.1.2.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.2.1.1 LA ENTREVISTA

En el Anexo 1 se muestra el documento que estructura la entrevista aplicada a los expertos del negocio, a través de la cual se recabó información relevante en la etapa de investigación.

3.1.2.1.1.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.

VARIABLES MEDIDAS:

- **ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE NEGOCIO.**

En las entrevistas realizadas a expertos con respecto a la variable estrategia y objetivos de negocio se pudo determinar que los elementos más importantes para alcanzar la visión empresarial es la gestión integrada entre recursos humanos, procesos y tecnología, Rodrigo Cevallos Guevara Vicepresidente Financiero Administrativo de Aseguradora del Sur menciona: **“nos trazamos un modelo de negocio bastante retador que nos obliga a ser los mejores, esto no es un sueño inalcanzable siempre y cuando exista una sinergia adecuada entre tres pilares fundamentales para el caminar de la organización como son las personas, la tecnología y la adecuada optimización de procesos”**.

Para Juan Fernando Cevallos, Vicepresidente de Negocios de Aseguradora del Sur, **“el trabajar bajo una visión integral en la cual las personas son los principales protagonistas dentro de los procesos de la organización y apalancados por las herramientas tecnológicas que ayuden a la optimización de recursos, es el enfoque de la empresa para cumplir con sus objetivos estratégicos. Actualmente la organización se encuentra en una reingeniería a nivel de procesos la cual tomará un tiempo para la socialización y consolidación de los mismos en toda la organización”**.

Los expertos de Aseguradora del Sur consideran que el manejar una inversión sostenible en su talento humano les ha permitido macar hitos importantes en el andar, evolución y resultados de la empresa por lo que sus esfuerzos están centrados en atraer, retener y fidelizar a sus colaboradores. Por otro lado, Enola Ortega, consultora externa, experta en desarrollo del Talento Humano señala: **“Aseguradora del Sur es una empresa que cree y apuesta decididamente en su Talento Humano, no escatima recursos al momento de invertir en su gente y ese ha sido un factor de éxito para alcanzar los sitios en los que se encuentran actualmente”**.

Como toda organización presentan oportunidades de mejora frente al crecimiento del negocio y consolidación de la estrategia, para Jaime Ruales Lasso, Vicepresidente de Riesgos de Aseguradora del Sur los esfuerzos deben seguirse centrandose en la calidad de la suscripción para velar por el resultado técnico de la organización, considera que aún existen vacíos con respecto al criterio técnico sobre todo de los colaboradores que forman parte de los procesos productivos de la empresa, en ciertos procesos el desconocimiento de políticas y procedimientos impiden realizar una gestión adecuada frente al cliente y a los resultados del negocio.

Por otro lado Rodrigo Cevallos Guevara, Vicepresidente Financiero Administrativo de Aseguradora del Sur señala: **“Estamos alineados con nuestra visión pero el tiempo para alcanzarla cada vez se hace más corto, es necesario trabajar en varios frentes y proyectos que permita expandir nuestro negocio de forma más rentable frente a los nuevos desafíos, el mercado asegurador es complejo y diferente a otros mercados, se requiere de colaboradores altamente tecnificados y con amplio conocimiento del negocio para superar las expectativas de los clientes, estoy convencido que llegar a la certificación técnica en seguros para todos los colaboradores con sólidos conocimientos técnicos complementados por un buen uso de sus competencias marcará una ventaja competitiva en la forma de otorgar el seguro”**.

- **ESTRATEGIA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

Los expertos entrevistados concuerdan que actualmente la estrategia del proceso de Gestión del Talento Humano contribuye a la estrategia y objetivos de negocio, ya que existen varias herramientas y prácticas enfocadas a las necesidades de la organización en materia de gestión de personas. Juan Fernando Cevallos, Vicepresidente de Negocios de Aseguradora del Sur señala: **“la estrategia de Gestión del Talento contribuye activamente a la consecución de los objetivos del negocio y está alineada a la visión que queremos alcanzar al 2014, en la actualidad Recursos Humanos se ha convertido en uno de los principales protagonistas en las decisiones empresariales y en los resultados del negocio, sin embargo, considero que aún existen oportunidades de mejora como en todo proceso frente a los nuevos desafíos del mercado, es momento de trabajar en un modelo sólido que permita incrementar el conocimiento de nuestros colaboradores así como el modelo actual de competencias que ha funcionado perfectamente.**

Por otro lado Rodrigo Cevallos Guevara, Vicepresidente Financiero Administrativo de Aseguradora del Sur nos cuenta: **“hemos logrado hitos importantes a nivel de Latinoamérica como empresa modelo en prácticas para desarrollar el talento, la clave ha sido la alineación existente entre la estrategia del negocio y la del proceso de Gestión del Talento Humano, considero que como empresa hacemos una gran gestión con nuestros colaboradores, pero estoy consciente que la fórmula actual de nuestros logros no será siempre la misma para sortear los nuevos desafíos”.**

La empresa los últimos 4 años como parte de su estrategia de Gestión del Talento Humano se ha enfocado en trabajar decididamente en el “SER” de las personas, lo que existe debajo del iceberg, fortaleciendo la parte emocional y las competencias conductuales de sus colaboradores, cerrando círculos abiertos y apoyando al replanteamiento de objetivos personales-profesionales a través de herramientas como el coaching grupal y personal, lo cual ha dado excelentes resultados en el crecimiento y desarrollo de la empresa, sin embargo, es el momento de invertir en un modelo que permita incrementar el capital

intelectual y de conocimientos de los colaboradores enfocados a las nuevas necesidades y exigencias del negocio, tal como comentan los expertos de la empresa.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Una de las características fundamentales es la cultura de Aseguradora del Sur, ya que ha sido una cultura construida en el tiempo y que ha permitido cambiar la forma de comportarse de la organización, para Enola Ortega, consultora externa, experta en Talento Humano y una de las protagonistas principales en el proceso de transición cultural de la empresa considera que el éxito ha sido el cambio de mentalidad y creencias de las personas, el trabajar primero en el fondo y después en la forma de hacer las cosas.

Según nos comenta Jaime Ruales Lasso, Vicepresidente de Riesgos de Aseguradora del Sur, la cultura de hoy frente a la del pasado no tiene ninguna relación, considera que los comportamientos de la empresa ahora están alineados a los valores organizacionales y a la visión del negocio y señala: **“llevo trabajando 18 años en mi empresa y he vivido todo tipo de experiencias a través del tiempo, considero que actualmente nuestra cultura se ha ido consolidando hacia una cultura de personas primero enfocada en el logro e innovación, lo cual nos compromete ha siempre cumplir con lo ofrecido y hacer lo que se dice frente a otros”**.

En la actualidad Aseguradora del Sur cuenta con una cultura definida orientada al logro, a la innovación y centrada en las personas, soportada por valores que definen los comportamientos, símbolos, estilo de liderazgo y sistemas de la empresa y que ha sido un pilar fundamental para ir consolidando la estrategia organizacional, según nos comenta Rodrigo Cevallos Guevara, Vicepresidente Financiero Administrativo de Aseguradora del Sur

Una de las características de la Cultura Aseguradora del Sur, es la apertura al cambio, los colaboradores con el tiempo han adoptado el comportamiento de sumarse al cambio, involucrándose en nuevos proyectos y cambios en los procesos de la empresa, Juan

Fernando Cevallos, Vicepresidente de Negocios de Aseguradora del Sur, comenta: **“la resistencia al cambio, es un comportamiento natural de todo ser humano, muchas veces el salir de la zona de confort genera barreras en la gente, sin embargo, hemos construido en el tiempo una cultura que ha ido minimizando la resistencia por parte de los colaboradores, con herramientas que permiten abordar a colectivos críticos para sumarlos a las iniciativas empresariales, tenemos la actitud y predisposición como empresa para cambiar e innovar y es parte de nuestros valores”**.

Los expertos del negocio coinciden que la cultura empresarial es una ventaja competitiva frente al mercado ya que han palpado muy de cerca la transición que no ha sido nada fácil ya que han tenido que pasar por diferentes escenarios como desvinculaciones de colaboradores que ya no encajan en la nueva cultura, al inicio de la transición una fuerte resistencia al cambio, mucha rumología y poca frontalidad, aspectos que no han limitado el deseo de cambiar y la forma de comportarse de la organización. Es importante mencionar que el éxito va de la mano con el involucramiento permanente y decidido de la alta dirección durante los procesos de cambio.

Según comenta Rodrigo Cevallos Guevara, Vicepresidente Financiero Administrativo de Aseguradora del Sur: **“el trabajar en la cultura de la empresa ha sido uno de nuestros factores críticos de éxito, el ser parte activa de este cambio, el comprender y creer que podemos hacer las cosas diferentes se ha plasmado en los resultados empresariales, desde crecimiento en ventas, crecimiento en mercado, incremento de patrimonio, entre otros, el verdadero cambio se tangibiliza en resultados de lo contrario es puro romanticismo y es lo que hoy en día nos hace diferentes frente a las demás empresas del mercado asegurador, creer e invertir en nuestra cultura y nuestra gente”**.

3.1.2.1.1.2 CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA.

Del estudio realizado a través de la entrevista aplicada a los expertos del negocio se establecen las siguientes conclusiones:

1. Se identifica un claro alineamiento entre los expertos frente a la información recabada, lo cual evidencia que la gestión gerencial por parte de la alta dirección actualmente está trabajada en equipo.
2. Los expertos coinciden que la gestión integrada entre Talento Humano, tecnología y procesos es el pilar fundamental para alcanzar la estrategia de Aseguradora del Sur, bajo un enfoque de mejoramiento continuo.
3. Los expertos consideran que la estrategia del proceso de Gestión del Talento Humano está estrechamente relacionada a la estrategia del negocio, ya que conciben al recurso humano como un pilar fundamental para llegar a la visión empresarial.
4. Existe un pleno convencimiento por parte de los expertos en la importancia de realizar una inversión sostenida en el Talento Humano de la organización buscando un desarrollo integral en los colaboradores.
5. Se evidencian oportunidades de mejora frente a los nuevos desafíos relacionadas a incrementar el conocimiento de los colaboradores en la organización que permitan dar una mayor capacidad de respuesta, mejorar los resultados y el servicio a los clientes y Asesores Productores de Seguros.
6. Los resultados de la empresa son buenos, sin embargo, existen falencias relacionadas al desconocimiento y aplicación de políticas y procedimientos por parte de los colaboradores, así como falta de un mayor conocimiento en el giro del negocio, lo que tiende a penalizar el cumplimiento de resultados con mayor orientación a la calidad.
7. La estrategia del proceso de Gestión del Talento Humano ha sido enfocada en el “SER” de los colaboradores bajo la filosofía integral “Cuerpo, Mente, Espíritu”, apuesta que ha sido llevada a cabo desde el 2006 y que ha generado excelentes resultados; sin embargo, los expertos consideran que es tiempo de dar mayor énfasis al factor “mente”, es necesario innovar y agregarle a dicha estrategia el componente de una cultura comprometida con la gestión de conocimiento.
8. Culturalmente, en la actualidad Aseguradora del Sur, presenta una cultura organizacional madura, que viene de un proceso de transición de 6 años atrás, lo que permite emprender nuevos proyectos enfocados al desarrollo del negocio y de los colaboradores.

9. La resistencia al cambio, no es un obstáculo con el que hay que lidiar continuamente en la empresa, por lo general los colaboradores procuran ser parte de la innovación y nuevas propuestas que se presentan.
10. Es evidente que existe apertura por parte de la alta dirección hacia la realización de nuevos proyectos alineados a la estrategia del negocio, brindando el apoyo necesario e involucrándose activamente en los procesos de cambio, lo cual ayuda a viabilizar la creatividad e innovación organizacional.

3.1.2.1.2 LA ECUESTA.

En el Anexo 2 se muestra el documento que estructura la encuesta aplicada a la muestra seleccionada, a través de la cual se recabo información relevante en la etapa de investigación.

3.1.2.1.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.

Se tomará como referencia una población total de 267 colaboradores de los cuales se establecerá una muestra para la aplicación de diferentes técnicas de investigación seleccionada de acuerdo a los macro procesos de la siguiente manera:

MACRO PROCESO	POBLACIÓN	MUESTRA
ESTRATÉGICOS	16	5
CADENA DE VALOR	158	60
SOPORTE	126	35
TOTAL	287	100

.Selección de la muestra estratificada a partir de la población seleccionada:

$$n_0 = \left(\frac{z}{\epsilon}\right)^2 * p * q \quad (1)$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad (2)$$

Donde:

no: Cantidad teórica de elementos de la muestra.

n: Cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida o de los estratos asumidos en la población.

N: Número total de elementos que conforman la población, o número de estratos totales de la población.

z: Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada. Por ejemplo, si consideramos trabajar con un 95 % de confiabilidad la muestra seleccionada, entonces el valor estandarizado asumir es igual a 1.96 (Para dos colas).

Se asume trabajar con un 95 % de confianza, por lo que si se busca este valor en la función de Excel como DISTR.NORM.ESTAND.INV(0.975), que equivale a trabajar con la probabilidad de 0.975, ya que si se trabaja con un nivel de confianza del 95 %, quiere decir que el valor de alfa es igual a 0.05 (probabilidad de que no se cumpla el nivel de confianza del 95 %); pero como se trabaja con dos colas, debido a que no conocemos si esta probabilidad es mayor o menor, solamente que es igual o desigual, entonces el valor de alfa (0,05) se divide por dos (dos colas) y este valor se le resta a la probabilidad máxima de que ocurra un hecho (1) y obtenemos el valor de: $1 - 0.025 = 0.975$.

Sustituyendo en la fórmula (1) se calcula dicho valor quedando

$$no = \left(\frac{z}{\epsilon}\right)^2 * p * q$$

$$no = \left(\frac{1,96}{0,05}\right)^2 * 0,12 * 0,88$$

$$no = 162,27$$

Conocido el valor de la muestra teórica calculada, procedemos a determinar el valor de la muestra real mediante el empleo de la ecuación (2) en la que:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n = \frac{162,27}{1 + \frac{162,27}{300}}$$

$$n = 105,9$$

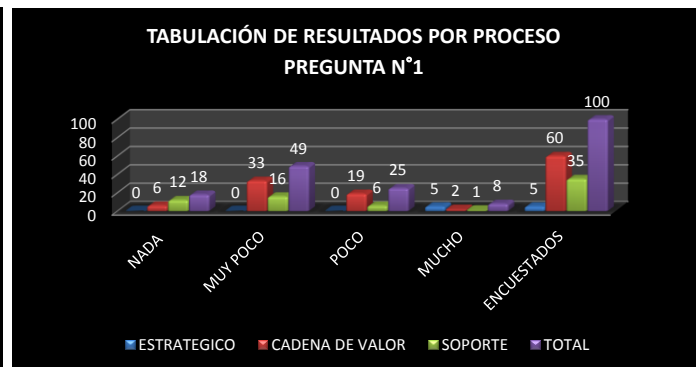
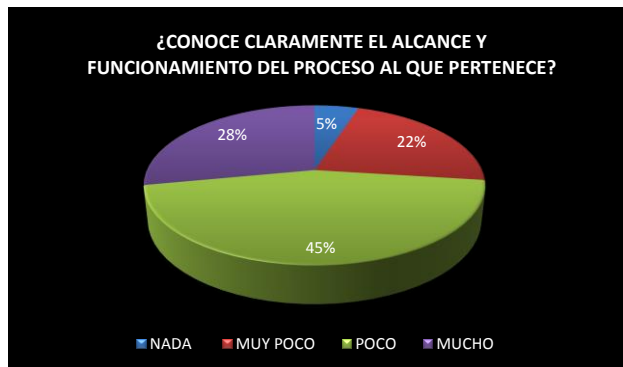
$$n = 105$$

TOTAL MUESTRA A SELECCIONAR = 100

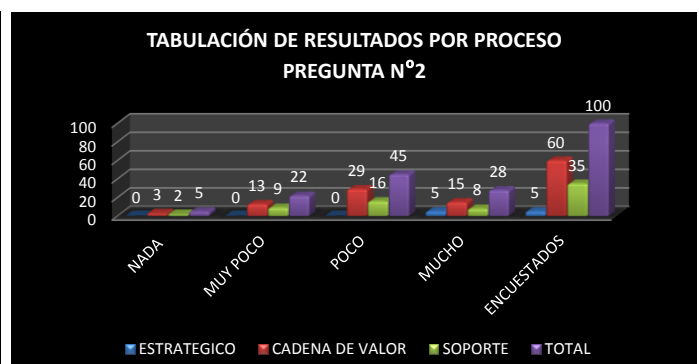
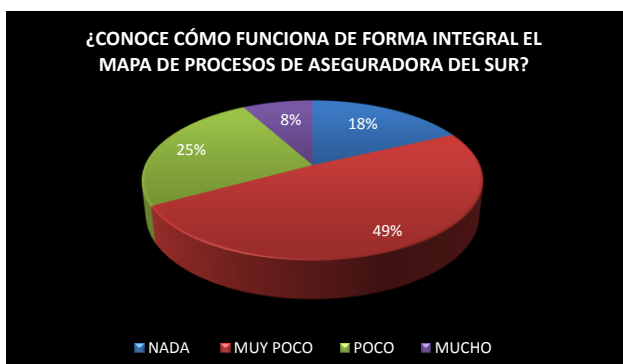
3.1.2.1.2.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA.

PREGUNTAS:

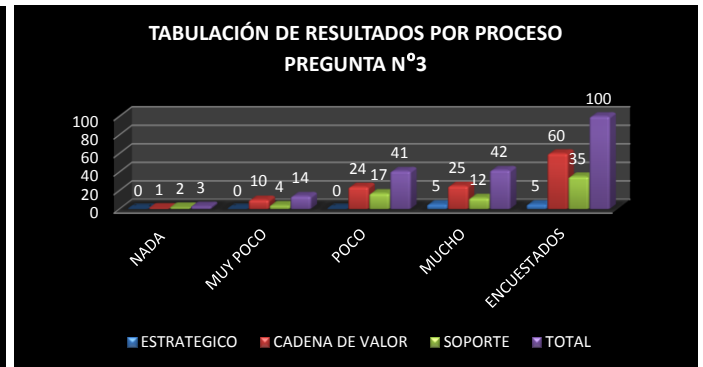
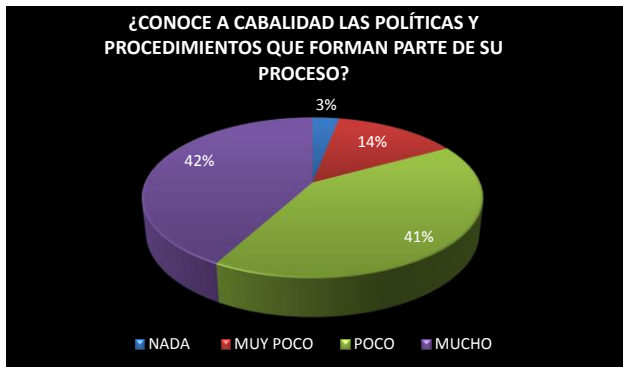
1. ¿Conoce cómo funciona de forma integral el mapa de procesos de Aseguradora del Sur?



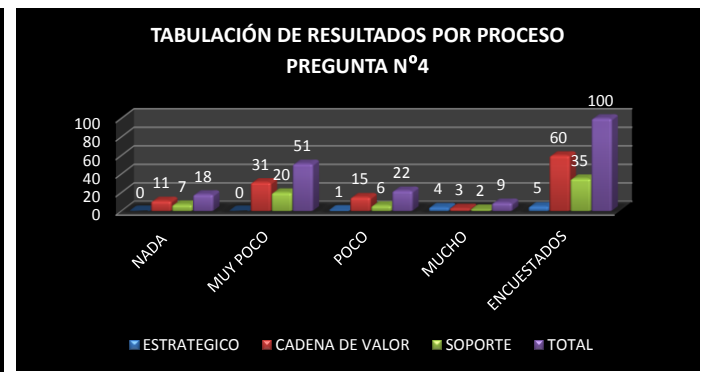
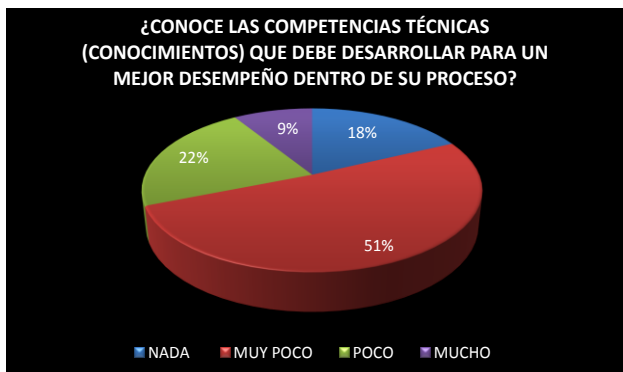
2. ¿Conoce claramente el alcance y funcionamiento del proceso al que pertenece?



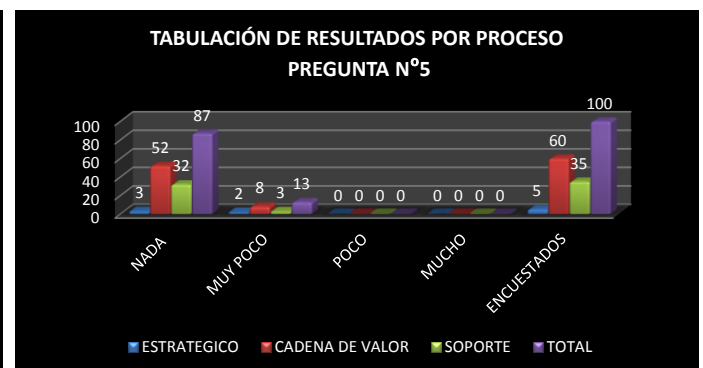
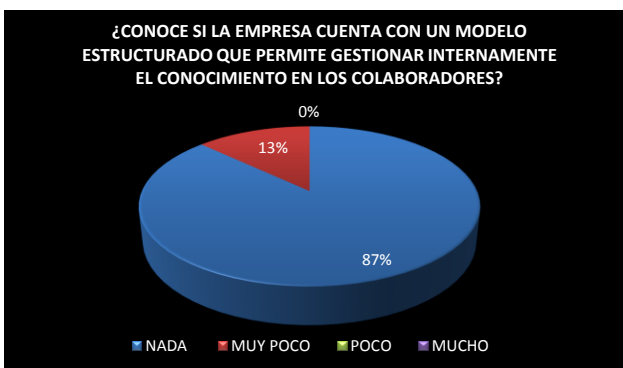
3. ¿Conoce a cabalidad las políticas y procedimientos que forman parte de su proceso?



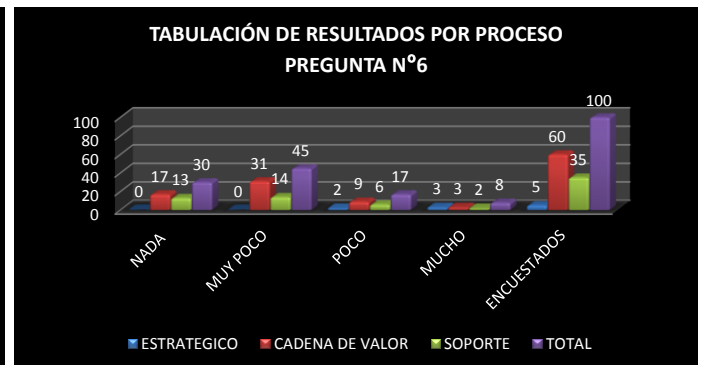
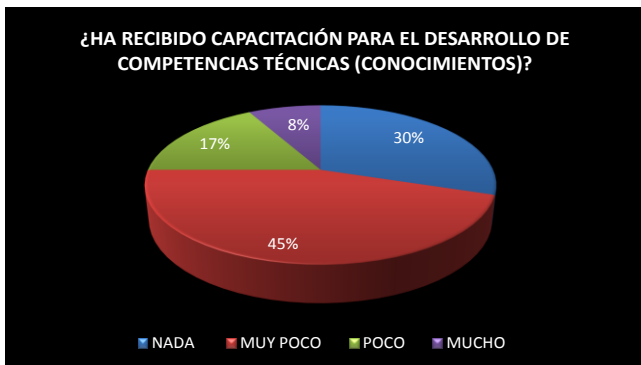
4. ¿Conoce las competencias técnicas (conocimientos) que debe desarrollar para un mejor desempeño dentro de su proceso?



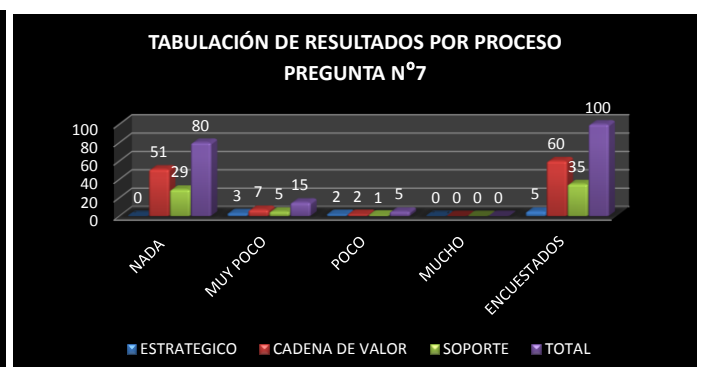
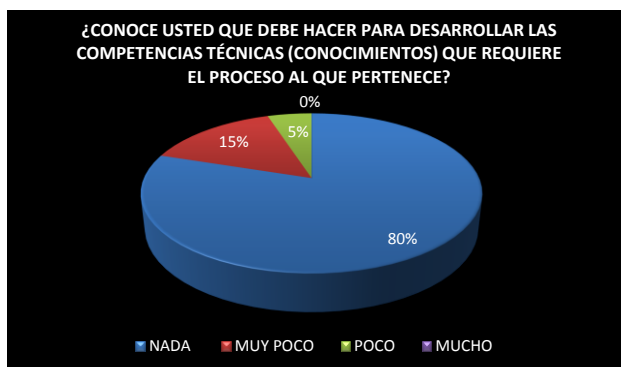
5. ¿Conoce si la empresa cuenta con un modelo estructurado que permita gestionar internamente el conocimiento en los colaboradores?



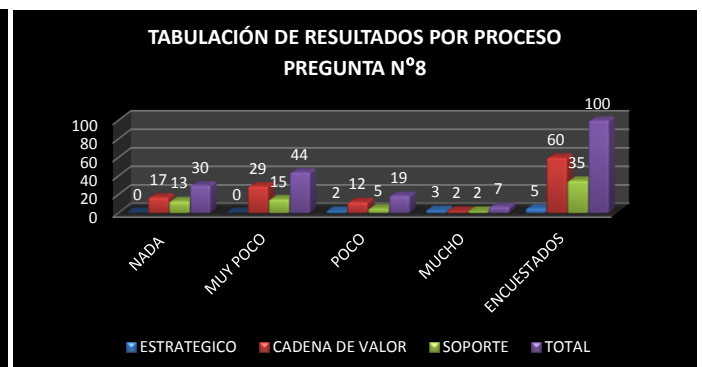
6. ¿Ha recibido capacitación para el desarrollo de competencias técnicas (conocimientos)?



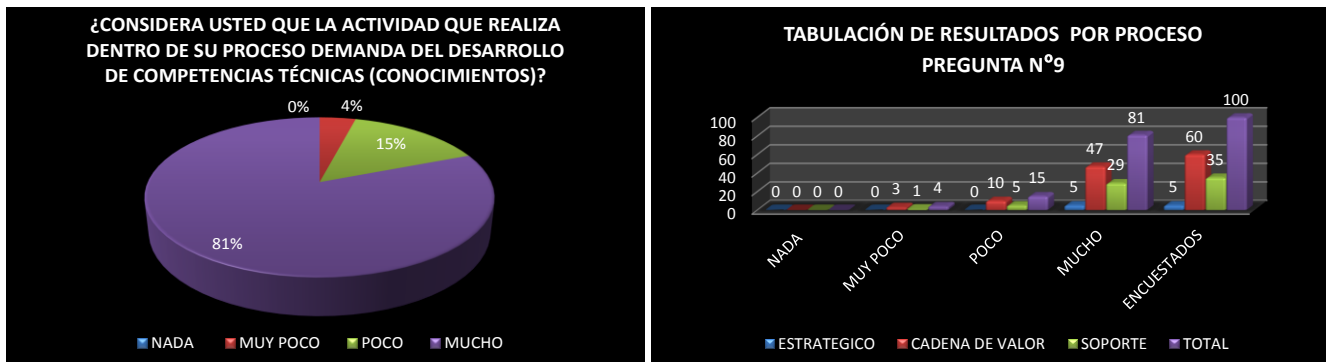
7. ¿Conoce usted que debe hacer para desarrollar las competencias técnicas (conocimientos) que requiere el proceso al que pertenece.



8. ¿Ha podido evidenciar resultados que impacten de forma positiva en su proceso en base a las capacitaciones recibidas para el desarrollo de competencias técnicas (conocimientos)?



9. ¿Considera usted que la actividad que realiza dentro de su proceso demanda del desarrollo de competencias técnicas (conocimientos)?



3.1.2.1.2.3 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

Del estudio realizado a través de la encuesta aplicada a los 100 colaboradores de Aseguradora del Sur se establecen las siguientes conclusiones:

1. El 49% de los colaboradores conoce muy poco el funcionamiento integral del mapa de procesos de la organización, lo cual no les permite tener una visión clara sobre el interrelacionamiento entre cliente – proveedor y el impacto de los productos de cada proceso.
2. Se evidencia que los colaboradores no conocen a cabalidad el funcionamiento y alcance del proceso al que pertenecen ya que el 45% conoce poco y el 22% muy poco sobre este particular, lo cual impacta directamente en los errores, reprocesos y falta de agilidad en el servicio de cara al cliente externo e interno.
3. Es evidente que no hay un total conocimiento por parte de los colaboradores de las políticas que forman parte de los procesos ya que un 41% de los colaboradores aún manifiesta que conoce poco este particular, lo cual impacta directamente en los resultados y productos de los procesos.
4. El 87% de los colaboradores desconoce de la existencia de un modelo estructurado que permita gestionar el conocimiento internamente en la empresa, ya en la actualidad únicamente se orientan capacitaciones orientadas al fortalecimiento de

conocimientos a través de proveedores externos sin el respaldo y apalancamiento de un modelo orientado al desarrollo del negocio.

5. Es evidente que al no existir un modelo estructurado que permita gestionar el conocimiento, el 51% de los colaboradores conoce muy poco sobre las competencias técnicas (conocimientos) que deben ser desarrolladas para mejorar su desempeño, únicamente se sujetan a las capacitaciones establecidas por Gestión del Talento Humano, sin tener clara la visión con respecto a las oportunidades de desarrollo referentes a este particular.
6. El 45% de los colaboradores manifiestan que han recibido muy poca capacitación técnica, ya que el enfoque de la organización los últimos años ha sido abordar el “SER” y reforzar las competencias comportamentales, sin dar énfasis al incremento del capital intelectual dentro de la organización.
7. EL 80% de los colaboradores no conoce que debe hacer para desarrollar las competencias técnicas (conocimientos) con respecto al proceso al que pertenece ya que no existe un modelo estructurado que presente herramientas para incrementar el conocimiento internamente en la organización.
8. El 30% de los colaboradores manifiesta que no han podido evidenciar el impacto de las capacitaciones recibidas en la empresa, mientras que el 44% muy poco ya que al no existir un modelo de Gestión del Conocimiento alineado a los objetivos del negocio, no es posible cuantificar de forma objetiva el retorno de la inversión.
9. La mayoría de los colaboradores representados por el 81% de la muestra encuestada, considera que las actividades dentro de su proceso demanda el desarrollo de sus competencias técnicas (conocimientos), lo cual evidencia que el negocio es retador para los colaboradores, sin embargo la ausencia de herramientas no permite potenciar y canalizar de forma adecuada esta demanda de conocimientos.
10. De acuerdo a la información obtenida con la aplicación de la encuesta se puede determinar que el negocio demanda contar con un Modelo de Gestión del Conocimiento que permita incrementar internamente el capital intelectual de los colaboradores en Aseguradora del Sur.

11. Existe la necesidad imperante por parte de los colaboradores de contar con una estructura que les permita conocer e incrementar el perfil de competencias técnicas (conocimientos) que demandan cada uno de los procesos a los que pertenecen y que logre impactar favorablemente en el desarrollo de sus actividades.

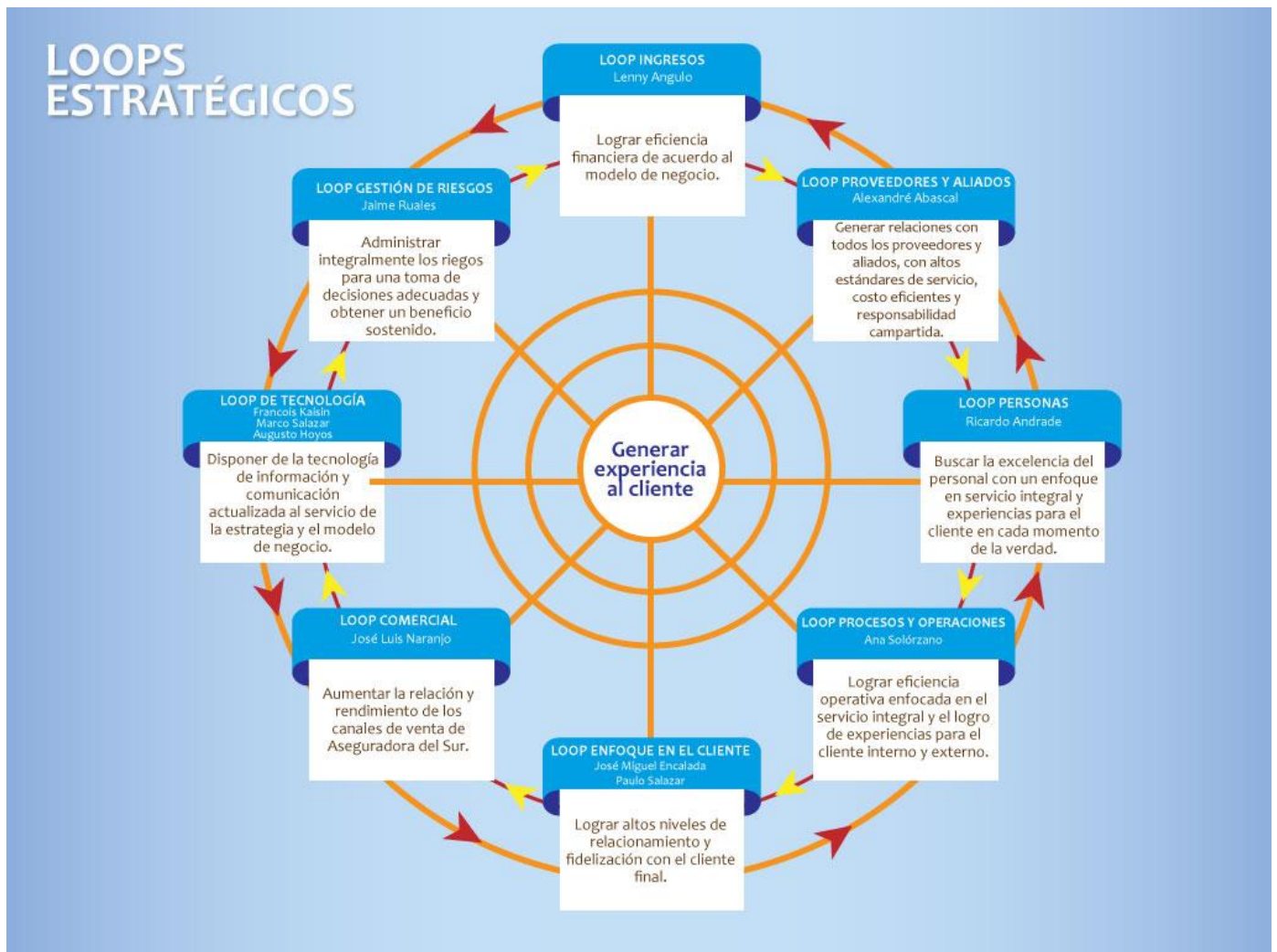
3.1.2.1.3 REVISIÓN DOCUMENTAL.

3.1.2.1.3.1 PLAN ESTRATÉGICO ASEGURADORA DEL SUR.

En el presente estudio para determinar la viabilidad se utilizará como insumo adicional el plan estratégico de la organización que tiene un concepto “rápido y simple”, en el que a través de la conformación de loops que conceptualmente son interacciones que agregan valor dentro de una red apalancan la consecución de la propuesta de valor que es: “generar experiencia emocional en el cliente”.

De acuerdo al objetivo estratégico establecido para el Loop de Personas que es: “buscar la excelencia del personal con un enfoque en el servicio integral y experiencias para el cliente en cada momento de verdad”, podemos definir que dentro del plan operativo para contribuir a dicho objetivo es imperante plantear un modelo de gestión del conocimiento, el cuál contribuya activamente a la dotación de herramientas claves para lo colaboradores que les permita generar valor en la experiencia a través del conocimiento del giro de negocio, procedimientos y actividades dentro de sus roles.

FIGURA 3.5: PLAN ESTRATÉGICO / LOOPS ESTRATÉGICOS



Fuente: Aseguradora del Sur

CAPÍTULO IV

4.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA EN LA QUE SE APALANCARÁ EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA ASEGURADORA DEL SUR.

La propuesta de diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Aseguradora del Sur tendrá un alcance integral, la viabilidad del mismo ha sido justificada a través del estudio realizado en el capítulo III correspondiente a la metodología de investigación la cuál arroja claramente que surge la necesidad inminente de potenciar el conocimiento interno alineado a la estrategia del negocio y que el mismo se pueda compartir sin reservas en toda la organización y sus grupos de interés, así como disponer permanentemente de colaboradores con alta cualificación y potencial, para liderar el Proyecto Empresarial.

A continuación se presenta la estrategia y estructura en la que se apalancará el Modelo de Gestión del Conocimiento para Aseguradora del Sur:

4.1.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.

Dentro de la estrategia es importante definir los objetivos que permitirán dimensionar el alcance y cuantificar los resultados que se obtendrán con la implementación del modelo.

4.1.1.1 OBJETIVO GENERAL:

Gestionar el Capital Intelectual como plataforma de crecimiento de las actividades y de la creación de valor para grupos interés como los accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y el entorno social, alineado a la estrategia y objetivos del negocio.

4.1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

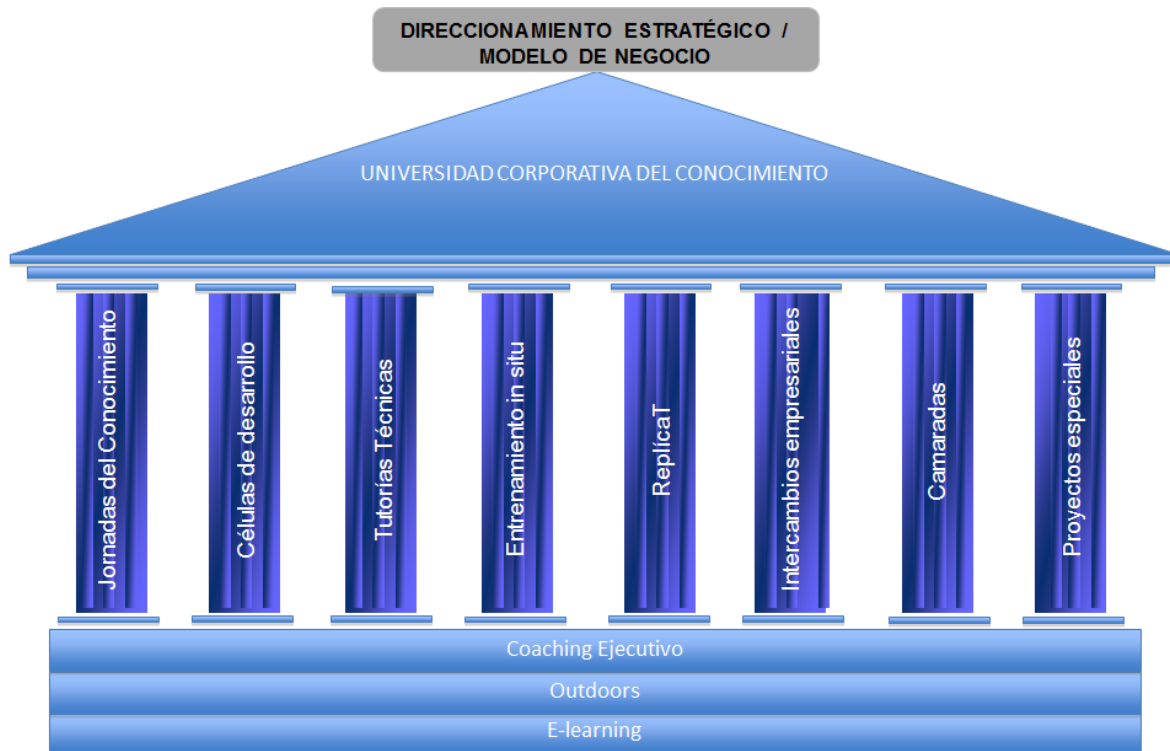
- a) Implementar y administrar programas de aprendizaje efectivos en toda la empresa; es decir, no solo para los colaboradores, sino también para grupos de interés como clientes, socios y proveedores que intervienen en la cadena de valor.

- b) Desarrollar de forma integral y permanente del perfil de conocimientos de los colaboradores de la empresa, alineado con los objetivos y estrategia del negocio.
- c) Capitalizar el conocimiento a través del aprovechamiento de expertos del conocimiento, tutores técnicos y capacitadores internos existentes en la propia empresa, y la reducción de los costos de capacitación asociados con la implementación de una plataforma virtual (e-learning), que será la principal herramienta para el desarrollo del presente modelo.
- d) Fomentar una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento, mediante programas académicos que se ajustan a la realidad de la empresa y a cada uno de los puestos de trabajo.
- e) Optimizar recursos, invirtiendo en un aprendizaje que realmente impacta al crecimiento del negocio y aumenta la competitividad.

4.1.1.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA.

La estructura del Modelo de Gestión del Conocimiento se integrará bajo el esquema de una casa que se denominará la “Casa de Atenea”, tomando como referencia que Atenea es la diosa griega del conocimiento y la sabiduría, lo cual está enfocado a que el modelo tenga una identidad propia dentro de la organización.

A continuación se muestra la “Casa de Atenea”, en la cual se evidencia claramente el enfoque del Modelo de Gestión del Conocimiento para Aseguradora del Sur.

FIGURA 4.1: CASA DE ATENEA

Fuente: Ricardo Andrade

Elaborador por: Ricardo Andrade

El techo de la casa es el direccionamiento estratégico de la organización, que apuesta por desarrollar a los colaboradores pero siempre siguiendo un norte y un foco claro, que permita diferenciarse en el mercado externo, alineado a los desafíos organizacionales planteados.

El centro del modelo y lo medular es la Universidad Corporativa, que contará con la creación de mallas curriculares, que sostienen las diferentes escuelas.

Cada escuela contará con sus propias mallas curriculares, las mallas deben su razón de ser o se sostendrán en un mapa de conocimientos que evolucionará a un diccionario, donde se contemplan los conocimientos clave para el desarrollo del negocio.

La intención es contar con un diccionario de conocimientos que cuente con conocimientos debidamente descritos y estratificados en 6 niveles, para mantener un esquema de homogeneidad frente al diccionario de competencias que actualmente se maneja en la organización.

La propuesta considera la creación de un comité técnico, que hará el trabajo de articular los diversos conocimientos en mallas curriculares.

El objetivo es que cada colaborador este adscrito a una escuela y siga su propia malla curricular como eje principal de su formación técnica y a la vez pueda gozar de mallas curriculares complementarias en función de sus intereses o de su plan de carrera.

El modelo se sostiene también en pilares fundamentales que complementan la estrategia bajo un enfoque de desarrollo integral que se describen brevemente a continuación:

- a) *Jornadas del conocimiento*: Conocer el “quehacer” de cada Unidad de Negocio bajo un enfoque de procesos. Lograr que cada colaborador adquiriera los conocimientos más básicos del negocio.
- b) *Células de desarrollo compartido*: Gestionar el desarrollo de competencias a través de redes compartidas apalancados en las fortalezas internas de los colaboradores.
- c) *Tutorías técnicas*: Desarrollar un sistema tutorial que permita enseñar/aprender desde la experiencia a través de TUTORES (colaboradores “maestros” que dominan el negocio).
- d) *Entrenamiento In Situ*: Plan de entrenamiento en procesos nucleares de la cadena de valor para afianzar los conocimientos a través de vivirlos desde su propia experiencia.

- e) *Programa RéplicaT*: Toda actividad formativa se replicará internamente, funcionará como un programa estructurado. Todos los colaboradores se beneficiarán de todos los programas formativos y se potenciará capacitadores internos. Incluye casos de éxito.
- f) *Intercambios empresariales*: Generar una comunidad de prácticas internacionales, con países que exista relación con la Aseguradora del Sur, para propiciar intercambio de profesionales por un tiempo determinado, con la finalidad de adquirir experiencias que alimenten el negocio.
- g) *Camaradas*: Acompañamiento y soporte para detonar un cambio y desarrollo personal de forma integral. Todos los colaboradores estarán asignados a diferentes miembros del equipo de Gestión del Talento.
- h) *Proyectos especiales*: Asignaciones puntuales y por períodos limitados a proyectos especiales para desarrollar nuevas habilidades o fortalecer las existentes.

Finalmente la estructura de la casa tiene como base transversal herramientas que permitirán apalancar la gestión del conocimiento y el desarrollo de los colaboradores de manera más progresiva como la plataforma e-learning y coaching y actividades tipo outdoor.

4.2 ALCANCE, PROCESOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS A LAS DIFERENTES HERRAMIENTAS DEL MODELO QUE APALANCARÁN EL PROCESO DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

En este apartado se definirá el alcance, procesos, políticas y procedimientos de cada una de las diferentes herramientas que forman parte del Modelo de Gestión del Conocimiento plasmado en la estructura de la “Casa de Atenea” descrita anteriormente.

4.2.1 UNIVERSIDAD CORPORATIVA DEL CONOCIMIENTO.

La razón más convincente para plantearse la creación de una Universidad Corporativa es dotar a la organización de una estructura formativa alineada con sus objetivos estratégicos.

4.2.1.1 MISIÓN.

Desarrollar de forma integral y permanente el perfil de los colaboradores, alineando su formación con las necesidades generadas por las estrategias de negocio, en el marco de una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento.

4.2.1.9 VISIÓN.

Ser la primera empresa nacional en el sector asegurador que cuente con la mejor Universidad Corporativa en el Ecuador al 2014, que gestione efectivamente el conocimiento a través de modelos y herramientas vanguardistas.

4.2.1.10 OBJETIVO.

Desarrollar y Gestionar el conocimiento internamente como una vía para incrementar el capital intelectual en Aseguradora del Sur, alineado a las necesidades generadas por las estrategias del negocio.

4.2.1.11 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a) Enseñar y aprender desde la experiencia a través de participación activa de los responsables y expertos de cada negocio en todas las fases del proceso formativo.
- b) Alinear la formación con las necesidades generadas por las estrategias de negocio, a través de facultades en las que se desarrollen las competencias esenciales de cada línea de negocio, compartiendo las mejores prácticas de nuestros profesionales

- c) Consolidar la cultura y valores de la empresa incorporando en todas las acciones formativas contenidos específicos que permitan extender nuestra cultura organizacional.
- d) Establecer alianzas con las mejores universidades y escuelas de negocio para potenciar aspectos concretos de los programas formativos y mantener una política activa de investigación y desarrollo.
- e) Incorporar una cultura de medición para asegurar la calidad de la actividad formativa, evaluando el resultado práctico de las acciones formativas, midiendo el retorno de la inversión y valorando el crecimiento del capital intelectual.
- f) Desarrollar soluciones formativas innovadoras basadas en tecnologías avanzadas, incorporando metodologías virtuales de aprendizaje que faciliten la enseñanza descentralizada.
- g) Incluir en el ámbito de la Universidad a clientes y proveedores externos, como elementos esenciales de la cadena de valor de la organización, desarrollando programas formativos orientados a mejorar la calidad y el aprovechamiento de los servicios y productos.

4.2.1.12 BENEFICIOS.

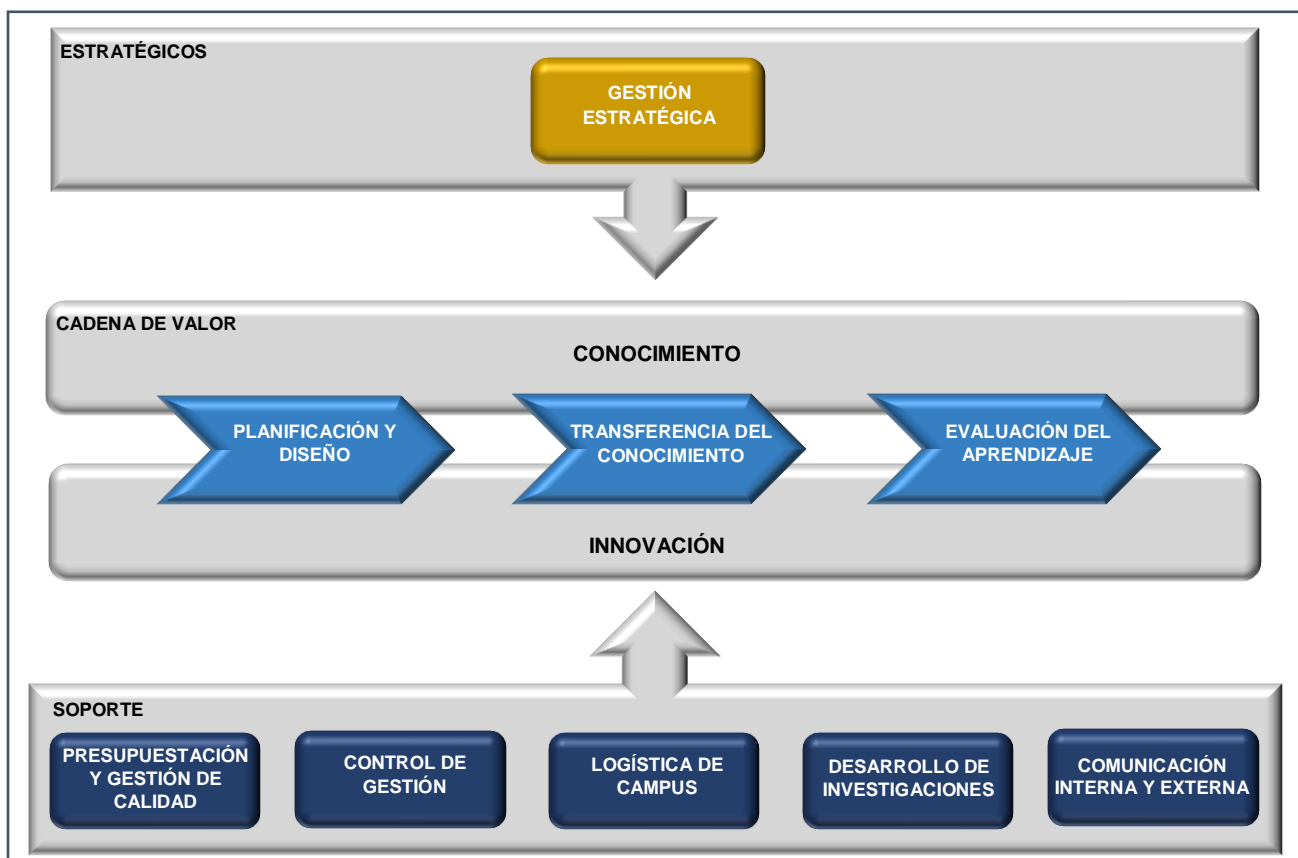
- a) Integra y optimiza todas las actividades formativas del Grupo.
- b) Compromete a las personas con el desarrollo del conocimiento.
- c) Formación “a medida” de las necesidades del negocio y de las personas.
- d) Homogeniza y potencia la cultura del Grupo.
- e) Incorpora a toda la cadena de valor de la organización.
- f) Evalúa los resultados prácticos de la formación.
- g) Constituye una nueva unidad de negocio.
- h) Crea una imagen de marca de prestigio.

- i) Aseguradora del Sur pionera en el mercado asegurador en el lanzamiento de su Universidad Corporativa.

4.2.1.13 ALCANCE.

El alcance de la Universidad Corporativa del Conocimiento será para todos los colaboradores de Aseguradora del Sur a nivel nacional.

FIGURA 4.2. MAPA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA DEL CONOCIMIENTO.



Fuente: Ricardo Andrade

Elaborador por: Ricardo Andrade

4.2.1.14 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS.

4.2.1.14.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS:

GESTIÓN ESTRATÉGICA:

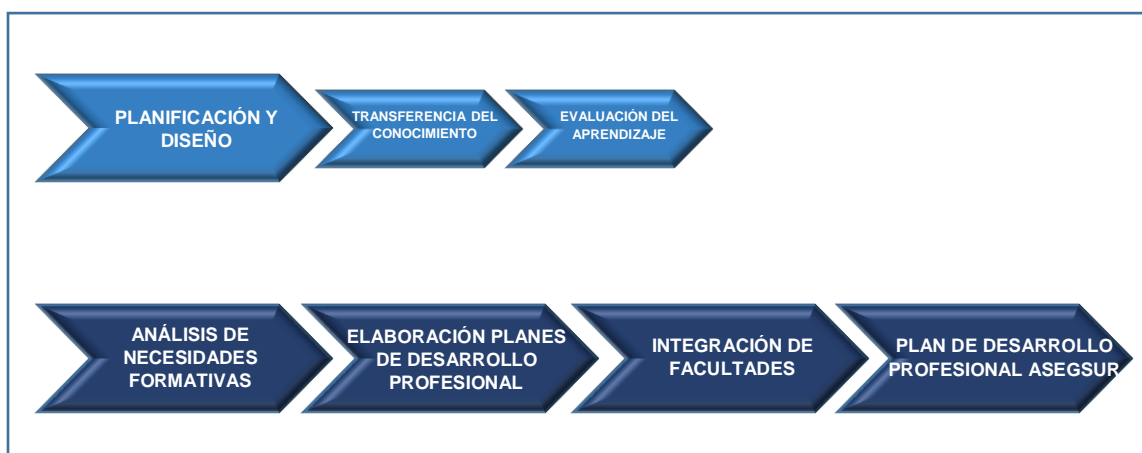
Definir las estrategias y lineamientos de acción de la Universidad Corporativa del Conocimiento de Aseguradora del Sur, alineado a las necesidades generadas por las estrategias y objetivos del negocio.

4.2.1.14.2 PROCESOS DE CADENA DE VALOR.

PLANIFICACIÓN Y DISEÑO:

Garantizar la detección de necesidades formativas y la elaboración del Plan de Desarrollo Profesional.

SUBPROCESOS / PRODUCTOS:



TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO:

Coordinar y programar el desarrollo de las actividades formativas de cada facultad asegurando una eficiente transferencia del conocimiento.



EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE:

Medir y controlar los resultados del aprendizaje en términos de aplicación e impacto dentro de los diferentes procesos organizacionales.

SUBPROCESOS / PRODUCTOS:



4.2.1.14.3 PROCESOS DE SOPORTE.

PRESUPUESTACIÓN Y GESTIÓN DE CALIDAD:

Definir y realizar el seguimiento de políticas, criterios, procedimientos y herramientas de planificación y presupuestación.

CONTROL DE GESTIÓN:

Definir y desarrollar el sistema de control de gestión de la actividad académica.

LOGÍSTICA DE CAMPUS:

Coordinar y apoyar a los responsables de la gestión académica a lo largo de las distintas fases del proceso formativo, así como gestionar los procesos administrativos referentes al funcionamiento de la Universidad Corporativa del Conocimiento Aseguradora del Sur.

DESARROLLO DE INVESTIGACIONES:

Promover la investigación y el desarrollo de nuevos estudios relevantes y de impacto en el giro del negocio.

COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA:

Definir y desarrollar la política y planes de comunicación interna y externa para la Universidad Corporativa.

FIGURA 4.3. ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA DEL CONOCIMIENTO.



Fuente: Unión Fenosa / Ricardo Andrade

Elaborador por: Ricardo Andrade

4.2.1.15 FUNCIONES DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA DEL CONOCIMIENTO.

CONSEJO RECTOR:

- Establecer las estrategias y líneas de acción de la Universidad Corporativa del Conocimiento.

- b) Priorizar los conocimientos y cualidades a potenciar internamente en los colaboradores por motivos estratégicos.
- c) Promover una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento.
- d) Valorar la contribución de la Universidad Corporativa del Conocimiento en la consecución de los objetivos del negocio.

CONSEJO PERMANENTE / DIRECTOR:

- a) Concretar las estrategias mediante el Plan de Desarrollo Profesional.
- b) Aprobar propuestas de implantación de nuevas metodologías de aprendizaje.
- c) Transmitir una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento.
- d) Aprobar el Plan Anual de Desarrollo Profesional y el presupuesto asociado.
- e) Valorar la contribución de la Universidad Corporativa del Conocimiento a los objetivos de las líneas de negocios.

TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO – FACULTADES / DECANOS:

- a) Garantizar la detección de necesidades y la elaboración del Plan de Desarrollo Profesional.
- b) Coordinar la elaboración del Plan Anual de Desarrollo Profesional de la facultad y presupuesto asociado.
- c) Coordinar la estructura educativa de la facultad para asegurar el cumplimiento del ~~Plan~~ Anual de Desarrollo Profesional.
- d) Transmitir una cultura empresarial de compromiso con el conocimiento.
- e) Valorar la contribución de la facultad a los objetivos de las líneas de negocios.

TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO – FACULTADES / GESTIÓN ACADÉMICA:

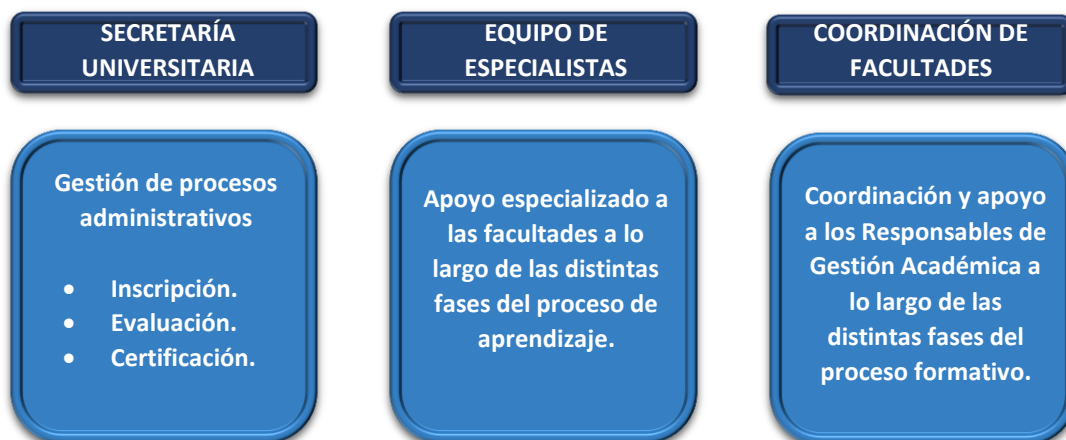
- a) Coordinar la detección de necesidades y la elaboración del Plan de Desarrollo Profesional de la facultad.

- b) Elaborar el Plan Anual de Desarrollo de Profesional de la facultad y presupuesto asociado.
- c) Coordinar la participación de profesores y expertos en todo el proceso.
- d) Asegurar el desarrollo de las actividades de la facultad.
- e) Coordinar la valoración de la contribución de la facultad a los objetivos de las líneas de negocios.

TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO – FACULTADES / EXPERTOS Y PROFESORES:

- a) Colaborar en la detección de las necesidades formativas de la facultad.
- b) Elaborar el Plan Anual de Desarrollo Profesional en las materias y conocimientos relativos a su especialidad.
- c) Preparar los programas concretos, prácticas asociadas y pruebas de evaluación correspondientes en las acciones formativas de su responsabilidad.
- d) Desarrollar la impartición docente y las tutorías en la ocupación que le sean asignadas.
- e) Realizar el seguimiento y evaluación de las acciones formativas de su responsabilidad.

TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO – SOPORTE / ESTRUCTURA Y FUNCIONES:



CENTRO DE CONOCIMIENTO – ESTRUCTURA Y FUNCIONES:



MEDIOS Y SERVICIOS – ESTRUCTURA Y FUNCIONES:



PLANIFICACIÓN Y CALIDAD – FUNCIONES:

- Definir y realizar el seguimiento de políticas, criterios, procedimientos y herramientas de planificación y presupuestación.
- Integración y actualización del Plan Anual de Desarrollo Profesional.
- Asegurar el desarrollo de la política y objetivos del sistema de calidad.
- Control y mejora de los procesos de la Universidad Corporativa del Conocimiento.

- e) Medir y controlar los resultados del aprendizaje en términos de aplicación e impacto.

CONTROL DE GESTIÓN – FUNCIONES:

- a) Asegurar la aplicación y actualización del modelo económico de la Universidad Corporativa del Conocimiento.
- b) Definir y desarrollar el sistema de control de gestión de actividad docente.
- c) Proporcionar la información de control requerida para el Consejo Rector y el Consejo Permanente.
- d) Medición y análisis de indicadores económicos y de actividad.
- e) Indicadores correspondientes a la Universidad Corporativa del Conocimiento para el Modelo de Capital Intelectual.

CENTRO DE ESTUDIOS – FUNCIONES:

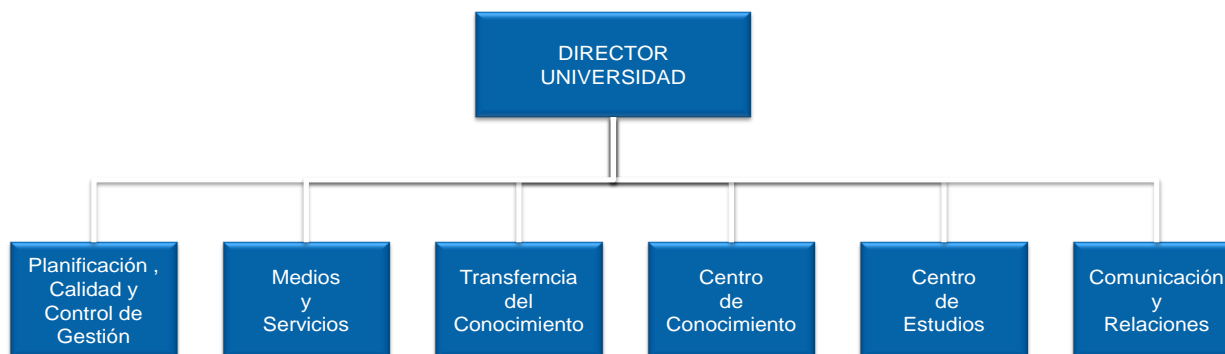
- a) Dirigir la política de alianzas Universidad Corporativa del Conocimiento.
- b) Promover la investigación y el desarrollo de estudios relevantes.
- c) Constituirse en foro de debate de ideas.
- d) Capitalizar el conocimiento de los seniors.
- e) Coordinar la política de becas de estudio.

COMUNICACIÓN Y RELACIONES – FUNCIONES:

- a) Definir y desarrollar la política de relaciones externas de la Universidad Corporativa del Conocimiento.
- b) Elaborar y gestionar los planes de comunicación externa e interna.
- c) Realizar benchmarking permanente con Universidades Corporativas.
- d) Promover los servicios formativos a comercializar por la Universidad Corporativa del Conocimiento.

4.2.1.16 ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA DEL CONOCIMIENTO.

FIGURA 4.4. ESTRUCTURA UNIVERSIDAD CORPORATIVA



Fuente: Unión Fenosa / Ricardo Andrade

Elaborador por: Ricardo Andrade

4.2.1.17 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA DISEÑO DE ESCUELAS.

Las escuelas constituyen el núcleo esencial de la Universidad Corporativa del Conocimiento. Serán la estructura estable a través de la que se realiza la transferencia del conocimiento práctico, por parte de los expertos.

La concepción de las escuelas parte de la investigación realizada frente a las necesidades de conocimiento demandas por los colaboradores frente a la estrategia de negocio.

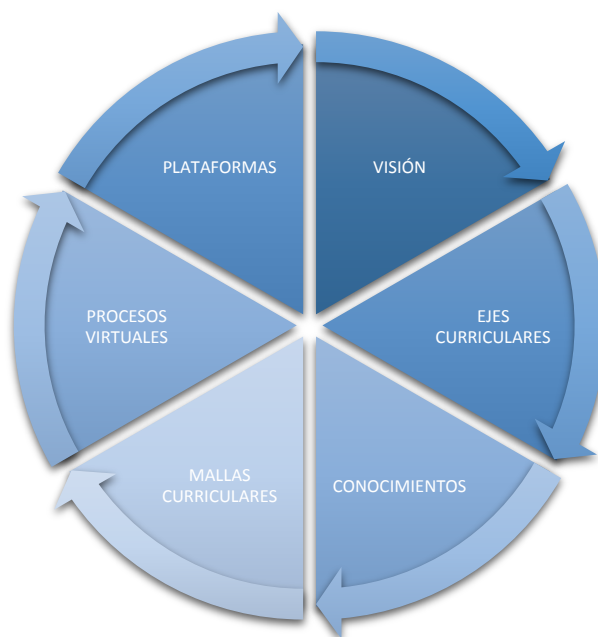
4.2.1.17.1 LEVANTAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS.

Para identificar las escuelas es necesario partir por la identificación de los conocimientos esenciales que demanda el negocio para determinar las escuelas que serán parte de la Universidad Corporativa. La metodología plantea ir de lo general a lo particular e

identificar los conocimientos por frecuencia, es decir a mayor recurrencia del conocimiento se interpreta como mayor demanda del mismo dentro de la dinámica de la organización.

4.2.1.17.1.1 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DE COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS.

FIGURA 4.5. ELEMENTOS DISEÑO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS



Fuente: Soluziona

Elaborador por: Ricardo Andrade

4.2.1.17.1.1.1 DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS.

VISIÓN:

VISIÓN MACRO (MERCADO / SECTOR).

Para determinar la Visión y Misión de las carreras, es importante partir de la visión macro (evolución y proyección del sector a nivel nacional e internacional).

Puntos clave a considerar:

- Investigar y recopilar estudios prospectivos hacia donde evoluciona el sector, se deberá fijar en mercados más evolucionados.
- Analizar cómo afectan políticas gubernamentales en el desarrollo del sector.
- Determinar problemas, potencialidades, necesidades que influyen en el sector a nivel nacional e internacional.
- Determinar líneas de investigación.
- Como resultado habrá lecturas de textos (libros, documentos, tesis, investigaciones, artículos, anuarios, estadísticas, bases de conocimientos, El equipo de expertos interpretará estos textos y contextos prospectados al futuro.

VISIÓN MICRO (ASEGURADORA DEL SUR).

La visión de la organización, será el marco en el que se basará el diseño del centro de conocimientos.

Puntos clave a considerar:

- Ser la mejor opción de seguros al 2014; ¿Qué implica?, ¿Qué conlleva?.
- Profundizar, ¿cómo debemos estar preparados para este reto?, ¿qué necesitamos?.
- Determinar líneas de investigación
- Como resultado se identificarán: problemas, potencialidades y necesidades que se transformarán en proyectos para perfilar ejes curriculares.

EJES CURRICULARES.

El eje curricular es el constructo sobre el cual se tejerá una red de conocimientos asociados.

Puntos claves a considerar:

- Es necesario precisar sobre qué ejes se construirá los grandes bloques o redes del conocimiento.

- Determinar dos tipos de ejes los específicos o funcionales y los comunes polivalentes transversales.
- Como resultado se identificarán: ejes curriculares funcionales y transversales.

CONOCIMIENTOS (MAPAS Y DICCIONARIO).

Es la capacidad para convertir datos e información en acciones efectivas. Conocimiento se define como el recuerdo de material previamente aprendido.

Puntos clave a considerar:

- Identificar y esquematizar las competencias de conocimientos de lo general a lo particular.
- Construir mapas de conocimientos genéricos y específicos.
- Como producto se obtendrán los catálogos de conocimientos que son los mapas más estructurados y con definiciones y niveles.

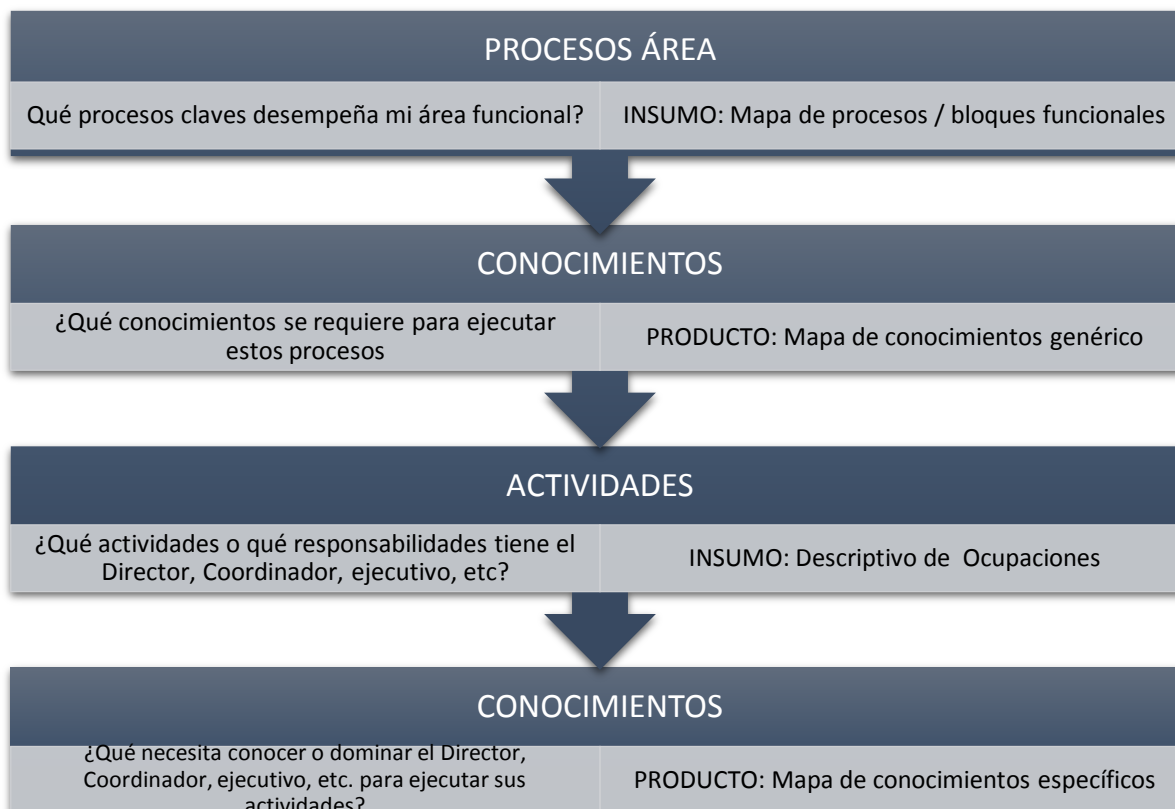
MALLAS CURRICULARES (RED DE CONOCIMIENTOS).

Las mallas curriculares son una red de conocimientos interconectados entre si, que permiten visualizar conexiones de aprendizaje.

Puntos clave a considerar:

- Es un trabajo en esencia interdisciplinario donde los expertos tejen las relaciones entre los variados conocimientos, ambientes de aprendizaje, metodologías, formas de evaluación y monitoreo previstos
- Construir rutas o senderos del conocimiento. Formas de construir y reconstruir el conocimiento de las variadas disciplinas, es decir se establecerán las secuencias de los aprendizajes.
- Como producto se obtendrán las mallas o pensum de las carreras internas adscritas a las escuelas o ejes identificados.

FIGURA 4.6. METODOLOGÍA PARA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS ESENCIALES





Fuente: Ricardo Andrade


Elaborador por: Ricardo Andrade


4.2.1.17.1.1.2 FORMATOS PROPUESTOS PARA LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS.

A continuación se plantea los formatos necesarios para la identificación de conocimientos:

 aseguradora del sur	FOMATO PARA LEVANTAMIENTO DE CONOCIMIENTOS		CÓDIGO	GNC. 001
	CONOCIMIENTOS		VERSIÓN	V.1
	¿Qué conocimientos se requiere para ejecutar los procesos de su área?		VIGENCIA	
PROCESO		CONOCIMIENTOS		
1.- (Colocar el nombre del proceso)		1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.- (Colocar los conocimientos requeridos)		
2.- (Colocar el nombre del proceso)		1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.- 9.- 10.- (Colocar los conocimientos requeridos)		

 aseguradora del sur	FOMATO PARA LEVANTAMIENTO DE CONOCIMIENTOS		CÓDIGO	GNC. 001
	ACTIVIDADES		VERSIÓN	V.1
	¿Qué conocimientos se requiere para desempeñar las actividades del cargo?		VIGENCIA	
NOTA IMPORTANTE: Es probable que los conocimientos descritos en el formato GNC 001 se puedan repetir en esta nueva descripción de conocimientos el objetivo es reconfirmar los conocimientos recurrentes para la construcción de mallas curriculares.				
ACTIVIDADES DEL CARGO		CONOCIMIENTOS		
1.-		1.- 2.- 3.- 4.- 5.- (Colocar los conocimientos requeridos)		
2.-		1.- 2.- 3.- 4.- 5.- (Colocar los conocimientos requeridos)		

	FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE CONOCIMIENTO		CÓDIGO	GNC. 003
	CONOCIMIENTOS		VERSIÓN	V.1
	¿Qué conocimientos dominan y necesitan fortalecer los miembros de su área?		VIGENCIA	
NOTA IMPORTANTE: Es probable que los conocimientos descritos en los formatos GNC 001 Y 002 se puedan repetir en esta nueva descripción de conocimientos el objetivo es reconfirmar los conocimientos recurrentes para la construcción de mallas curriculares.				
CARGO COLABORADOR		CARGO COLABORADOR		
Conocimientos que domina	Conocimientos que necesita fortalecer	Conocimientos que domina	Conocimientos que necesita fortalecer	
1.-	1.-	1.-	1.-	
2.-	2.-	2.-	2.-	
3.-	3.-	3.-	3.-	
4.-	4.-	4.-	4.-	
5.-	5.-	5.-	5.-	
6.-	6.-	6.-	6.-	
7.-	7.-	7.-	7.-	
8.-	8.-	8.-	8.-	
9.-	9.-	9.-	9.-	
10.-	10.-	10.-	10.-	
CARGO COLABORADOR		CARGO COLABORADOR		
Conocimientos que domina	Conocimientos que necesita fortalecer	Conocimientos que domina	Conocimientos que necesita fortalecer	
1.-	1.-	1.-	1.-	
2.-	2.-	2.-	2.-	
3.-	3.-	3.-	3.-	
4.-	4.-	4.-	4.-	
5.-	5.-	5.-	5.-	
6.-	6.-	6.-	6.-	
7.-	7.-	7.-	7.-	
8.-	8.-	8.-	8.-	
9.-	9.-	9.-	9.-	
10.-	10.-	10.-	10.-	

	FOMATO PARA DISEÑO DE MALLAS CURRICULARES		CÓDIGO	GNC. 004
	CONOCIMIENTOS		VERSIÓN	V.1
			VIGENCIA	
NOTA IMPORTANTE: Es probable que los conocimientos descritos en el formato GNC 001, 002, 003 se puedan repetir en esta nueva descripción de conocimientos el objetivo es reconfirmar los conocimientos recurrentes para la construcción de mallas curriculares.				
1. ¿QUÉ CONOCIMIENTOS DISTINGUIRÍA AL MEJOR (COLOCAR CARGO)?				
1.-	1.-		1.-	
2.-	2.-		2.-	
3.-	3.-		3.-	
4.-	4.-		4.-	
5.-	5.-		5.-	
6.-	6.-		6.-	
7.-	7.-		7.-	
8.-	8.-		8.-	
9.-	9.-		9.-	
10.-	10.-		10.-	
2. ¿QUÉ CONOCIMIENTOS DISTINGUIRÍA AL MEJOR (COLOCAR CARGO)?				
1.-	1.-		1.-	
2.-	2.-		2.-	
3.-	3.-		3.-	
4.-	4.-		4.-	
5.-	5.-		5.-	
6.-	6.-		6.-	
7.-	7.-		7.-	
8.-	8.-		8.-	
9.-	9.-		9.-	
10.-	10.-		10.-	

4.2.1.17.1.1.3 PROPUESTA DE PLATEAMIENTO DE ESCUELAS EN BASE A IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS.

Basados en la investigación realizada en la etapa exploratoria en la cual se aplicó la metodología antes expuesta se obtuvieron los siguientes resultados que se expresan en la figura 4.2:

FIGURA 4.7. IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS ECENCIAIALES



Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborador por: Ricardo Andrade

De acuerdo a esta identificación cuantitativa y a la estrategia empresarial se plantea la siguiente propuesta para la generación de cinco escuelas dentro de las cuales se deberán estructurar las mallas curriculares genéricas y específicas para apalancar internamente el conocimiento:

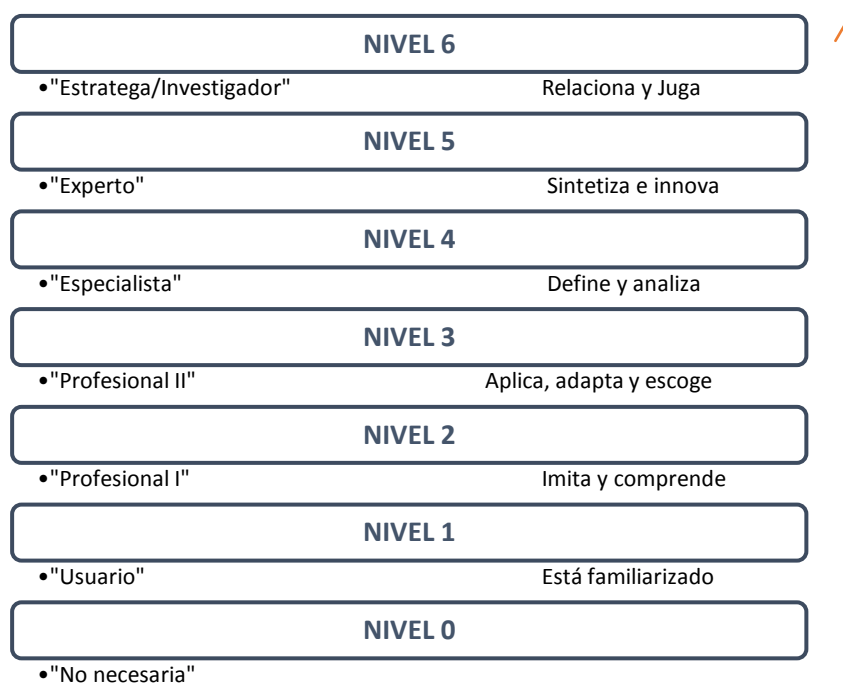
- Escuela de Estrategia y Cultura Organizacional

4.2.1.17.1.1.4 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DE MALLAS CURRICULARES.

La presente propuesta tiene por objeto facilitar la recopilación de la información necesaria para la definición de las competencias requeridas para el desarrollo de las actividades de la organización.

Para las Competencias de Conocimiento las normas de homogeneización que se presentan se basan en la teoría de los niveles de aprendizaje de Bloom. Este proceso pretende:

- Evitar el solapamiento que se pueda producir en la graduación, estableciendo niveles unívocos y disjuntos.
- Realizar una definición clara y estandarizada de las competencias.
- Realizar 6 niveles iguales en extensión y nivel de conocimientos en todas las competencias similar al diccionario actual de competencias conductuales.
- Sin embargo, para esta fase, se pide que se desarrollen 3 niveles de acuerdo al levantamiento de conocimientos por lo que se deberán integrar el nivel 1 y 2 que será el BÁSICO, el 3 y 4 será el MEDIO y el 5 y 6 será el AVANZADO. No tomaremos en cuenta el nivel 0.



4.2.1.18 DISEÑO DE POLÍTICAS UNIVERSIDAD CORPORATIVA DEL CONOCIMIENTO.

4.2.1.18.1 DE LAS GENERALIDADES.

1. La Universidad Corporativa del Conocimiento de Aseguradora del Sur está integrada por un Órgano Rector, Decanos, Cuerpo de Tutores Técnicos, capacitadores internos y externos, Facultades y Escuelas, conformados por los colaboradores de Aseguradora del Sur, a excepción de los capacitadores externos.
2. La elección del Órgano Rector, Decanos, Cuerpo de Tutores Y Expertos del Conocimiento, se la realizará a través de la definición de criterios objetivos. En el caso del Órgano Rector y Decanos únicamente quienes cumplan con un mínimo del 80% del total de los criterios serán seleccionados y en el caso del Cuerpo de Tutores y Expertos del Conocimiento quienes cumplan con un mínimo del 70% del total de los criterios serán seleccionados.
3. El Órgano Rector es la primera autoridad ejecutiva y representante de la Universidad Corporativa Aseguradora del Sur; es responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas dentro de la Universidad.
4. El Decano es la máxima autoridad académica dentro de la Facultad, puede también ejercer las funciones de tutor y formar parte del Cuerpo de Tutores Técnicos de la Universidad Corporativa Aseguradora del Sur.
5. Los Expertos del Conocimiento serán los encargados de elaborar las mallas curriculares para cada una de las escuelas, basadas en la metodología entregada por parte del proceso de Gestión del Talento.
6. No todos los Expertos del Conocimiento ejercerán el rol de Tutores Técnicos, solamente quienes sean identificados con las aptitudes para desarrollar actividades formativas
7. Los capacitadores internos y externos constituirán un cuerpo de apoyo a los tutores técnicos para asegurar el cumplimiento global de las mallas curriculares.
8. Las Facultades será la estructura estable que deberá estar conformada por Escuelas, a través de la cual se realiza la transferencia del conocimiento por parte de los tutores técnicos en cada una de las familias funcionales.

9. Las Escuelas estarán representadas por cada una de las familias funcionales de Aseguradora del Sur, y formarán parte de una Facultad.
10. Cada Escuela debe contar con Tutores Técnicos que aseguren la transferencia de conocimiento, máximo dos y mínimo uno por cada Escuela.
11. Para ser alumno de la Universidad Corporativa Aseguradora del Sur, es necesario y como requisito indispensable pertenecer a la empresa bajo un contrato plazo fijo.
12. Cada grupo de aprendizaje estará conformado por 4 personas mínimo y 6 personas como máximo incluido el tutor de cada escuela.
13. La modalidad de estudio será en un 70% online y presencial en un 30%, tutores y alumnos se manejarán a través de una plataforma virtual en la cual se envíe el material de estudio por parte de los tutores y sean desarrollados de forma independiente por los alumnos. Tutores y alumnos se reunirán una vez al mes cada reunión tendrá una duración de dos horas clase las cuales serán llevadas a cabo después de la jornada laboral.
14. La metodología para abarcar el contenido de las mallas curriculares estará compuesta por clases magistrales, casos de estudio, ejercicios prácticos, ejercicios de simulación, lectura de libros, video foros, etc.
15. Por ningún concepto la realización de reuniones de tutorías de la Universidad Corporativa Aseguradora del Sur pueden coincidir con la fecha de reuniones realizadas en las Células de Desarrollo Compartido.
16. Los líderes de célula también pueden ejercer los roles tanto de Decanos como de tutores técnicos dentro de la Universidad Corporativa.
17. Las reuniones se las realizará en las instalaciones Matriz de Aseguradora del Sur, el calendario será establecido por el proceso de Gestión del Talento y dividido por módulos de estudio (básico, intermedio y avanzado).
18. Todos los alumnos serán adjudicados a un pénsun académico, alineados a los planes de carrera y sucesión y a las expectativas personales de cada uno de los colaboradores.
19. Los alumnos pueden pertenecer a más de una Escuela y de diferente Facultad.
20. Todos los alumnos serán evaluados a través de una prueba diagnóstica de conocimientos para ubicarlos en cada módulo (básico, intermedio y avanzado).

21. Los alumnos que obtengan una calificación del 9/10 en la prueba diagnóstica de conocimientos automáticamente serán promovidos al módulo avanzado, los alumnos que obtengan una calificación del 6/10 serán promovidos al módulo intermedio y los alumnos que obtengan una calificación de menos de 6/10 iniciarán por el módulo básico.
22. Todos los alumnos deberán aprobar los módulos a los cuales han sido asignados para ser promovidos al inmediato superior. La nota mínima para aprobar el módulo será de 7/10.
23. La evaluación del rendimiento de los alumnos se la realizará mediante la utilización de instrumentos técnicamente elaborados, confiables, y objetivos, aplicados a trabajos individuales o grupales de investigación, tareas escritas, pruebas orales y escritas y exámenes de fin de módulo.
24. Se establecerán alianzas con instituciones educativas y de investigación afines al mercado Asegurador, generando un marco que permita la incorporación de todas aquellas instituciones que contribuyan a la actualización permanente del conocimiento.
25. A futuro se incluirá a grupos de interés (clientes, proveedores, broker's) como elementos esenciales de la cadena de valor.
26. El Cuerpo de Tutores Técnicos será el encargado de transmitir el conocimiento técnico al alumnado.
27. Los Tutores Técnicos también pueden ejercer el rol de capacitadores internos en otras escuelas y en otra facultad de ser necesario, siempre y cuando cumplan con los conocimientos técnicos.
28. Los Tutores Técnicos tienen total autonomía en la modalidad para ejecutar las actividades formativas, respetando el contenido de las mallas curriculares y las políticas universitarias.
29. Cada tutor es responsable de prepararse con anticipación de acuerdo al contenido de las mallas curriculares.
30. Cada Tutor Técnico recogerá las firmas de asistencia y las observaciones que considere pertinentes en el formato proporcionado por el proceso de Gestión del Talento.

4.2.1.19 DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA IDENTIFICAR COLECTIVOS QUE PARTICIPARÁN EN LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA DEL CONOCIMIENTO.

4.2.1.19.1 DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA IDENTIFICAR ÓRGANO RECTOR Y DECANOS.

CRITERIOS:

a) TIEMPO DE ANTIGÜEDAD DENTRO DE LA EMPRESA.

Criterio que nos permitirá identificar a los colaboradores que tienen un conocimiento global del giro del negocio dentro de la empresa.

b) EXPERIENCIA DENTRO DEL MERCADO ASEGURADOR.

Criterio que nos permitirá identificar a los colaboradores que no necesariamente tienen gran experiencia dentro de la compañía pero si poseen un importante recorrido dentro del mercado asegurador.

c) FORMACIÓN ACADÉMICA.

Criterio que nos permitirá identificar a los colaboradores que cumplen con el requisito mínimo en formación que se necesita para asumir dicha responsabilidad.

d) DESEMPEÑO.

Criterio que nos permitirá identificar a los colaboradores que cumplen satisfactoriamente sus actividades relacionadas a su puesto de trabajo.

e) DISPONIBILIDAD DE TIEMPO.

Criterio que nos permitirá identificar a los colaboradores que cuentan con el tiempo necesario para asumir este rol sin inconveniente alguno.

f) PERFIL DE COMPETENCIAS.

Al tener ya establecido un modelo de competencias dentro de la empresa es importante mantener este criterio para identificar a los colaboradores que cuentan con las competencias necesarias para asumir este rol dentro de la universidad corporativa.

4.2.1.19.2 DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA IDENTIFICAR A TUTORES TÉCNICOS Y EXPERTOS DEL CONOCIMIENTO.**CRITERIOS:****a) TIEMPO DE ANTIGÜEDAD DENTRO DE LA EMPRESA.**

Criterio que nos permitirá identificar a las personas que tienen un conocimiento global del giro del negocio.

b) TIEMPO DE ANTIGÜEDAD DENTRO DE LA FAMILIA FUNCIONAL DENTRO DE LA EMPRESA.

Criterio que nos permitirá identificar a las personas que tienen un conocimiento específico de la familia funcional a la cual pertenecen.

c) EXPERIENCIA EN EL MERCADO LABORAL DENTRO DE LA FAMILIA FUNCIONAL.

Criterio que nos permitirá identificar a los colaboradores que no necesariamente tienen gran experiencia dentro de la compañía pero si poseen un importante recorrido dentro del mercado laboral y su familia funcional.

d) FORMACIÓN ACADÉMICA.

Criterio que nos permitirá identificar a los colaboradores que cumplen con el requisito mínimo en formación que se necesita para asumir dicha responsabilidad.

e) DESEMPEÑO.

Criterio que nos permitirá identificar a los colaboradores que cumplen satisfactoriamente sus actividades relacionadas a su puesto de trabajo.

f) DISPONIBILIDAD DE TIEMPO.

Criterio que nos permitirá identificar a los colaboradores que cuentan con el tiempo necesario para asumir este rol sin inconveniente alguno.

g) PERFIL DE COMPETENCIAS.

Al tener ya establecido un modelo de competencias dentro de la empresa es importante mantener este criterio para identificar a los colaboradores que cuentan con las competencias necesarias para asumir el rol de tutores técnicos dentro de la universidad corporativa.

4.2.1.19.3 DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA IDENTIFICAR A GRUPO TUTOREADO.

CRITERIOS:

a) PERFIL DE COMPETENCIAS.

Criterio que nos permitirá identificar a los altos potenciales dentro de la empresa y por quienes se debe apostar para su desarrollo.

b) HOMOGENEIDAD DE CONOCIMIENTOS.

Criterio que nos permitirá agrupar a los colaboradores por nivel de conocimientos técnicos (básico, intermedio, avanzado).

c) GRUPOS DE APRENDIZAJE MIXTO.

Los grupos de aprendizaje serán conformados por colaboradores de diferente género.

IDENTIFICACIÓN ORGANO RECTOR.

N°	ORGANO RECTOR	CARGO	CRITERIOS						
			ANTIGÜEDAD EMPRESA (AÑOS) 25%	EXPERIENCIA EN EL MERCADO ASEGURADOR (AÑOS) 25%	DESEMPEÑO 20%	FORMACIÓN ACADÉMICA 15%	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO 10%	PERFIL DE COMPETENCIAS 5%	TOTAL % CUMPLIMIENTO CRITERIOS
1	RUALES LASSO JAIME GUILLERMO	VICEPRESIDENTE TÉCNICO	16	22	ALTA	MASTER EN SEGUROS	SI	57%	94%
2	CEVALLOS GUEVARA RODRIGO	VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	19	20	ALTA	MBA / ECONOMISTA	SI	N/A	96%

IDENTIFICACIÓN SELECCIÓN DECANOS.

N°	DECANOS	CARGO	FACULTAD	CRITERIOS						
				ANTIGÜEDAD EMPRESA (AÑOS) 25%	EXPERIENCIA EN EL MERCADO ASEGURADOR (AÑOS) 25%	DESEMPEÑO 20%	FORMACIÓN ACADÉMICA 15%	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO 10%	PERFIL DE COMPETENCIAS 5%	TOTAL % CUMPLIMIENTO CRITERIOS
1	CALDERON SERRANO PATRICIA ISABEL	DIRECTOR OPERACIONES	NEGOCIOS	13.3	20	ALTO	ING. GEOGRÁFICA	SI	N/A	98%
2	ANGULO VILLACIS LENNY CAROL	DIRECTOR FINANCIERO	FINANCIERA ADMINISTRATIVA	16.7	16.7	ALTO	BACHILLER	SI	61.40%	89%
	CEVALLOS GUEVARA JUAN FERNANDO	VICEPRESIDENTE DE NEGOCIOS	ESTRATEGIA Y ASESORÍA	19	20	ALTO	ING. PROCESOS	SI	N/A	96%
3	CARDOSO BELTRAN SANTIAGO HERNANDO	COORDINADOR RAMOS TÉCNICOS	TÉCNICA	3.6	12	ALTO	ING. ELECTRÓNICO	SI	42.60%	82%

IDENTIFICACIÓN TUTORES TÉCNICOS Y EXPERTOS DEL CONOCIMIENTO

Nº	CARGO	EXPERTOS DEL CONOCIMIENTO	FACULTAD	ESCUELA	CRITERIOS							
					EXPERIENCIA EN FAMILIA FUNCIONAL MERCADO LABORAL (AÑOS) 30%	ANTIGÜEDAD DENTRO DE LA EMPRESA (AÑOS) 20%	ANTIGÜEDAD FAMILIA FUNCIONAL DENTRO DE LA EMPRESA (AÑOS) 15%	DESEMPEÑO 12%	FORMACIÓN ACADÉMICA 10%	PERFIL DE COMPETENCIAS 8%	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO 5%	TOTAL % CUMPLIMIENTO CRITERIOS
1	DIRECTOR I&D	NARANJO NINACURI JOSE LUIS	PRODUCCIÓN Y NEGOCIOS	INVESTIGACIÓN & DESARROLLO	15	2,7	2,7	ALTA	MATEMÁTICO PURO	53,30%	SI	72%
2	DIRECTOR COMERCIAL	CARRERA CORDOVA YOLANDA PATRICIA	PRODUCCIÓN Y NEGOCIOS	COMERCIAL	29	7,9	7,9	ALTA	DIPLOMADO EN SEGUROS	7%	SI	81%
3	DIRECTOR FIANZAS	VALLEJO NARANJO ZENEIDA ISABEL	PRODUCCIÓN Y NEGOCIOS	FIANZAS	7,2	8	7,2	ALTA	MASTER EN GERENCIA EMPRESARIAL	37,5%	SI	74%
7	DIRECTOR CENTRO DE APOYO	ENCALADA JOSÉ MIGUEL	PRODUCCIÓN Y NEGOCIOS	SOPORTE AL CLIENTE	8	0	0	ALTA	DIPLOMADO RRHH / MBA	45%	SI	73%
10	DIRECTOR OPERACIONES	CALDERON SERRANO PATRICIA ISABEL	PRODUCCIÓN Y NEGOCIOS	OPERACIONES	20	13,3	13,3	ALTA	ING. GEOGRÁFICA	N/A	SI	100%
11	DIRECTOR REASEGUROS	ROJAS MARIANA DE JESUS	PRODUCCIÓN Y NEGOCIOS	REASEGUROS	30,7	14,7	14,7	ALTA	ING. ADMINISTRACIÓN SEGUROS	16,3%	SI	96%
12	CONTADOR	SOTALIN ANAGUANO JOEL IGNACIO	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	CONTABILIDAD	22	11,8	11,8	ALTA	LIC. CONTABILIDAD Y AUDITORIA	34,7%	SI	98%
13	DIRECTOR FINANCIERO	ANGULO VILLACIS LENNY CAROL	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	FIANZAS	16,7	16,7	16,7	ALTA	BACHILLER	61,4%	SI	92%
14	ANALISTA DE PROCESOS	LOACHAMÍN PACHA HECTOR GEOVANNY	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	PROCESOS	8	2	2	ALTA	ING. ADMINISTRACIÓN PROCESOS	50%	SI	73%
16	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	JJÓN PALACIOS MARTHA CECILIA	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	ADMINISTRACIÓN	16	11,10		ALTA	ING. ADMINISTRACIÓN EMPRESAS	55,6%	SI	98%
17	COORDINADOR GESTIÓN HUMANA	ANDRA DE HENA O RICARDO XAVIER	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	GESTIÓN HUMANA	3,7	3,7	3,7	ALTA	EGRESADA ING. RRHH	N/A	SI	74%
18	DIRECTOR SISTEMAS	SALAZAR JUSTICIA MARCO VINICIO	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	SISTEMAS	15	8,1	8,1	ALTA	ING. SISTEMAS	52,5%	SI	93%
19	AUDITOR INTERNO	LARA RODRIGUEZ CESAR AUGUSTO	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	AUDITORIA	4,8	7	3,5	ALTA	LIC. CONTABILIDAD Y AUDITORIA	52,1%	SI	76%
20	MARKETING	PRADOS FRASSER LILIANA VANESSA	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	MARKETING	7,2	1,2	1,2	ALTA	ING. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	77,1%	SI	75%
23	COORDINADOR NUEVO RIESGO Y RECLAMOS	ABASCAL FERRO ALEXANDRE	TÉCNICA	SERVICIO AUTOMOTRÍZ	6,6	3,6	3,6	ALTA	ING. MECÁNICO	51,1%	SI	76%

DISEÑO DE POLÍTICAS PILARES DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

4.2.2 JORNADAS DEL CONOCIMIENTO.

4.2.2.1 DESCRIPCIÓN.

Es un programa anual enfocado a que los colaboradores conozcan el “quehacer” de cada Unidad de Negocio bajo un enfoque de procesos.

4.2.2.2 OBJETIVO GENERAL.

Lograr que cada colaborador adquiriera los conocimientos más básicos del negocio.

4.2.2.3 ALCANCE DEL PROGRAMA.

El alcance del programa está enfocado a todo el colectivo de Aseguradora del Sur a nivel nacional.

4.2.2.4 DISEÑO DE POLÍTICAS.

4.2.2.4.1 DE LAS GENERALIDADES.

1. La realización del programa se lo llevará a cabo de manera anual durante el primer trimestre del año de acuerdo a la planificación del proceso de Gestión del Talento.
2. Todos los procesos de la organización deberán intervenir en las jornadas evidenciando su alcance, reformas o actualizaciones en sus políticas o prácticas dentro de la organización a los colaboradores a manera de una casa abierta.
3. Las Jornadas del Conocimiento se las llevará a cabo posterior a la jornada laboral de acuerdo al cronograma establecido por el proceso de Gestión del Talento.
4. El proceso de Gestión del Talento será el responsable de establecer la metodología o actualizaciones a realizar en el programa.

5. Las políticas establecidas en el programa serán revisadas y actualizadas anualmente según las necesidades de la organización en coordinación con el proceso de Gestión del Talento.

4.2.2.4.2 DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES.

1. Los actores que intervendrán como participantes en la ejecución del programa son:
 - Coordinador de Gestión del Talento.
 - Responsable del Programa.
 - Líderes de Procesos.
 - Colaboradores.
2. Del Coordinador de Gestión del Talento: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Asignar al responsable del programa Jornadas del Conocimiento.
 - Planificar conjuntamente con el responsable del programa el cronograma anual para la realización de las jornadas.
 - Asistir a todas las jornadas de exposición de los procesos de la organización.
 - Hacer el seguimiento y control del cumplimiento del programa.
3. Del responsable del programa: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Planificar conjuntamente con el Coordinador de Gestión del Talento el cronograma anual para la ejecución del programa.
 - Realizar seguimiento a las convocatorias y a la ejecución del programa de acuerdo al cronograma anual establecido.
 - Coordinar con los líderes de procesos las actividades y recabar la información a ser expuesta durante las Jornadas del Conocimiento de acuerdo al cronograma establecido.
 - Preparar la logística para la realización de las Jornadas del Conocimiento.
 - Controlar el cumplimiento de las políticas y objetivos del programa.

- Asistir a todas las jornadas de exposición de los procesos de la organización.
4. De los Líderes de Proceso: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Preparar las actividades y la información a ser presentada durante las jornadas del conocimiento.
 - Coordinar internamente con su equipo de trabajo la forma de exposición de información pertinente a su proceso a todos los colaboradores.
 - Participar como expositor de su proceso en las jornadas del conocimiento de acuerdo al cronograma establecido por el proceso de Gestión del Talento.
 - Asistir a todas las jornadas de exposición de los procesos de la organización.
 5. De los Colaboradores: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Participar en todas las jornadas de exposición de cada proceso de la organización al que correspondan.
 - Asistir a todas las jornadas de exposición de los procesos de la organización.

4.2.2.4.3 DE LA PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN:

1. El responsable del programa por parte de Gestión del Talento será el encargado de ejecutar el cronograma de forma anual, así como efectuar recordatorios previos a la fecha de convocatoria, apoyado en el proceso de Comunicación Interna para asegurar la participación de todos los líderes de procesos y los colaboradores en las Jornadas del Conocimiento.
2. Los recordatorios para la ejecución del programa serán enviados al menos con 72 horas de anticipación para los líderes de procesos previa fecha de iniciación de las jornadas con la finalidad que puedan prepararse.
3. El encargado del programa será el responsable de preparar la logística para la realización de las jornadas con una semana de anticipación previo inicio del programa.
4. Los líderes de procesos previo inicio de las Jornadas del Conocimiento, deberán enviar vía digital al encargado del programa la información a ser expuesta, así como las actividades a ser realizadas con 48 horas de anticipación previa a su participación.

5. De acuerdo al cronograma establecido un máximo de dos procesos podrán exponer por día su información con la finalidad de no saturar de información a los colaboradores y el conocimiento sea más receptivo.
6. Para los colaboradores de sucursales se realizará la exposición vía video conferencia de manera simultánea con los colaboradores de matriz que recibirán la información de manera presencial.

4.2.2.4.4 DE LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

1. Posterior a las jornadas del conocimiento se realizarán evaluaciones a todos los colaboradores con la finalidad de medir el nivel de asimilación de conocimientos frente al giro del negocio y aceptación del programa.
2. El responsable del programa será el encargado de monitorear el desarrollo de las evaluaciones a nivel nacional.
3. Las oportunidades de mejora detectadas con el insumo de las evaluaciones serán canalizadas y apalancadas con el proceso de comunicación y la plataforma virtual con la finalidad de ir afianzando el conocimiento de los colaboradores durante el año con respecto al giro del negocio.
4. Las evaluaciones se realizarán a través de la plataforma virtual que permitirá apalancar el conocimiento de manera más rápida en todos los colaboradores.

4.2.3 CÉLULAS DE DESARROLLO COMPARTIDO.

4.2.3.1 DESCRIPCIÓN.

Es un programa conformado por líderes de redes compartidas y colaboradores que realizan diversas actividades enfocadas al desarrollo, gestión del cambio y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

4.2.3.2 OBJETIVO GENERAL.

Gestionar el desarrollo, apalancar el cambio y fortalecer la cultura en la organización a través de redes compartidas apoyadas en las fortalezas internas de los colaboradores.

4.2.3.3 ALCANCE DEL PROGRAMA.

El alcance del programa está enfocado a todo el colectivo de Aseguradora del Sur a nivel nacional.

4.2.3.4 DISEÑO DE POLÍTICAS.

4.2.3.4.1 DE LAS GENERALIDADES.

1. La realización del programa se lo llevará a cabo de manera mensual.
2. Las actividades y la información compartida durante las sesiones responderán a un pensum o temario diseñado por el proceso de Gestión del Talento.
3. Todos los colaboradores que se encuentren bajo la modalidad de contrato plazo fijo serán considerados dentro del programa.
4. El proceso de Gestión del Talento será el responsable de establecer la metodología o actualizaciones a realizar en el programa.
5. Las políticas establecidas en el programa serán revisadas y actualizadas anualmente según las necesidades de la organización en coordinación con el proceso de Gestión del Talento.

4.2.3.4.2 DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES.

1. Los actores que intervendrán como participantes en la ejecución del programa son:
 - Coordinador de Gestión del Talento
 - Responsable del Programa.
 - Líder Alfa.

- Líder de Célula.
 - Integrante de Célula.
 - Delfín.
2. Del Coordinador de Gestión del Talento: son sus responsabilidades y obligaciones las siguientes:
- Asignar al responsable del programa Células de Desarrollo Compartido.
 - Definir el pensum a ser ejecutado con las actividades y recursos dentro del programa.
 - Definir el cronograma anual para la ejecución del programa.
 - Determinar los Líderes y Delfines que formarán parte del programa de acuerdo a los criterios de selección establecidos.
 - Dar apoyo y soporte a los Líderes y Delfines en la preparación de las actividades a llevarse a cabo en cada reunión celular.
 - Retroalimentar a los Líderes y Delfines sobre la gestión realizada dentro del programa.
 - Hacer seguimiento al cumplimiento del programa y sus objetivos.
3. Del Responsable del Programa: son sus responsabilidades y obligaciones las siguientes:
- Definir conjuntamente con el Coordinador de Gestión del Talento el pensum a ser ejecutado con las actividades y recursos dentro del programa.
 - Definir conjuntamente con el Coordinador de Gestión del Talento el cronograma anual para la ejecución del programa.
 - Mantener actualizado el distributivo de personal en cada célula de acuerdo a las altas y bajas de personal.
 - Reasignar colectivos de colaboradores a Líderes o Delfines de acuerdo a las políticas establecidas.
 - Dar seguimiento a la realización de las reuniones celulares y a la ejecución del pensum.
 - Convocar a los actores para la ejecución del programa de acuerdo al cronograma establecido.
 - Controlar el cumplimiento de las políticas y objetivos del programa.

4. De los Líderes Alfa: son sus responsabilidades y obligaciones las siguientes:
 - Asumir responsablemente los objetivos del programa.
 - Comunicar a los líderes y delfines, cualquier información que deba ser conocida; en estos mensajes se incluyen los comunicados del proyecto DPC.
 - Acudir a las reuniones mensuales con el equipo DPC, en los horarios y fechas fijadas.
 - Recabar información y transmitirla de manera oportuna y eficaz.
 - Realizar seguimientos a todos los líderes celulares, así como a los delfines.
 - Aplicar el manual de censuras en coordinación con el Equipo DPC, en caso de que se amerite.
 - Generar el compromiso de los líderes de la célula para una participación activa.
5. De los Líderes Alfa: son sus responsabilidades y obligaciones las siguientes:
 - Asumir responsablemente los objetivos del programa.
 - Comunicar a los líderes alfa, cualquier información que deba ser conocida.
 - Acudir a las reuniones de células, en los horarios y fechas fijadas.
 - Recabar información y transmitirla de manera oportuna y eficaz.
 - Realizar seguimientos a todos sus integrantes celulares.
 - Aplicar el manual de censuras en coordinación con el Equipo DPC y los líderes alfa, en caso de que se amerite.
 - Generar el compromiso de los integrantes de la célula para una participación activa
6. Del Integrante de Célula: son sus responsabilidades y obligaciones las siguientes:
 - Asumir responsablemente los objetivos del programa.
 - Asistir puntualmente a las reuniones.
 - Canalizar las fortalezas presentes en cada compañero y en su líder celular.
 - Apoyar el rol del líder para el apropiado desarrollo de la célula.
 - Transmitir inquietudes o novedades a los líderes y/o delfines de células, respecto a su grupo celular.
7. Del Delfín: son sus responsabilidades y obligaciones las siguientes:
 - Asumir responsablemente los objetivos del programa.

- Dar soporte al líder para recabar información.
- Apoyar en los seguimientos a los líderes.
- Asistir puntualmente a las reuniones.
- Colaborar en el aspecto logístico dentro de la célula.

4.2.3.4.3 DE LOS CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN.

1. Para Líderes y Delfines se considerarán los siguientes criterios:
 - Nivel de competencias con un status de Stand By – Alto Potencial dentro de la organización (por lo menos del 80%), evaluados a través de Assessment Center y Feedback 360°,
 - Actitud positiva, coherencia y compromiso con los valores de la empresa, identificado a través de los programas First Week y Camaradas.
 - No serán integrantes del programa Vicepresidentes, Directores, Gerentes Generales y Coordinadores; en caso de darse alguna excepción, la decisión queda a discreción del Equipo DPC.
 - Para Líderes se considerarán colaboradores de 30 años a más, con más de 2 años de antigüedad en la empresa, excepto en casos de logros excepcionales dentro de su labor, un funcionario puede llegar a ser líder. En el supuesto de que el funcionario tenga menos de 30 años, los años de antigüedad prevalecerán sobre la edad.
 - Para Delfines se considerarán colaboradores de menos de 30 años con mínimo 6 meses en la empresa y menos de 2 años de antigüedad.

4.2.3.4.4 DE LA DISTRIBUCIÓN DE LAS CÉLULAS.

1. Cada célula estará constituida por mínimo cinco colaboradores incluido el líder celular, que se escogerán en base a los siguientes criterios:
 - Situación geográfica
 - Nivel jerárquico

- Áreas funcionales: tomando en cuenta que no podrán pertenecer a una misma célula, colaboradores de una familia funcional, salvo para casos excepcionales.
2. Cada líder no puede tener a cargo más de dos células, excepto en el caso de sucursales que no tengan un líder o delfín que la representen, para lo cual se asignará transitoriamente un líder o delfín de la sucursal más cercana.

4.2.3.4.5 DE LAS REUNIONES Y SEGUIMIENTOS.

1. Se programará 1 reunión celular mensuales con una duración mínima de dos horas, fuera del horario laboral.
2. Las fechas y lugares de reunión serán fijados por los líderes de la célula y notificada con una semana de anticipación al proceso de Gestión del Talento.
3. El líder y/o delfín recogerá las firmas de asistencia y las observaciones que considere pertinentes en el documento establecido por el proceso de Gestión del Talento.
4. Los líderes contarán con el apoyo y asesoría frecuente del equipo DPC.
5. Una vez al mes los líderes alfa darán cuenta al equipo DPC de la evolución de las células.
6. En caso de incumplimiento o inasistencia a las células por más de tres ocasiones en el lapso de seis meses, el proceso de Gestión del Talento junto con los Líderes Alfa determinarán basados en el manual de censuras creado por los líderes, el tipo de sanción aplicable.
7. Los líderes serán evaluados en su desempeño, de acuerdo al mecanismo de evaluación levantado.
8. Una vez al mes se realizará una reunión con los líderes alfa y el proceso de Gestión del Talento para presentar novedades y/o avances.

4.2.3.4.6 DE LOS CONTENIDOS DEL PROGRAMA.

1. Se asignará un temario o pensum de desarrollo anual, que será diseñado y proporcionado por el proceso de Gestión del Talento.

2. Se convocará a cada líder y delfín a una reunión preparatoria de acuerdo al temario o pensum preparado.
3. El temario o pensum de desarrollo estará estructurado con actividades lúdicas, lecturas, estudios de casos, video foros, etc; que permitirán aprender de una manera divertida, ágil y efectiva.
4. El encargado del programa, asistirá esporádica y aleatoriamente para observar el correcto desarrollo de las células.
5. Los líderes tendrán autonomía en la modalidad para ejecutar las actividades formativas, respetando el temario y las reglas que dispondrá el proceso de Gestión del Talento.
6. Los líderes tendrán entrenamiento focalizado para desarrollar liderazgo y dirección de equipos a través de entrenamientos outdoors y/o coaching personalizados y grupales. (Escuela de formadores y líderes)

4.2.4 TUTORÍAS TÉCNICAS.

4.2.4.1 DESCRIPCIÓN.

Es un programa sistémico que permita enseñar/aprender desde la experiencia a través de Tutores (colaboradores expertos que dominan el negocio).

4.2.4.2 OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar las habilidades y conocimientos de los colaboradores, a través de la designación de Tutores expertos, quienes serán los responsables de compartir sus experiencias y conocimientos con sus tutorados.

4.2.4.3 ALCANCE DEL PROGRAMA.

El alcance del programa está enfocado a todo el colectivo de Aseguradora del Sur a nivel nacional.

4.2.4.4 DISEÑO DE POLÍTICAS.

4.2.4.4.1 DE LAS GENERALIDADES.

1. La realización del programa se lo llevará a cabo de forma sistémica de acuerdo al plan anual de desarrollo definido por el proceso de Gestión del Talento.
2. Las Tutorías Técnicas se efectuarán dentro y fuera de la jornada laboral de los colaboradores e internamente en las instalaciones de la organización.
3. El cuerpo de Tutores Técnicos será elegido bajo criterios previamente definidos por el proceso de Gestión del Talento.
1. El proceso de Gestión del Talento será el responsable de establecer la metodología o actualizaciones a realizar en el programa.
2. Las políticas establecidas en el programa serán revisadas y actualizadas anualmente según las necesidades de la organización en coordinación con el proceso de Gestión del Talento.

4.2.4.4.2 DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES.

1. Los actores que intervendrán como participantes en la ejecución del programa son:
 - Coordinador de Gestión del Talento.
 - Responsable del Programa.
 - Tutores Técnicos.
 - Tutorados.
2. Del Coordinador de Gestión del Talento: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Asignar al responsable del programa Tutorías Técnicas.
 - Establecer el cronograma anual para la ejecución de Tutorías Técnicas atado al Plan de Desarrollo Anual.
 - Planificar, de manera conjunta con el responsable del proceso a cargo, el enfoque de la tutorización, de acuerdo a las necesidades formativas detectadas por colectivos.

- Revisar los informes proporcionados por cada tutor y tutorado, para sugerir modificaciones en el programa y optimizar sus resultados.
 - Hacer el seguimiento y control del cumplimiento del programa.
3. Del responsable del programa: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
- Coordinar la gestión logística del proceso con el Tutor, así como los materiales a ser utilizados durante el proceso de transferencia del conocimiento.
 - Registrar los avances realizados por el Tutorado y el Tutor en su Plan de Desarrollo y en el sistema.
 - Realizar seguimiento a las convocatorias tanto para Tutores como para el Tutorado y a la ejecución del programa de acuerdo al cronograma anual establecido.
 - Controlar el cumplimiento de las políticas y objetivos del programa.
4. De los Tutores Técnicos: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
- Generar una propuesta académica que permita transmitir los conocimientos técnicos definidos en el perfil de cada cargo y determinar un nivel de conocimiento en un tiempo específico.
 - Diseñar los sistemas de evaluación y feedback del tutorado, para verificar el avance del conocimiento de cada proceso.
 - Generar informes al proceso de Gestión del Talento sobre los avances del tutorado respecto a la planificación y a su perfil.
 - Cumplir con los cronogramas establecidos para la ejecución de las tutorías.
5. Del Tutorado: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
- Asistir a las tutorías programadas dentro del Plan de Desarrollo Anual establecido para cada colaborador
 - Elaborar las actividades propuestas por el Tutor Técnico, con responsabilidad y puntualidad.
 - Efectuar las diferentes evaluaciones dentro del programa de Tutorías Técnicas.

4.2.4.4.3 DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN.

1. Para ser seleccionado como Tutor dentro del programa de Tutorías, los colaboradores deberán cumplir con los siguientes criterios:
 - Conocimiento como especialista o experto de un área específica de actividad, tanto en su nivel técnico como conceptual, valorado, a través de su experiencia en el sector (años), sus logros y aportaciones al proceso.
 - Sólido conocimiento de los procedimientos y políticas de la organización, valorados, a través del desarrollo de las actividades del día a día.
 - Un alto nivel en competencias como: flexibilidad, empatía, asertividad, comunicación, valorado a través sus competencias personales identificadas a través de las herramientas aplicadas por el proceso de Gestión del Talento.
 - Poseer conocimientos de enseñanza y facilitación de procesos al menos de un nivel básico, acreditado a través de su formación.

4.2.4.4.4 DE LA PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN.

1. El responsable del programa por parte de Gestión del Talento será el encargado de ejecutar el cronograma de forma anual, así como efectuar recordatorios previos a la fecha de convocatoria, apoyado en el proceso de Comunicación Interna para asegurar la participación de los Tutores Técnicos y los Tutorados.
2. Los recordatorios para la ejecución de las tutorías serán enviados al menos con 72 horas de anticipación para los Tutores Técnicos y Tutorados previa fecha de iniciación de las tutorías.
3. El encargado del programa será el responsable de preparar la logística para la realización de las tutorías mínimo con 48 horas de anticipación previo inicio de la actividad formativa.
4. La carga horaria del Plan de Tutorías será distribuido de manera semanal como mínimo 2 horas de tutoría técnica por semana, con la finalidad que no afecte drásticamente en las actividades laborales.
5. El programa de Tutorías se desarrollará, a través de las siguientes actividades:

- Charlas de formación,
 - Actividades técnicas tutoradas,
 - Ejecución práctica de procesos,
 - Estudio de casos,
 - Exposición conceptual.
6. La programación de actividades se realizará durante diferentes fases del aprendizaje del tutorado:
- Al iniciar la gestión, durante el proceso de inducción, en el caso de nuevos ingresos o promociones,
 - Durante la gestión del día a día, en procesos de formación continua o reinducción de un determinado puesto de trabajo.
7. Los espacios de tiempo que se planificarán para la ejecución de actividades, serán:
- Charlas técnicas durante el proceso de inducción.
 - Actividades técnicas programadas, de acuerdo a la necesidad del puesto de trabajo, las mismas que pueden ser permanentes, una vez a la semana, una vez al mes o trimestralmente.
 - Reuniones mensuales, con cada tutorado, donde se definirán objetivos específicos y se realizará la revisión de avances.
8. El Plan de Tutoría deberá incluir:
- El tema a ser cubierto,
 - Objetivos de la tutoría,
 - Número de horas,
 - Participante o participantes,
 - Fecha estimada de terminación,
 - Método por el cual el tutorado será evaluado
 - Necesidades logísticas.

4.2.4.4.5 DE LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

1. Las evaluaciones por parte de los Tutores Técnicos serán sistemáticas de acuerdo al programa de estudio previamente establecido.
2. El tutorado también deberá realizar una evaluación al Tutor Técnico basado en el formato establecido por el proceso de Gestión del Talento con la finalidad de obtener una retroalimentación de doble vía.
3. Los Tutores Técnicos tendrán acceso como facilitadores a la plataforma virtual, así como los tutorados con la finalidad de dar seguimiento y optimizar el proceso de aprendizaje.
4. El responsable del programa será el encargado de monitorear el desarrollo de las evaluaciones.
5. Los Tutores Técnicos deberán enviar un reporte mensual al responsable del programa sobre el avance y la gestión realizada en el proceso de tutorías.
6. El Coordinador de Gestión de Talento revisará los informes enviados por los Tutores Técnicos para sugerir oportunidades de mejora frente a las tutorías.

4.2.5 ENTRENAMIENTO IN SITU.

4.2.5.1 DESCRIPCIÓN:

Es un plan de entrenamiento en los procesos nucleares del negocio, para afianzar los conocimientos de los colaboradores, a través de vivirlos desde su propia experiencia.

4.2.5.2 OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores, e incrementar su productividad, a través de la experiencia de aprender en un entorno real, considerando que ningún entorno formativo será nunca tan relevante para un colaborador, como aquél en el que trabaja a diario.

4.2.5.3 ALCANCE DEL PROGRAMA:

El alcance del programa está enfocado a todo el colectivo de Aseguradora del Sur a nivel nacional.

4.2.5.4 DISEÑO DE POLÍTICAS.

4.2.5.4.1 DE LAS GENERALIDADES.

1. Todos los colaboradores en la línea del tiempo y de forma sistémica deberán realizar el entrenamiento in situ.
2. Se dará prioridad a los colaboradores que participan de los procesos nucleares del negocio y posteriormente los que integren los procesos de soporte en la organización.
3. Se realizarán anualmente cuatro jornadas de entrenamiento las cuales tendrán una duración de 4 semanas cada jornada.
4. En cada jornada participarán 20 colaboradores, distribuidos en cinco colaboradores por semana hasta completar el 100% de la plantilla.
5. Todos los colaboradores que se encuentren bajo un contrato plazo fijo podrán participar del programa.
6. El proceso de Gestión del Talento será el responsable de establecer la metodología o actualizaciones a realizar en el programa.
7. Las políticas establecidas en el programa serán revisadas y actualizadas anualmente según las necesidades de la organización en coordinación con el proceso de Gestión del Talento.

4.2.5.4.2 DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES.

1. Los actores que intervendrán como participantes en la ejecución del programa son:
 - Coordinador de Gestión del Talento.

- Responsable del Programa.
 - Entrenador.
 - Practicante.
2. Del Coordinador de Gestión del Talento: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
- Asignar al responsable del programa Entrenamiento In Situ
 - Definir el cronograma de entrenamientos de manera anual.
 - Definir entre el personal de la organización, en coordinación con los responsables de cada proceso, los entrenadores organizacionales, considerando los criterios de selección.
 - Planificar, de manera conjunta con el responsable del proceso a cargo, el enfoque del entrenamiento in situ, dependiendo del proceso, puesto de trabajo que se vaya a facilitar y Planes de Desarrollo.
 - Determinar los colaboradores que serán asignados a procesos de inducción y reinducción al negocio.
 - Revisar los informes proporcionados por cada entrenador y practicante, para sugerir modificaciones en el programa y optimizar sus resultados.
 - Hacer control y seguimiento del cumplimiento del programa.
3. Del Responsable del Programa: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
- Definir conjuntamente con el Coordinador de Gestión del Talento el plan de entrenamientos y el cronograma anual del programa.
 - Dar seguimiento al cronograma de entrenamientos planteados para los colaboradores.
 - Coordinar las convocatorias a los actores del programa de acuerdo al cronograma establecidos.
 - Coordinar la gestión logística del proceso de entrenamiento conjuntamente con el entrenador.
 - Registrar los avances realizados por el entrenador y el practicante en su Plan de Desarrollo y en el sistema.
 - Controlar el cumplimiento de las políticas y objetivos del programa.

4. Del Entrenador: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Elaborar el plan de entrenamiento que contenga los tiempos, temas y actividades a desarrollar durante el proceso de aprendizaje bajo un enfoque presencial “in situ” en coordinación con el proceso de Gestión del Talento.
 - Cumplir con el cronograma de entrenamiento establecido por el proceso de Gestión del Talento.
 - Realizar un acompañamiento detallado al practicante durante el proceso de entrenamiento.
 - Evaluar el proceso de entrenamiento de acuerdo a la metodología establecida por el proceso de Gestión del Talento.
 - Generar un informe a la finalización del entrenamiento, a Gestión del Talento sobre los avances del practicante respecto a la planificación y a su perfil.
5. Del Practicante: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Asistir a los entrenamientos programados dentro del Plan de Desarrollo Anual establecido para cada colaborador.
 - Elaborar las actividades propuestas por el Entrenador, con responsabilidad y puntualidad.
 - Efectuar las diferentes evaluaciones después de haber concluido el entrenamiento.

4.2.5.4.3 DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN.

1. Para ser seleccionado como Entrenador dentro del programa de Entrenamiento In Situ, el personal deberá cumplir con los siguientes criterios:
 - Conocimiento avanzado de un área específica de actividad o puesto de trabajo, valorado a través de su experiencia, sus logros y aportaciones al proceso.
 - Sólido conocimiento de los procedimientos y políticas del puesto de trabajo, a través del desarrollo de las actividades del día a día.
 - Un nivel intermedio de competencias valoradas a través sus competencias personales, identificadas mediante las herramientas aplicadas por Gestión del Talento.

- Buena actitud y motivación para enseñar a otros.

4.2.5.4.4 DE LA PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN.

1. El responsable del programa deberá las convocatorias a los entrenadores y practicantes con 48 horas de anticipación previa ejecución del entrenamiento, en coordinación con el proceso de Comunicación Interna.
2. Se deberá notificar al jefe directo tanto del entrenador como del practicante la ejecución del entrenamiento con 48 horas de anticipación para que se tomen medidas de back ups de ser el caso.
3. El responsable del programa facilitará al entrenador y practicante el plan de entrenamiento previamente levantado en el que se detallarán tiempos, temas y actividades a ejecutar.
4. El programa de Entrenamiento “In Situ” se podrá realizar en tres momentos:
 - Durante el proceso de inducción, a nuevos ingresos y promociones que impliquen cambio de función, el programa de Entrenamiento “In Situ” se realizará enfocado a un conocimiento general de los procesos nucleares de la cadena de valor.
 - Durante el proceso de reinducción, para los colaboradores que ya laboran en la organización, estará enfocado a un conocimiento más profundo de los procesos de la cadena de valor y a una mejor coordinación entre procesos.
 - De manera permanente, se realizará la planificación de entrenamientos específicos a determinados procesos y alineados a las necesidades de la organización, como son cambios en los sistemas informáticos, cambios en los procedimientos de determinado proceso, profundización de conocimientos o mejoramiento de habilidades y destrezas de un colaborador, como parte de su Plan de Desarrollo Anual.
5. Para la planificación de los temas del entrenamiento se deben considerar:
 - El perfil ocupacional del cargo.
 - Los planes de desarrollo personal anual (PDA’s).
 - Necesidades específicas de cada área de trabajo o de la organización.

- Procesos nucleares de la cadena de valor.
6. El programa de entrenamiento se desarrollará, a través de las siguientes actividades:
 - Explicaciones informativas,
 - Demostraciones
 - Ejercicios prácticos
 - Estudio de casos.
 7. Los espacios físicos donde se realizarán los entrenamientos serán:
 - En el sitio de trabajo del practicante
 - En el sitio de trabajo del entrenador
 - En el campo de acción de actividades
 8. El plan de entrenamiento deberá incluir:
 - El tema a ser cubierto,
 - Objetivos del entrenamiento
 - Número de horas,
 - Participante o participantes
 - Fecha estimada de terminación,
 - Método por el cual el practicante será evaluado
 - Necesidades logísticas.

4.2.5.4.5 DE LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

1. Una vez finalizado en entrenamiento todo entrenador deberá evaluar al practicante en relación al cumplimiento y asimilación de los contenidos propuestos de acuerdo al formato establecido por el proceso de Gestión del Talento.
2. Todo practicante una vez finalizado su proceso de entrenamiento deberá evaluar a su entrenador de acuerdo al formato establecido por el proceso de Gestión del Talento con la finalidad de tener una retroalimentación de doble vía.
3. El responsable del programa será el encargado de monitorear el desarrollo de las evaluaciones.

4.2.6 REPLICAT.

4.2.6.1 DESCRIPCIÓN.

Es un programa que integra y reproduce de manera estructurada, el conocimiento que poseen los miembros de la organización, los mismos que son adquiridos en eventos de formación deben ser replicados, una vez concluida su participación.

4.2.6.2 OBJETIVO GENERAL.

Producir un efecto “cascada”, afianzando y compartiendo conocimientos adquiridos por cualquier miembro de la organización en procesos de formación externa o interna, de tal forma, que todos sean beneficiarios de estos conocimientos y se potencien facilitadores internos.

4.2.6.3 ALCANCE DEL PROGRAMA.

El alcance del programa está enfocado a todo el colectivo de Aseguradora del Sur a nivel nacional.

4.2.6.4 DISEÑO DE POLÍTICAS.

4.2.6.4.1 DE LAS GENERALIDADES.

1. El programa se lo ejecutará de manera sistemática de acuerdo al cronograma establecido por el proceso de Gestión del Talento.
2. Se elegirán replicadores y el grupo a ser replicado de acuerdo a los cursos formativos otorgados por la organización.
3. Toda sesión replicadora se realizará internamente en las instalaciones de la organización y durante los horarios de la jornada laboral.
4. Todos los colaboradores que se encuentren bajo un contrato plazo fijo podrán participar del programa.

5. El proceso de Gestión del Talento será el responsable de establecer la metodología o actualizaciones a realizar en el programa.
6. Las políticas establecidas en el programa serán revisadas y actualizadas anualmente según las necesidades de la organización en coordinación con el proceso de Gestión del Talento.

4.2.6.4.2 DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES.

1. Los actores que intervendrán como participantes en la ejecución del programa son:
 - Coordinador de Gestión del Talento.
 - Responsable del Programa.
 - Replicador.
 - Participantes.
2. Del Coordinador de Gestión del Talento: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Asignar al responsable del programa RepicaT.
 - Definir de acuerdo al Plan de Desarrollo Anual los cursos formativos que serán replicados durante el año.
 - Definir el grupo de replicadores de acuerdo a la selección de cursos que serán replicados durante el año y a los criterios de selección establecidos.
 - Definir el colectivo a ser replicado de acuerdo a las necesidades formativas y a los cursos que serán replicados durante el año.
 - Analizar, revisar y sugerir sobre la propuesta de formación presentada por el Replicador, con el fin de optimizar su ejecución.
 - Diseñar y aplicar el formato de evaluación de la formación recibida por el Replicador, para medir el impacto y optimizar los resultados del proceso.
 - Hacer el seguimiento y control del cumplimiento del programa.
3. Del Responsable del Programa: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:

- Definir conjuntamente con el Coordinador de Gestión del Talento de acuerdo al Plan de Desarrollo Anual los cursos formativos que serán replicados durante el año.
 - Definir conjuntamente con el Coordinador de Gestión del Talento el grupo de replicadores de acuerdo a la selección de cursos que serán replicados durante el año y a los criterios de selección establecidos.
 - Definir conjuntamente con el Coordinador de Gestión del Talento el colectivo a ser replicado de acuerdo a las necesidades formativas y a los cursos que serán replicados durante el año.
 - Coordinar con el Replicador el material a ser reproducido durante la acción formativa.
 - Llevar un registro de todos los colaboradores que recibe formación auspiciada por la organización ya sea interna o externa, para dar seguimiento al programa ReplicaT.
 - Planificar logísticamente, de manera conjunta con el responsable del proceso a cargo y de los replicadores, la ejecución de los eventos ReplicaT.
 - Proporcionar las facilidades logísticas necesarias para la ejecución de la formación.
 - Registrar los eventos realizados por el replicador en su plan de desarrollo y registrar la formación proporcionada en el registro de cada participante.
 - Controlar el cumplimiento de las políticas y objetivos del programa.
4. Del Replicador: son sus obligaciones y responsabilidades las siguiente:
- Planificar la propuesta de transmisión del conocimiento cuidadosamente y ejecutarlo de manera efectiva, en los tiempos definidos de manera conjunta con el proceso de Gestión del Talento y responsables de área.
 - Ejecutar la evaluación de los participantes, en base a los objetivos previstos para la formación.
 - Generar un informe a la finalización del entrenamiento, a Gestión del Talento sobre el evento de formación y los resultados alcanzados.
5. Del Participante: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
- Asistir a las sesiones de réplica programadas dentro del Plan de Desarrollo Anual establecido para cada colaborador.

- Elaborar las actividades propuestas por el Replicador, con responsabilidad y puntualidad.
- Efectuar las diferentes evaluaciones dentro del programa ReplicaT.

4.2.6.4.3 DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN.

1. Replicador serán colaboradores que reciban formación externa o interna, seleccionada por la organización y que esté acorde a las políticas generales de la misma.
2. Serán personas que tengan un nivel intermedio de competencias, identificadas mediante las herramientas aplicadas por Gestión del Talento.
3. De preferencia colaboradores que tengan a su cargo personal.
4. El Replicador será seleccionado de acuerdo al grupo profesional al cual va dirigida la acción formativa.
5. Se valora que tenga una formación básica en facilitación de procesos, lo cual no es indispensable, lo cual dependerá del tipo y nivel de formación que se vaya a replicar.

4.2.6.4.4 DE LA PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN.

1. El Replicador tendrá como mínimo una semana una vez finalizada la capacitación formal otorgada por la organización para replicar los conocimientos adquiridos al grupo que le ha sido previamente asignado.
2. El Replicador deberá preparar la propuesta de transferencia de conocimiento así como el material a ser expuesto y transmitirlo al responsable del programa con 72 horas de anticipación.
3. El responsable del programa deberá realizar las convocatorias al Replicador y participantes con 48 horas de anticipación previa ejecución de la sesión formativa, en coordinación con el proceso de Comunicación Interna.
4. El responsable del programa facilitará al replicador y a los participantes el contenido de la capacitación en el que se detallarán tiempos, temas y actividades a ejecutar.

5. El programa ReplicaT podrá realizarse de varias maneras, dependiendo del tipo de curso y conocimiento recibido por parte de Replicador:

TIPO DE FORMACIÓN RECIBIDA	TIPO DE FORMACIÓN PROPUESTA
Cursos, seminarios, talleres con desarrollo de habilidades o destrezas específicas (entre 8 y 20 horas)	Talleres planificados con desarrollo o sin desarrollo de habilidades específicas, uso de ejemplos, análisis de casos, etc.
Cursos de formación de mediana o larga duración (mayores a 20 horas)	Talleres de planificados con uso de ejemplos y análisis de casos.

6. Para realizar la replicación del conocimiento se tomarán en consideración los siguientes criterios:
- El perfil ocupacional de los participantes a los que estará enfocada la formación, para definir el tipo de información que se necesita transmitir, y el nivel de la misma, diferenciando entre grupos profesionales.
 - Necesidades específicas de cada área de trabajo o de la organización.
7. Los espacios físicos donde se realizarán los entrenamientos serán:
- En las oficinas o salas de reuniones, de cada área de trabajo.
 - En las salas de capacitación o reunión, donde se convoca a gran cantidad de personal.
8. El evento de formación deberá incluir:
- El tema del evento
 - Objetivos de la capacitación
 - Número de horas,

- Participantes
- Necesidades logísticas.

4.2.6.4.5 DE LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

1. Las evaluaciones por parte de los Replicadores serán aplicadas una vez finalizada la acción formativa de acuerdo al programa de estudio previamente establecido.
2. Los participantes también deberán realizar una evaluación al Replicador basado en el formato establecido por el proceso de Gestión del Talento con la finalidad de obtener una retroalimentación de doble vía.
3. El responsable del programa será el encargado de monitorear el desarrollo de las evaluaciones.
4. Los Replicadores deberán enviar un reporte una vez finalizada la acción formativa al responsable del programa sobre el la gestión realizada y observaciones en el proceso formativo.
5. El Coordinador de Gestión de Talento revisará los informes enviados por los Replicadores para sugerir oportunidades de mejora frente a las acciones formativas.

4.2.7 INTERCAMBIOS EMPRESARIALES.

4.2.7.1 DESCRIPCIÓN.

Es un programa a través del cual se establecen intercambios empresariales entre profesionales de Aseguradora del Sur y otras empresas con las que mantiene relación.

4.2.7.2 OBJETIVO GENERAL.

Generar una comunidad de prácticas internacionales, con países que exista relación con Aseguradora del Sur, para propiciar intercambio de profesionales por un tiempo determinado, con la finalidad de adquirir experiencias que alimenten el negocio.

4.2.7.3 ALCANCE DEL PROGRAMA.

El alcance del programa está enfocado a todo el colectivo de Aseguradora del Sur a nivel nacional.

4.2.7.4 DISEÑO DE POLÍTICAS.

4.2.7.4.1 DE LAS GENERALIDADES.

1. Se realizará como mínimo un intercambio empresarial al año de acuerdo a la disponibilidad de las empresas con las que mantiene relación Aseguradora del Sur.
2. De preferencia se establecerán intercambios con empresas alineadas al giro del negocio como otras aseguradoras o reaseguradoras con las que mantiene relación Aseguradora del Sur.
3. La temporalidad del intercambio será como mínimo de 90 días con la finalidad que el colaborador seleccionado pueda adquirir conocimientos y posteriormente replicarlos en el negocio.
4. La selección del colaborador que participará en el intercambio será a través un Concurso de Méritos, valorando criterios objetivos para la toma de decisión.
5. Aseguradora del Sur cubrirá el costo de traslado y viáticos durante el intercambio, el hospedaje será parte de la empresa que acoge al colaborador.
6. El proceso de Gestión del Talento será el responsable de establecer la metodología o actualizaciones a realizar en el programa.
7. Las políticas establecidas en el programa serán revisadas y actualizadas anualmente según las necesidades de la organización en coordinación con el proceso de Gestión del Talento.

4.2.7.4.2 DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES.

1. Los actores que intervendrán como participantes en la ejecución del programa son:
 - Coordinador de Gestión del Talento.

- Responsable del Programa.
 - Colaborador.
2. Del Coordinador de Gestión del Talento: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
- Asignar al responsable del programa Intercambios Empresariales.
 - Establecer y mantener acercamientos con empresas relacionadas a Aseguradora del Sur para ejecutar intercambios empresariales entre colaboradores.
 - Establecer anualmente como mínimo un intercambio empresarial con las empresas relacionadas a Aseguradora del Sur.
 - Planificar conjuntamente con el responsable del programa la ejecución del intercambio empresarial a realizarse, así como su presupuesto.
 - Definir los criterios a ser valorados en el Concurso Interno para seleccionar al colaborador que participará dentro del programa.
 - Hacer el seguimiento y control del cumplimiento del programa.
3. Del responsable del programa: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
- Planificar conjuntamente con el Coordinador de Gestión del Talento la ejecución del programa, así como su presupuesto.
 - Dar seguimiento a los acercamientos realizados a las empresas con las que mantiene relación Aseguradora del Sur.
 - Ejecutar el Concurso de Méritos para los colaboradores aplicantes al intercambio empresarial, así como procesar los resultados del mismo.
 - Coordinar la logística para la ejecución del intercambio empresarial con la empresa con la que se haya establecido el acuerdo de manera formal.
 - Controlar el cumplimiento de las políticas y objetivos del programa.
4. Del Colaborador: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
- Representar a Aseguradora del Sur durante el intercambio empresarial dejando en alto la imagen institucional de la organización.
 - Involucrarse de manera activa en el proceso que haya sido designado durante la ejecución del intercambio empresarial.

- Adquirir conocimientos y habilidades durante el intercambio empresarial para replicarlos internamente a su regreso en la organización.
- Levantar informes y documentar información sobre los conocimientos adquiridos durante el intercambio.

4.2.7.4.3 DE LA PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN:

1. Durante el mes de enero de cada año se seleccionarán a las empresas de interés con las que se buscará realizar intercambios empresariales durante el año.
2. Durante el primer trimestre del año se establecerán acercamientos con las empresas seleccionadas para formalizar los acuerdos y programar la ejecución del intercambio empresarial, como mínimo uno durante el año.
3. Una vez seleccionada la empresa para ejecutar el intercambio se establecerá un Concurso de Méritos para valorar a los colaboradores que cumplan los requisitos para participar del programa, la convocatoria será abierta en coordinación con el proceso de Comunicación Interna.
4. El colaborador que obtenga la valoración más alta de acuerdo a los criterios establecidos será quién tenga la oportunidad de participar en el intercambio empresarial.
5. Los criterios básicos a ser valorados serán los siguientes:
 - Porcentaje perfil de competencias.
 - Indicadores de desempeño.
 - Evaluación 360°, percepción del entorno laboral.
6. El responsable del programa será el encargado de dar seguimiento al acercamiento formal con la empresa con la que se realizará el intercambio y a la ejecución y resultados del Concurso de Méritos.
7. El responsable del programa ejecutará toda la acción logística tanto para recibir al colaborador de la empresa con la que se estableció el intercambio como para enviar al colaborador de Aseguradora del Sur.
8. El encargado del programa en coordinación con el líder del proceso será el responsable de establecer el back up o la distribución del trabajo del colaborador

que participará en el intercambio con la finalidad de no dejar desatendidas las responsabilidades.

9. El colaborador participará del intercambio como mínimo 90 días con la finalidad que pueda incorporar conocimientos y posteriormente replicarlos a su regreso en la organización.

4.2.7.4.4 DE LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

1. El responsable del programa será el encargado de mantener contacto de forma quincenal con el colaborador que participa del intercambio con la finalidad de suplir cualquier tipo de necesidad y dar seguimiento a su participación dentro del programa.
2. El responsable del programa será el encargado de mantener contacto de forma mensual con un representante designado por la empresa con la que se realiza el intercambio, con la finalidad de suplir cualquier tipo de necesidad y monitorear el desempeño del colaborador asignado al programa.
3. El colaborador deberá realizar el levantamiento de información correspondiente y un informe final sobre lo adquirido durante la ejecución del intercambio empresarial, así como una propuesta concreta para replicar en la organización.
4. El Coordinador de Gestión del Talento evaluará el informe y el desempeño en coordinación con el responsable asignado por parte de la empresa con la que se ejecutó el intercambio.

4.2.8 CAMARADAS.

4.2.8.1 DESCRIPCIÓN.

Este programa persigue un acompañamiento permanente por parte de un integrante del equipo de Gestión del Talento a un colectivo de la empresa previamente asignado ya sea de matriz o de sucursales, con la finalidad de dar un soporte en el desarrollo integral de los colaboradores de Aseguradora del Sur, tanto en la parte laboral como personal.

4.2.8.2 OBJETIVO GENERAL.

Monitorear y dar seguimiento de forma permanente al desarrollo integral de los colaboradores de Aseguradora del Sur, así como canalizar eficientemente sus necesidades, cumpliendo con los niveles de satisfacción establecidos con respecto a la gestión, nivel de servicio y efectividad de respuesta hacia el colaborador.

4.2.8.3 ALCANCE DEL PROGRAMA.

El alcance del programa está enfocado a todo el colectivo de Aseguradora del Sur a nivel nacional.

4.2.8.4 DISEÑO DE POLÍTICAS.

4.2.8.4.1 DE LAS GENERALIDADES.

1. El programa se lo llevará a cabo de forma permanente a través de los acercamientos que realice el Camarada GT con el colectivo asignado.
2. La información recabada durante los acercamientos del programa será manejada bajo esquemas de confidencialidad y utilizada exclusivamente para fines orientados al desarrollo integral del colaborador, deberá ser ventilada únicamente con el Coordinador de Gestión del Talento para orientar la toma de decisiones.
3. Todos los colaboradores que se encuentren bajo la modalidad de contrato plazo fijo serán considerados dentro del programa.
4. El programa Camaradas se regirá bajo principios que normarán su buen funcionamiento:
 - Confidencialidad.
 - Solidaridad.
 - Frontalidad.
 - Transparencia.
 - Objetividad.
 - Ética.

- Guía.
 - Ser ejemplo.
5. El proceso de Gestión del Talento será el responsable de establecer la metodología o actualizaciones a realizar en el programa.
 6. Las políticas establecidas en el programa Camaradas serán revisadas y actualizadas anualmente según las necesidades de la organización por el proceso de Gestión del Talento.

4.2.8.4.2 DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES:

1. Los actores que intervendrán como participantes en la ejecución del programa son:
 - Coordinador de Gestión del Talento.
 - Responsable del Programa.
 - Camarada GT.
 - Camarada.
2. Del Coordinador de Gestión del Talento: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Asignar al responsable del programa Camaradas.
 - Planificar conjuntamente con el Responsable del Programa el plan de trabajo anual para el programa Camaradas y su presupuesto.
 - Participar en las reuniones internas de trabajo con los Camaradas GT para orientar la toma de decisiones con respecto a la información expuesta de cada colaborador.
 - Retroalimentar a los Camaradas GT con respecto a su gestión y nivel de servicio dentro del programa identificando oportunidades de mejora.
 - Apoyar al Camarada GT e intervenir en situaciones críticas en las que se requiera de la presencia del Coordinador de Gestión del Talento.
 - Hacer el seguimiento y control del cumplimiento del programa.

3. Del Responsable del Programa: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Planificar conjuntamente con el Coordinador de Gestión del Talento el plan de trabajo anual para el programa Camaradas y su presupuesto.
 - Designar en conjunto con el Coordinador de Gestión del Talento las personas que actuarán como Camarada GT.
 - Distribuir entre los Camaradas GT los diferentes colectivos de colaboradores.
 - Actualizar de manera mensual los colectivos de colaboradores asignados a cada Camarada GT.
 - Diseñar en conjunto con el Coordinador de Gestión del Talento, los indicadores y reportes para la evaluación y seguimiento de la gestión de los Camaradas GT.
 - Obtener y administrar la información recibida en el First Week y replicarla a los Camaradas GT para su gestión.
 - Coordinar las reuniones de trabajo de seguimiento y revisión mensual de los indicadores y reportes de gestión de cada Camarada GT.
 - Controlar el cumplimiento de las políticas y objetivos del programa.
4. Del Camarada GT: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Presentarse como Camarada GT tanto al momento del ingreso de un nuevo colaborador como al momento de cambio o nueva asignación de Camarada GT.
 - Abrir un espacio de confianza con cada colaborador para realizar el levantamiento de información y expectativas del camarada de acuerdo al formato vigente establecido.
 - Realizar un acompañamiento permanente al colectivo asignado.
 - Monitorear el estado de los camaradas tanto en la parte laboral, personal y emocional.
 - Actuar como facilitador para satisfacer las necesidades, requerimientos o inquietudes de los colaboradores asignados.
 - Mantener un vínculo objetivo y profesional con cada camarada, evitando relaciones sentimentales, económicas o de cualquier otro tipo que contravengan los principios y valores del programa.

- Retroalimentar a los camaradas asignados con respecto a la información levantada en los programas de seguimiento y desarrollo, así como realizar el seguimiento a los acuerdos planteados.
 - Participar en las reuniones internas de trabajo conjuntamente con el Coordinador de Gestión del Talento para presentar los reportes solicitados y la gestión realizada respecto a los colectivos asignados.
 - Mantener informado al Responsable del Programa y al Coordinador de Gestión del Talento sobre aquellas novedades que puedan afectar directamente a la organización.
 - Cumplir con los indicares establecidos en el programa de camaradas.
5. Del Camarada: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
- Presentar apertura frente al programa Camaradas recibiendo y proporcionando información al Camarada GT de forma objetiva.
 - Cumplir con los horarios y cronogramas establecidos por el Camarada GT para la realización de reuniones de trabajo y retroalimentación.
 - Notificar al jefe directo la asistencia a reuniones de trabajo y retroalimentaciones con el Camarada GT.
 - Cumplir con los acuerdos y compromisos planteados con el Camarada GT.

4.2.8.4.3 DE LOS CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN DE CAMARADAS GT.

1. Para la asignación de Camaradas GT al programa se deberán tomar en cuenta los siguientes criterios:
 - Grado de afinidad o empatía del Camarada GT con el posible colectivo a ser asignado.
 - El nivel jerárquico del Camarada GT y el colectivo a ser asignado.
 - Ubicación geográfica y funcional.
 - Actitud del Camarada GT, no serán considerados ejecutivos de Gestión del Talento que presenten una actitud paternalista o negativa.

4.2.8.4.4 DE LAS REUNIONES Y SEGUIMIENTOS:

1. Los Camaradas GT realizará una sesión de trabajo presencial con su colectivo asignado, la misma que se podrá realizar durante el primer trimestre del año con dos objetivos, el primero de levantar expectativas del colaborador, revisar su plan de desarrollo y reafirmar su PDA anual. El segundo objetivo enfocado a analizar el cumplimiento y resultados de lo propuesto el año anterior.
2. En el caso de nuevos ingresos, el camarada dentro de la inducción general tendrá un espacio para presentarse, dar a conocer el programa y dará seguimiento de forma mensual al nuevo colaborador durante su período de prueba monitoreando su actitud y desempeño conjuntamente con el jefe directo para contribuir a su adaptabilidad dentro de su nuevo entorno laboral.
3. Todo Camarada GT una vez finalizado el Full Inmersion de su colectivo asignado, deberá realizar un acercamiento específico con un tiempo máximo de 72 horas para reafirmar y dar seguimiento al PDA del colaborador. Esta información deberá ser registrada en la “Ficha de Levantamiento de Información”.
4. Todo Camarada GT deberá solicitar al encargado del proceso de selección el Feedback de Competencias de un nuevo colaborador, para dar soporte y seguimiento a su Semáforo Competencial levantado, así como también cuando existan evaluaciones evolutivas a los colaboradores vigentes. Esta información deberá ser registrada en la “Ficha de Levantamiento de Información”.
5. Una vez obtenida la información todo Camarada GT deberá realizar un acercamiento con su colectivo asignado para abordar de manera específica la sesión de Feedback de Competencias recibida por un representante de Gestión del Talento, con respecto a su evaluación de ingreso o evolutiva con la finalidad de dar soporte y seguimiento a su perfil.
6. Los Camaradas GT realizarán también sesiones formales de trabajo y retroalimentación bimestrales con los camaradas asignados tomando como insumo la información levantada en el programa First Week para plantear acuerdos referentes al desarrollo integral de los colaboradores. Se deberá convocar a los

- camaradas para las sesiones de trabajo bimestrales, con una anticipación de mínimo 48 horas definiendo un cronograma para realizar dicha actividad.
7. Las sesiones de trabajo y retroalimentación se podrán realizar para sucursales a través de videoconferencia y para matriz deberán ser presenciales.
 8. Cada Camarada GT deberá coordinar la disponibilidad de la conexión de videoconferencias para realizar las sesiones de trabajo, así como en matriz coordinará la disponibilidad de salas.
 9. Después de cada reunión los Camaradas GT enviarán de forma digital a través de correo electrónico un resumen de lo tratado con cada Camarada y los acuerdos plateados de acuerdo al formato establecido.
 10. El seguimiento a los acuerdos y desarrollo de los colaboradores se lo realizará mensualmente, sin embargo esto no es un limitante para realizar acercamientos más frecuentes, este aspecto queda a discreción y criterio del Camarada GT.
 11. Los Camaradas GT enviarán un mail o harán llamadas telefónicas como parte del seguimiento a los Camaradas de forma mensual o a su criterio dependiendo de la necesidad o nivel de acompañamiento.
 12. Todos los requerimientos, necesidades o inquietudes por parte de los camaradas deben ser canalizados a través del Camarada GT asignado y no centralizados en una sola persona para agilizar tiempos de respuesta.
 13. Si se detecta alguna novedad, anomalía, durante el seguimiento a alguno de los camaradas es obligación comunicar inmediatamente al Coordinador del Gestión del Talento para orientar la toma de decisiones.
 14. El seguimiento a los acuerdos llegados con los camaradas es responsabilidad de cada uno de los Camaradas GT, y el responsable del programa hará seguimiento a la ejecución de los mismos.
 15. El responsable del programa será el encargado de realizar el cronograma de forma anual para la reunión mensual de Camaradas GT, así como efectuar recordatorios previos a la fecha de convocatoria apoyado en el proceso de Comunicación Interna para asegurar la participación de los convocados.
 16. El responsable del programa será el encargado de programar la reunión mensual de Camaradas GT todos los últimos viernes de cada mes para presentar el seguimiento

de los acuerdos y novedades de su colectivo asignado al Coordinador de Gestión del Talento por un lapso de 20 minutos como máximo con cada Camarada GT.

17. Dentro del proceso de SSO los Camaradas GT en casos especiales deberán dar el respectivo seguimiento y apoyo a las necesidades de sus camaradas en coordinación con el Técnico de SSO y el Médico Ocupacional.

4.2.8.4.5 DE LAS TRANSICIONES:

1. Todos los Camaradas GT salientes y entrantes del programa, tienen la obligación de realizar una reunión compartida con los camaradas asignados para dar continuidad a la gestión realizada.
2. Los Camaradas GT salientes deberán entregar toda información trabajada en las sesiones anteriores a los nuevos Camaradas GT.

4.2.8.4.6 RESTRICCIONES:

1. No existe la posibilidad de realizar reuniones fuera del horario laboral, y de preferencia cualquier reunión se dará en las instalaciones de Aseguradora del Sur.
2. No se puede establecer relaciones sentimentales u obligaciones económicas con los camaradas.

4.2.9 PROYECTOS ESPECIALES.

4.2.9.1 DESCRIPCIÓN.

Es un programa a través del cual se establecen asignaciones puntuales y por períodos limitados a proyectos especiales para desarrollar en los colaboradores nuevas habilidades, conocimientos o fortalecer los ya existentes.

4.2.9.2 OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar en los colaboradores habilidades y conocimientos nuevos o fortalecer los ya existentes a través de la asignación puntual por períodos limitados a proyectos especiales que existan dentro de la organización.

4.2.9.3 ALCANCE DEL PROGRAMA.

El alcance del programa está enfocado a todo el colectivo de Aseguradora del Sur a nivel nacional.

4.2.9.4 DISEÑO DE POLÍTICAS.

4.2.9.4.1 DE LAS GENERALIDADES.

1. Se realizarán asignaciones a proyectos especiales a colaboradores dependiendo de la necesidad que presente la organización dentro de su planificación anual de proyectos y el plan de desarrollo establecido.
2. La asignación de los colaboradores a proyectos especiales tendrá una temporalidad mínima de 30 y máxima de 90 días.
3. La asignación a proyectos especiales pueden ser dentro del mismo proceso o en diferentes procesos al que pertenece el colaborador.
4. Se elegirán como mínimo 3 proyectos anualmente a través de los cuales los colaboradores seleccionados puedan participar activamente y desarrollar sus conocimientos y habilidades.
5. La elección de los colaboradores a ser considerados dentro del programa quedará a criterio del proceso de Gestión del Talento conjuntamente con los líderes de procesos, valorando criterios objetivos para la toma de decisión.
6. El proceso de Gestión del Talento será el responsable de establecer la metodología o actualizaciones a realizar en el programa.

7. Las políticas establecidas en el programa serán revisadas y actualizadas anualmente según las necesidades de la organización en coordinación con el proceso de Gestión del Talento.

4.2.9.4.2 DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES.

1. Los actores que intervendrán como participantes en la ejecución del programa son:
 - Coordinador de Gestión del Talento.
 - Responsable del Programa.
 - Colaborador.
2. Del Coordinador de Gestión del Talento: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Asignar al responsable del programa Proyectos Especiales.
 - Establecer anualmente asignaciones a proyectos especiales de acuerdo a las necesidades de la empresa y de desarrollo de los colaboradores.
 - Planificar conjuntamente con el responsable del programa la ejecución de las asignaciones a proyectos especiales a realizarse.
 - Definir los criterios a ser valorados para seleccionar a los colaboradores que participarán dentro del programa.
 - Hacer el seguimiento y control del cumplimiento del programa.
3. Del responsable del programa: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Planificar conjuntamente con el Coordinador de Gestión del Talento la ejecución del programa.
 - Coordinar la logística para la ejecución de la asignación a proyectos especiales por parte de los colaboradores.
 - Controlar el cumplimiento de las políticas y objetivos del programa.
4. Del Colaborador: son sus obligaciones y responsabilidades las siguientes:
 - Involucrarse de manera activa en el proceso que haya sido designado durante la ejecución del proyecto especial.

- Adquirir conocimientos y habilidades durante la asignación al proyecto especial y aplicarlos en sus actividades cotidianas.
- Levantar informes y documentar información sobre los conocimientos adquiridos durante la asignación al proyecto especial.

4.2.9.4.3 DE LA PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN.

1. Durante el mes de enero de cada año se revisará el plan anual de proyectos dentro de la organización y se segmentará de acuerdo a las necesidades de desarrollo de los colaboradores.
2. Se seleccionarán los proyectos en los cuales son viables realizar asignaciones puntuales de colaboradores para desarrollar sus conocimientos y habilidades.
3. Los colaboradores que serán elegidos a criterio del proceso de Gestión del Talento tomando en cuenta los siguientes criterios básicos:
 - Porcentaje perfil de competencias.
 - Indicadores de desempeño.
 - Evaluación 360°, percepción del entorno laboral.
4. El responsable del programa ejecutará toda la acción logística para la asignación al proyecto especial de los colaboradores elegidos.
5. El encargado del programa en coordinación con el líder del proceso será el responsable de establecer el back up o la distribución del trabajo del colaborador que participará en la asignación al proyecto especial.
6. El colaborador participará del proyecto especial como mínimo 30 días con la finalidad que pueda incorporar conocimientos y habilidades durante el desarrollo del proyecto

4.2.9.4.4 DE LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

1. El responsable del programa será el encargado de monitorear la participación del colaborador en el proyecto especial de forma quincenal conjuntamente con el líder o encargado del proyecto a ser desarrollado.

2. El colaborador deberá realizar el levantamiento de información correspondiente y un informe final sobre lo adquirido durante la intervención en el proyecto asignado.
3. El Coordinador de Gestión del Talento evaluará el informe y el desempeño en coordinación con el líder o encargado del proyecto a ser desarrollado.

4.2.10 COACHING EJECUTIVO.

4.2.10.1 DESCRIPCIÓN.

Soporte principal frente al desarrollo integral para colectivos claves en la organización, ya que se requiere la asistencia externa de un profesional que vaya dirigiendo el proceso desde una perspectiva global y profesional, que busque obtener lo mejor de cada participante, direccionando un desarrollo con sentido y desde un enfoque integral.

4.2.10.2 POLÍTICAS.

1. El coaching ejecutivo estará dirigido para los grupos profesionales 1 y 2, así como también para líderes informales seleccionados por la organización si fuera necesario.
2. El Coordinador de Talento Humano será el encargado de determinar el colectivo y número de sesiones de coaching ejecutivo que requiera tener un colaborador.
3. El proceso de Gestión del Talento en coordinación con el proceso de Comunicación informará al colaborador con al menos 1 semana de anticipación la participación de los colectivos, indumentaria, lugar y horarios.

4.2.11 OUTDOORS.

4.2.11.1 DESCRIPCIÓN.

Actividades al aire libre o espacios abiertos, con una metodología propia de la educación experiencial, es decir aprendizaje netamente vivencial, que presenta una secuencia lógica de actividades donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el

entorno personal y profesional.

4.2.11.2 DISEÑO DE POLÍTICAS.

1. El Analista de Gestión del Talento Humano será el encargado de organizar los diferentes grupos según el cronograma planteado para la ejecución de los outdoors, cada grupo de acción podrá estar establecido por colaboradores de diferentes procesos, grupos profesionales y empresas del grupo, esta distribución no penalizará el servicio al cliente interno y externo en la organización, con previa aprobación del Coordinador de Gestión del Talento Humano.
2. La organización de los grupos a participar deberá contar con un máximo de 25 colaboradores por grupo. De cada sucursal o proceso en Matriz se podrá escoger máximo dos (2) personas con la finalidad de no penalizar el servicio al cliente y resultados de cada proceso.
3. El Analista de Gestión del Talento en coordinación con el proceso Administrativo, manejarán y organizarán la logística a nivel nacional de todos los colaboradores que sean partícipes de los entrenamientos.
4. El Analista de Gestión del Talento en coordinación con el Médico Ocupacional deberán analizar e identificar a posibles colaboradores que tengan algún problema de salud, específicamente cardiacos cuando se trata de actividades combinadas con deportes extremos.
5. El Analista de Gestión del Talento Humano en coordinación con el proceso de comunicación socializarán la programación de entrenamientos con al menos 1 semana de anticipación a la fecha de inicio del mismo a todo el colectivo convocado, con la finalidad de que puedan planificar su tiempo y actividades laborales.

4.2.12 PLATAFORMA E LEARNING.

4.2.12.1 DESCRIPCIÓN.

La plataforma de e-learning, campus virtual o Learning Management System (LMS) es un espacio virtual de aprendizaje orientado a facilitar la experiencia de capacitación a distancia.

Este sistema permitirá la creación de "aulas virtuales"; en ellas se producirá la interacción entre tutores y alumnos, y entre los mismos alumnos; como también la realización de evaluaciones, el intercambio de archivos, la participación en foros, chats, y una amplia gama de herramientas adicionales.

El e-learning comprende fundamentalmente los siguientes aspectos:

- El pedagógico, referido a la tecnología educativa como disciplina de las ciencias de la educación, vinculada a los medios tecnológicos, la psicología educativa y la didáctica.
- El tecnológico, referido a la tecnología de la información y la comunicación, mediante la selección, diseño, personalización, implementación, alojamiento y mantenimiento de soluciones en donde se integran tecnologías propietarias y de código abierto (Open Source).

Los aspectos pedagógicos son como el alma del e-learning y van a trabajar sobre los contenidos. Puede que al principio sean los menos tangibles, pero serán al final los componentes más relevantes en términos de eficacia de los objetivos de enseñanza y aprendizaje fijados.

4.2.12.2 BENEFICIOS.

- Brinda capacitación flexible y económica.

- Combina el poder de Internet con el de las herramientas tecnológicas.
- Anula las distancias geográficas y temporales.
- Permite utilizar la plataforma con mínimos conocimientos.
- Posibilita un aprendizaje constante y nutrido a través de la interacción entre tutores y alumnos.
- Ofrece libertad en cuanto al tiempo y ritmo de aprendizaje.

4.2.12.3 POPUESTA DE PLATAFORMA E LEARNING

Moodle es una plataforma de aprendizaje que, además de poder utilizarse para la enseñanza a distancia, es una herramienta importante para complementar la educación presencial. Moodle es software libre por lo que su utilización y redistribución es gratuita y su código es público. Moodle ofrece numerosas ventajas para todos aquellos profesores/as que quieran enriquecer su trabajo en el aula con el apoyo de un entorno virtual de aprendizaje.

- Como expositor de contenidos formativos para ofrecer a los estudiantes apuntes, documentación, recursos, otros
- Como espacio de encuentro para sus alumnos/as, no sólo para el seguimiento de los contenidos del curso sino también como lugar de debate y red social de aula (protegida y segura) gracias a la utilización de los foros, chat, correo y mensajería, entre otros.
- Como espacio de trabajo en el que los alumnos/as además de acceder a recursos y documentación, podrán también acceder, realizar y entregar sus tareas al profesor/a.
- Como espacio de trabajo colaborativo, ya que Moodle ofrece la posibilidad de crear y organizar grupos de trabajo.

En resumen, Moodle ofrece al profesorado un amplio abanico de magníficas posibilidades ya que permite desde una utilización básica del mismo (como repositorio de recursos para los alumnos/as) a una utilización más completa como espacio de aprendizaje (curso de formación en red que permite a los alumnos/as interactuar entre sí, acceder a los

contenidos, realizar tareas y actividades mientras que el profesorado puede hacer un seguimiento completo de su actividad en el aula presencial y virtual).

4.2.12.4 REQUERIMIENTOS.

Los requerimientos de la plataforma Moodle son los siguientes:

- Un servidor Web, que soporte PHP, preferencia Apache, o también IIS
- (Internet Information Server) de la plataforma Windows.
- Una instalación de PHP en funcionamiento (versión 4.3.0 o posterior).
- Una base de datos: MySQL (versión mínima 4.1.16) o PostgreSQL, que están completamente soportadas y recomendadas para su uso con Moodle.

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1.1 CONCLUSIONES.

5.1.1.1. Se reafirma la hipótesis planteada ya que es totalmente factible gestionar el capital intelectual dentro de la organización a través de programas efectivos de aprendizaje correctamente diseñados, con políticas y alcances claramente definidos como es el caso de la creación de una Universidad Corporativa interna que permita evaluar y dar seguimiento al aprendizaje alineado a las necesidades de la organización.

5.1.1.2. El proceso investigativo llevado a cabo, permitió determinar con certeza la creación de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Aseguradora del Sur, alineado a la estrategia, cultura y necesidades de la organización.

5.1.1.3. De acuerdo a los resultados arrojados por la etapa exploratoria se evidencia la necesidad imperante por parte de los colaboradores de contar con una estructura que les permita conocer e incrementar el perfil de competencias técnicas (conocimientos) que demandan cada uno de los procesos a los que pertenecen y que logre impactar favorablemente en el desarrollo de sus actividades.

5.1.1.4. Podemos determinar que para el diseño de la estrategia de Gestión de Conocimiento es fundamental contar con una cultura organizacional madura, así como con el apoyo y convicción de la alta dirección como es el caso de Aseguradora del Sur.

5.1.1.5. De acuerdo a la investigación realizada es fundamental que el Modelo de Gestión del Conocimiento esté alineado a la estrategia de Talento Humano y por ende a la de la organización para que tenga un propósito y orientación clara frente a la consecución de los objetivos del modelo de negocio.

- 5.1.1.6. Podemos concluir que dentro del Modelo de Gestión del Conocimiento el identificar los conocimientos claves del negocio es fundamental para generar enfoque e inversión en el aprendizaje organizativo frente a lo que realmente requiere la organización y los colaboradores.
- 5.1.1.7. Una de las acciones claves para capitalizar el conocimiento en la organización es la identificación de expertos del conocimiento y tutores internos que dominan el negocio para aprovecharlos frente a la consecución de la estrategia del Modelo de Gestión del Conocimiento.
- 5.1.1.8. La definición de la estrategia de e learning para apalancar el Modelo de Gestión del Conocimiento es clave frente al alcance y la optimización de costos, sin duda Moodle es una gran alternativa para poner en marcha el proyecto.
- 5.1.1.9. Es importante contar con programas transversales como el coaching y los out door dentro del modelo que permitan incorporar y aterrizar de manera sostenida desde la práctica los conocimientos adquiridos a través de los programas de aprendizaje definidos. No pueden estar desconectados los conocimientos y las habilidades.
- 5.1.1.10. La propuesta de generar programas de soporte y acompañamiento frente al desarrollo como Camaradas será clave para buscar el compromiso e involucramiento de los colaboradores frente a las nuevas herramientas de aprendizaje.
- 5.1.1.11. La orientación del modelo permite de manera paulatina ir incorporando comportamientos en los colaboradores alineados a una cultura comprometida con el conocimiento a través del diseño de programas de aprendizaje.
- 5.1.1.12. La investigación realizada a nivel de marco teórico permite determinar que la nueva tendencia de valorar a las organizaciones no es por sus recursos financieros, al contrario, está dada por el capital intelectual y los activos

intangibles de las mismas, lo cual reafirma la importancia y el valor que agregará el Modelo de Gestión del Conocimiento a Aseguradora del Sur.

5.1.2 RECOMENDACIONES.

5.1.1.13. Para la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento se recomienda desarrollar conjuntamente con el proceso de Comunicación una estrategia de gestión del cambio que logre involucrar y generar compromiso de los colaboradores con el conocimiento.

5.1.1.14. Se recomienda que el Modelo de Gestión del Conocimiento funcione con un eje importante dentro del proceso de Gestión del Talento con su estructura y alcance definido para que no pierda el impacto y la importancia dentro de la estrategia.

5.1.1.15. Se recomienda asignar de manera inicial a un colaborador de tiempo completo para la implementación y desarrollo permanente del modelo con la finalidad que administre de manera continua todos los programas de aprendizaje y posteriormente dimensionar si se requieren más recursos para la continuidad del proyecto.

5.1.1.16. Para la construcción de las mallas curriculares para la Universidad Corporativa, se recomienda contar con el soporte profesional de un pedagogo que oriente efectivamente la forma de transmitir los conocimientos levantados por los expertos internos.

5.1.1.17. Se recomienda poner mucho énfasis en la administración de la plataforma e learning con respecto al mantenimiento y soporte en la funcionalidad; a través del proceso de Sistemas se sugiere asignar a un Desarrollador PHP o en código abierto para Moodle, con la finalidad de brindar respuesta inmediata a los requerimientos de los usuarios.

- 5.1.1.18. Para los tutores internos identificados se recomienda generar procesos de entrenamiento referente a los siguientes temas: formador de formadores y manejo de presentaciones efectivas ya no todos tienen las habilidades para transmitir sus conocimientos.
- 5.1.1.19. Se sugiere ir generando alianzas con instituciones educativas calificadas para ir generando de manera paulatina procesos de aval y certificación para los alumnos de la Universidad Corporativa de Aseguradora del Sur.
- 5.1.1.20. Se recomienda generar procesos de certificación anual para los colaboradores como requisito alineado a los planes de carrera organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- CAROLYN TAYLOR, (2006), La Cultura del Ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios, primera edición, Buenos Aires, Aguilar,
- NORTH KLAUS, ROQUE RIVAS, (2008), Gestión del Conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente, Libros En Red.
- DOMINGO NEVADO PEÑA Y VÍCTOR RAÚL LÓPEZ RUIZ (2002), “El Capital Intelectual: valoración y medición, Núñez de Balboa, Madrid, PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- PETER F. DRUCKER, (2007) La Gestión del Conocimiento, DEUSTO S.A. EDICIONES,
- CESAR AUGUSTO BERNAL, “Metodología de la Investigación”, segunda edición.

ARTÍCULOS:

- JOSÉ ÁNGEL FERNÁNDEZ IZAR, (2003) Director de la Universidad Corporativa Unión Fenosa,
- PABLO FERNÁNDEZ, (2008), profesor de Dirección Financiera, IESE Business School, “Métodos para Valoración de Empresas”, España, Universidad de Navarra.
- GREGORIO LABATUT SERER, (2008), ” Valor de las empresas: métodos de valoración tradicional y comparativos”, artículo, España, Universidad de Valencia.
- SÁNCHEZ MEDINA, MELIAN GONZÁLEZ, HORMIGA PÉREZ, (2007), El Concepto del Capital Intelectual y sus dimensiones, Universidad de las Palmas, Investigaciones Europeas, Vol. 13, Nº2


- ADRIANA COCA, CRISTINA CHAMINADA, (2006), Innovación y gestión del capital intelectual en una empresa multinacional: El caso de Unión Fenosa, los intangibles de la internacionalización empresarial, ICE.
- JUAN CARLOS VÁSQUEZ, YAGUÉ Evolución Digital, (2004), El eLearning Corporativo: clara tendencia digital, Ecuador.
- LUIS CARLOS PLATA LÓPEZ, (2005), Valoración de activos intangibles, la nueva riqueza de las empresas, revista de derecho, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA:

- JOSÉ MARÍA SARACHO, Cómo implementar un Modelo de Gestión del Conocimiento, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/187-como-implementar-un-programa-de-gestion-del-conocimiento.html>
- OLIVIA ITZEL LÓPEZ ROJANO, El Capital Intelectual, <http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml>
- MARÍA AURORA SOTO, NORMA BARRIOS FERNÁNDEZ, Gestión del Conocimiento, http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_3_06/aci05306.htm
- HEINZ MANDL, KATRIN WINKLER, KATHARINA SCHURER, Instrumentos para la Gestión del Conocimiento, Estrategias Organizacionales, http://www.asocam.net/portal/sites/default/files/publicaciones/archivos/GCO_0097.pdf.

ANEXOS

ANEXO 1

	DOCUMENTACIÓN DE SUBPROYECTOS Y PROGRAMAS PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO:	GC 15000
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO / ENTREVISTA A EXPERTOS	VIGENCIA:	Ene-2012
		PÁGINA 176/194	VERSIÓN: V1.0

1. OBJETIVO:

- Recabar información estratégica relevante desde la perspectiva de expertos del negocio, que sustente la viabilidad del diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Aseguradora del Sur a nivel nacional.

2. ESTRUCTURA

La presente entrevista estará estructurada por 12 preguntas puntuales que permitan recabar información referente a la alineación de las siguientes variables la empresa:

- Estrategia y objetivos de negocio.
- Estrategia del Proceso de Gestión de Talento Humano.
- Cultura Organizacional.

3. PREGUNTAS:

• ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE NEGOCIO

1. ¿Dentro de la estrategia de negocio de Aseguradora del Sur qué elementos o recursos considera usted son los más importantes para alcanzar la Visión organizacional y por qué?
2. ¿Cuál es el impacto del Recurso Humano dentro de la estrategia y objetivos de negocio de Aseguradora del Sur?
3. ¿Dentro del Plan Estratégico de Aseguradora del Sur, que debilidades considera están afectando al crecimiento del negocio y la consecución de la estrategia?


- **ESTRATEGIA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

1. ¿Considera que la estrategia del proceso de Gestión del Talento Humano actualmente contribuye a la estrategia y objetivos del negocio y por qué?
2. ¿A su criterio el plan de desarrollo de los colaboradores de Aseguradora del Sur en cuestión de fortalecimiento de competencias técnicas (conocimientos) es lo suficientemente robusto para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización?
3. ¿Qué opinión le merece la gestión que actualmente realiza el proceso de Gestión de Talento Humano a nivel de prácticas de Desarrollo Humano y Organizacional y desde la perspectiva de estrategia de negocio qué debería mejorar?

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. ¿Cuál sería su criterio realizando un breve análisis comparativo entre la cultura organizacional desde hace 6 años atrás y la cultura actual de Aseguradora del Sur?
2. ¿Considera que los valores, comportamientos, símbolos y sistemas definidos dentro de la cultura de Aseguradora del Sur sustentan la estrategia de negocio?
3. ¿Desde su punto de vista cuál es el nivel de apertura de la cultura frente a nuevos proyectos desarrollados a nivel Organizacional?
4. ¿El involucramiento de los colaboradores frente a cambios o a la realización de nuevas prácticas es positivo?
5. ¿La resistencia al cambio es un factor característico en la cultura de Aseguradora del Sur?
6. ¿A su criterio considera que la cultura de Aseguradora del Sur es una ventaja competitiva frente a otras organizaciones del sector?

ANEXO 2

 <small>mas que asegurar... cumplimos!</small>	DOCUMENTACIÓN DE SUBPROYECTOS Y PROGRAMAS PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO:	GC 15000
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO / ENCUESTA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	VIGENCIA:	Ene-2012
		PÁGINA 178/194	VERSIÓN: V1.0

A continuación llene los siguientes datos según corresponda:

Proceso:	Área:	Localidad:	GP:
-----------------	--------------	-------------------	------------

NOTA: La presente encuesta ha sido diseñada netamente con fines académicos para el diseño de un proyecto dentro de Aseguradora del Sur previa titulación de pregrado.

1. OBJETIVO:

- Recabar información relacionada a las competencias técnicas (conocimientos) de los colaboradores que actúan en los diferentes procesos de la Organización, con el fin de sustentar la viabilidad del diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Aseguradora del Sur a nivel nacional.

2. ESTRUCTURA E INDICACIONES:

La presente encuesta estará estructurada por 10 preguntas puntuales cerradas que permitan recabar información referente a las competencias técnicas (conocimientos) de los colaboradores y su aplicación dentro de los procesos de la Organización. Marque con una “x” a su criterio el casillero que corresponda a su respuesta.

3. PREGUNTAS:

PREGUNTAS	ESCALA			
	NADA	MUY POCO	POCO	MUCHO
1. ¿Conoce cómo funciona de forma integral el mapa de procesos de Aseguradora del Sur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Conoce claramente el alcance y funcionamiento del proceso al que pertenece?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Conoce a cabalidad las políticas y procedimientos que forman parte de su proceso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Conoce las competencias técnicas (conocimientos) que debe desarrollar para un mejor desempeño dentro de su proceso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Conoce si la empresa cuenta con un modelo estructurado que permita gestionar internamente el conocimiento en los colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Ha recibido capacitación para el desarrollo de competencias técnicas (conocimientos)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Conoce usted que debe hacer para desarrollar las competencias técnicas (conocimientos) que requiere el proceso al que pertenece?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Ha podido evidenciar resultados que impacten de forma positiva en su proceso en base a las capacitaciones recibidas para desarrollo de competencias técnicas (conocimientos)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Condiera usted que la actividad que realiza dentro de su proceso demanda del desarrollo de competencias técnicas (conocimientos)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

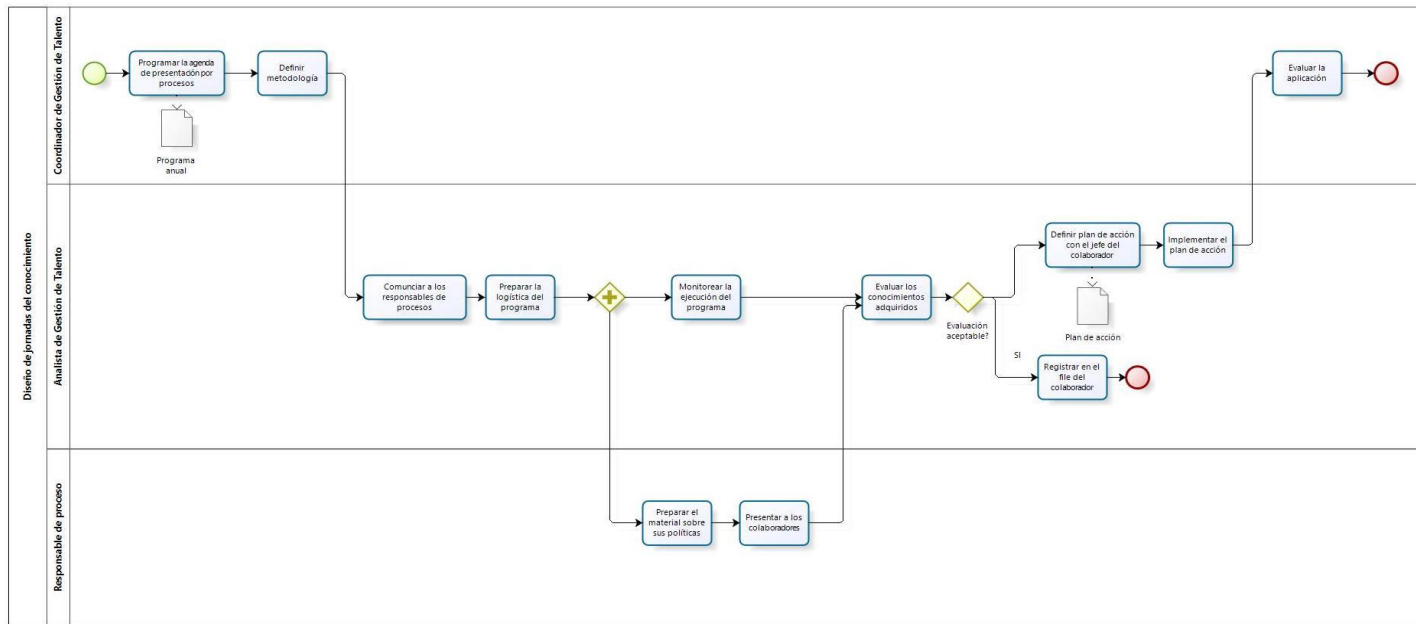
10. Señale los conocimientos que considera esenciales para desarrollar de manera efectiva sus actividades dentro del proceso al que pertenece

SERVICIO AL CLIENTE	<input type="checkbox"/>
SEGUROS Y REASEGUROS	<input type="checkbox"/>
LEYES APLICADAS A LOS SEGUROS	<input type="checkbox"/>
FIANZAS	<input type="checkbox"/>
TECNICAS DE VENTAS	<input type="checkbox"/>
SEGURIDAD INDUSTRIAL	<input type="checkbox"/>
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	<input type="checkbox"/>

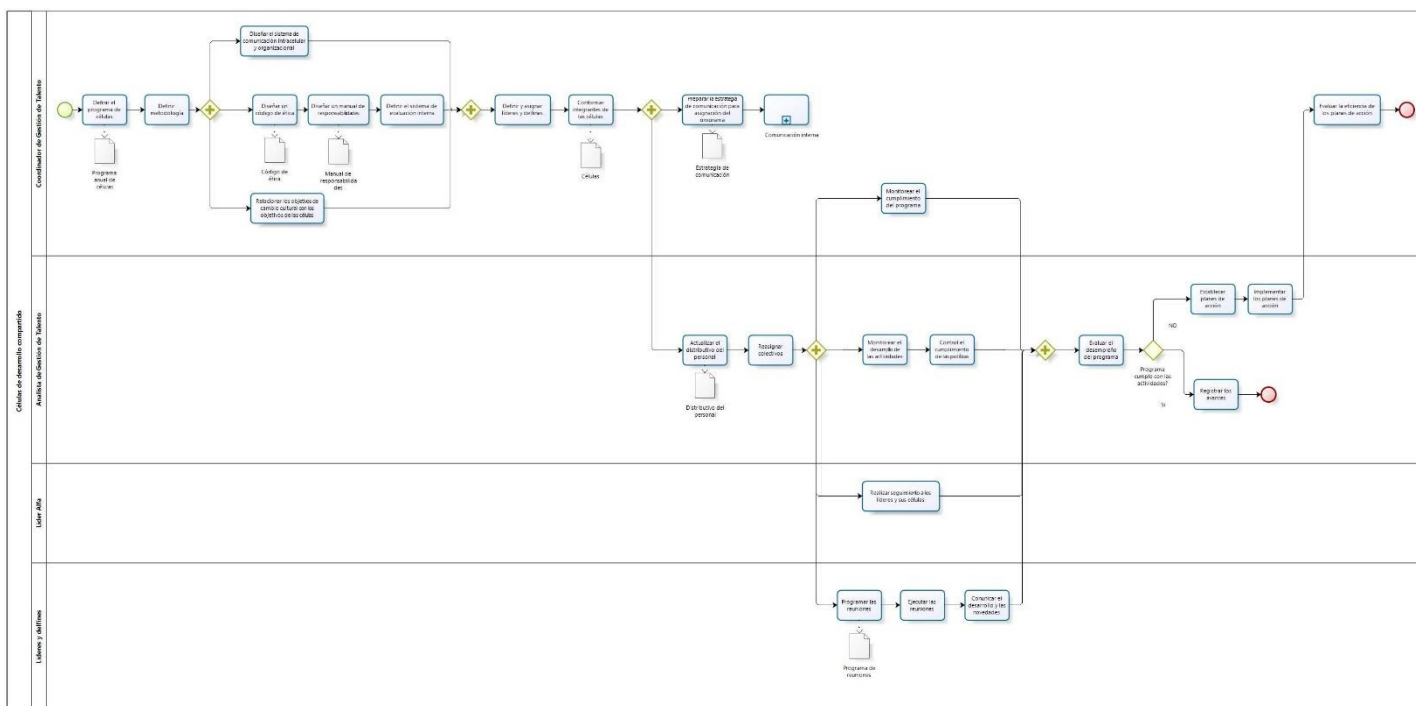
SERVICIO AUTOMOTRÍZ	<input type="checkbox"/>
ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIÓN DE RIESGOS	<input type="checkbox"/>
OFIMÁTICA	<input type="checkbox"/>
ADMINISTRACIÓN GENERAL	<input type="checkbox"/>
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<input type="checkbox"/>
CONTABILIDAD DE SEGUROS	<input type="checkbox"/>
GESTIÓN FINANCIERA	<input type="checkbox"/>

¡GRACIAS POR LA ATENCIÓN PRESTADA Y SU COLABORACIÓN!!

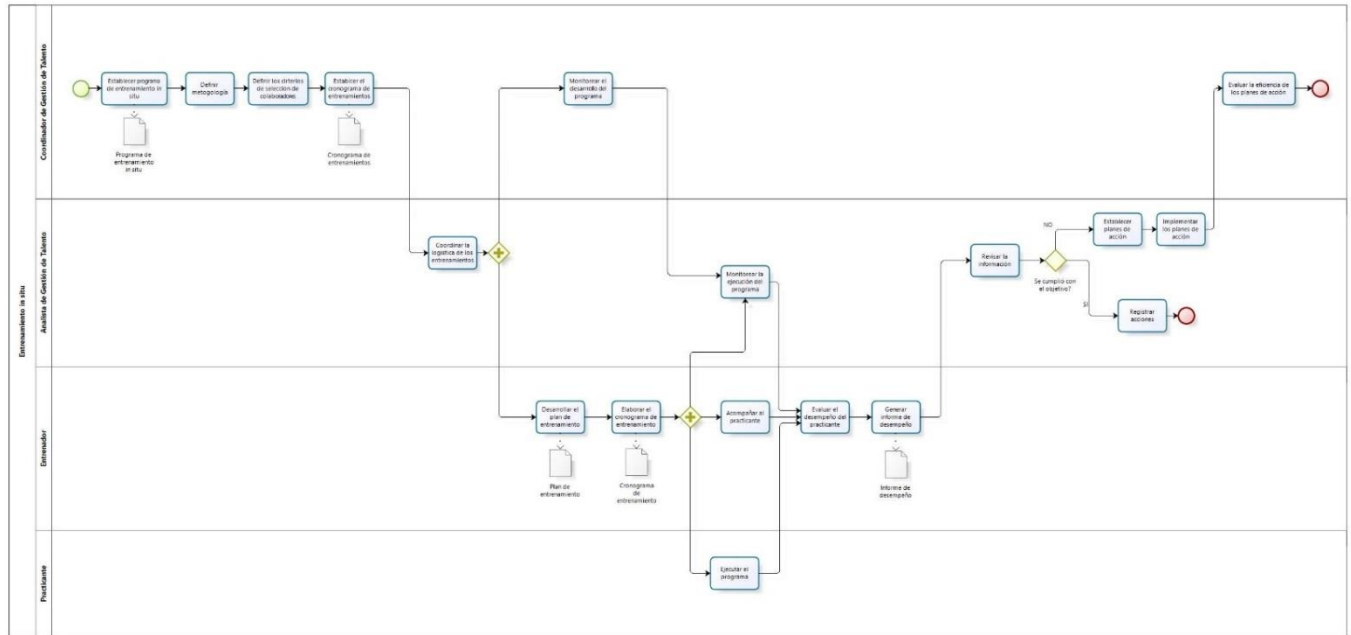
ANEXO 3: DIAGRAMA DE FLUJO JORNADAS DEL CONOCIMIENTO



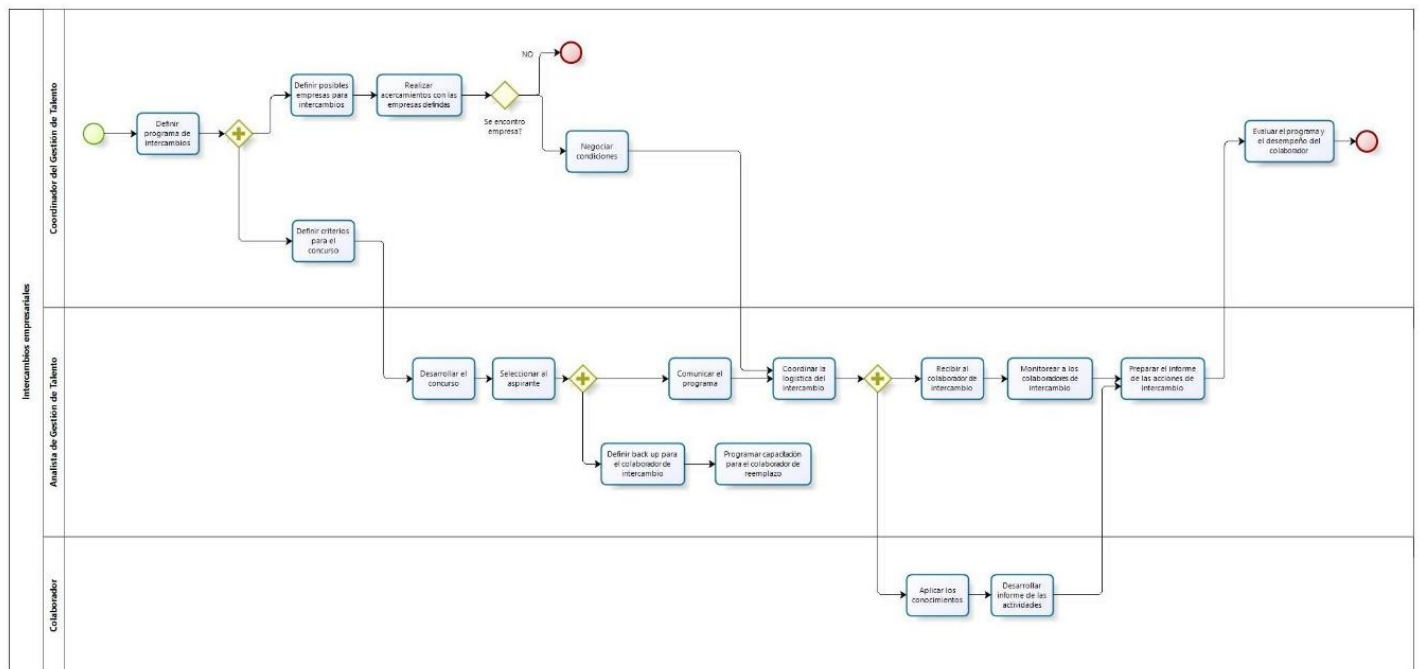
ANEXO 4: DIAGRAMA DE FLUJO CÉLULAS DE DESARROLLO



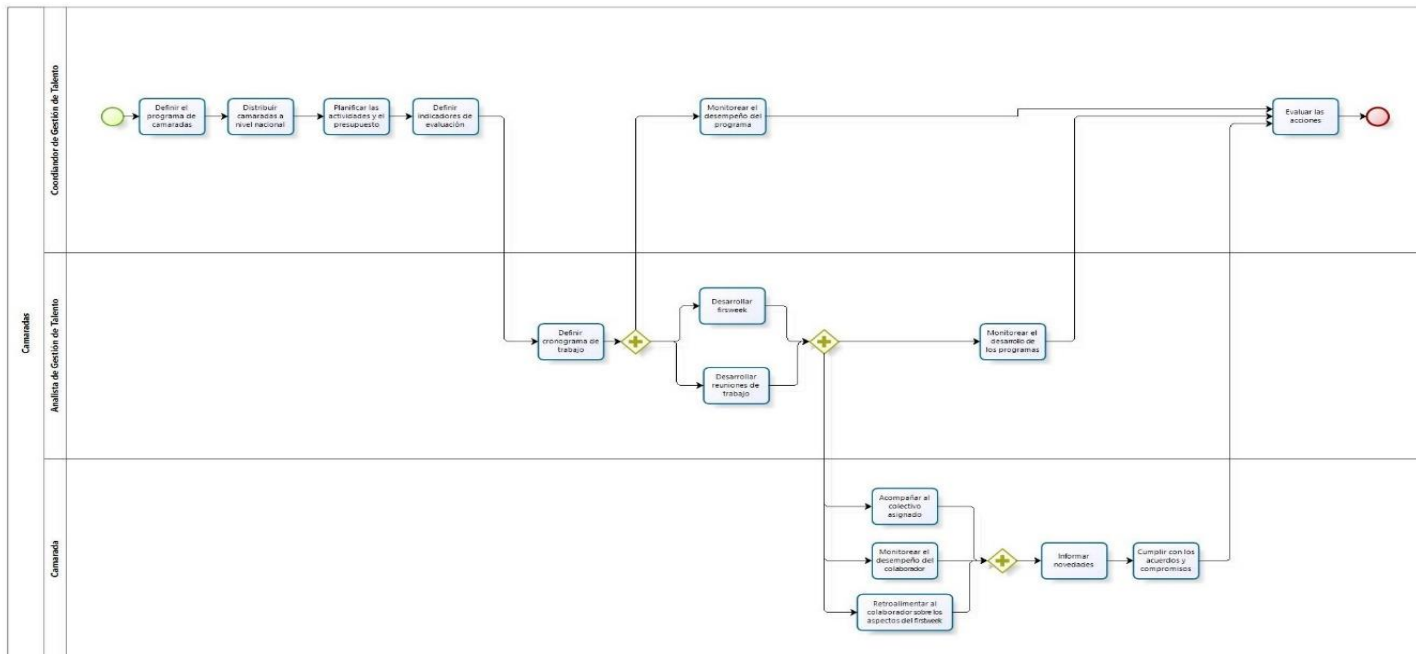
ANEXO 5: DIAGRAMA DE FLUJO ENTRENAMIENTO IN SITU



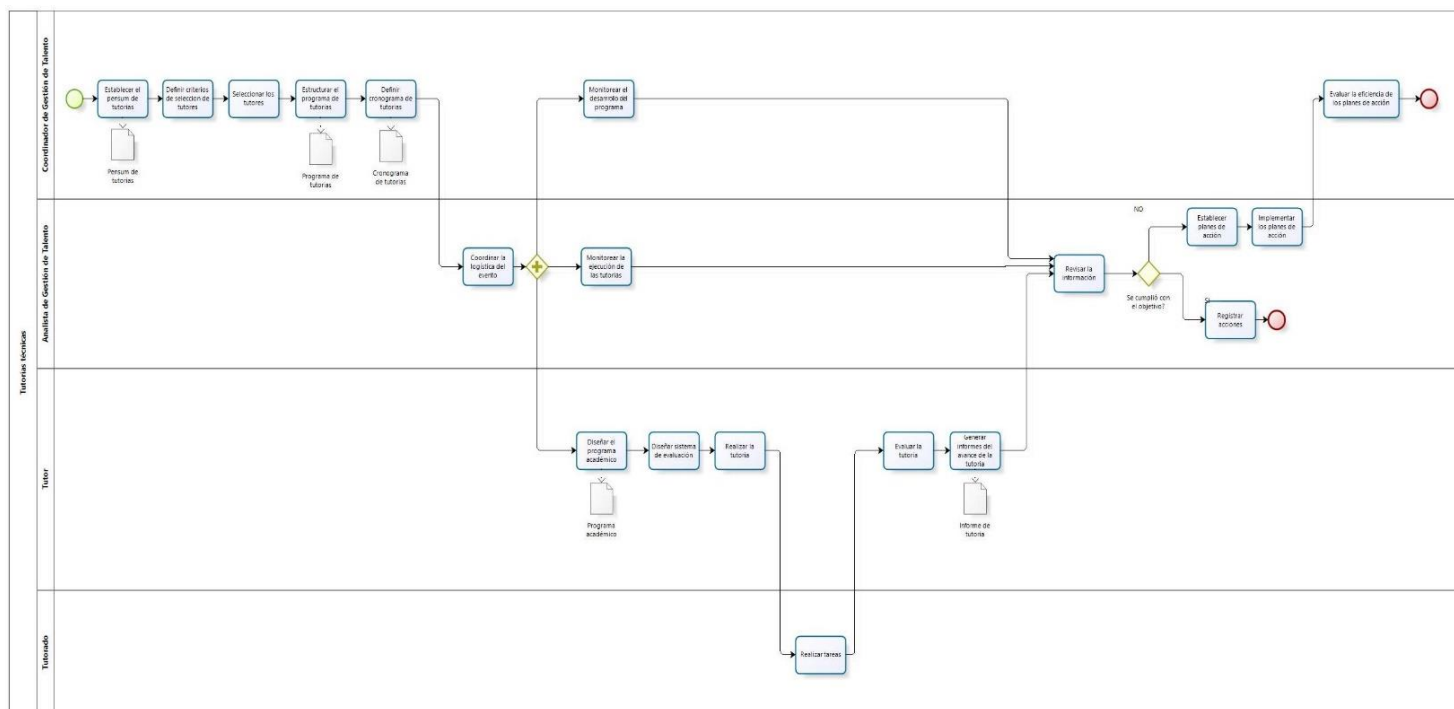
ANEXO 6: DIAGRAMA DE FLUJO INTERCAMBIOS EMPRESARIALES



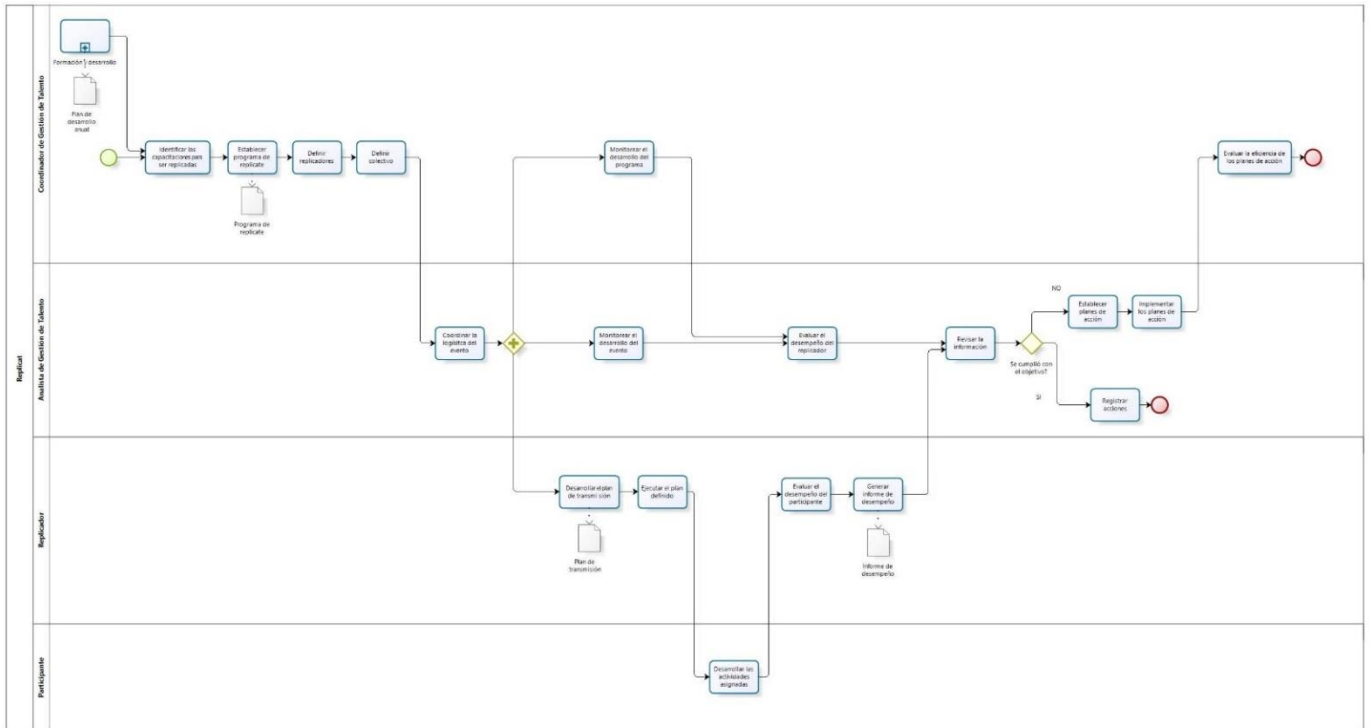
ANEXO 7: DIAGRAMA DE FLUJO CAMARADAS



ANEXO 8: DIAGRAMA DE FLUJO TUTORÍAS TÉCNICAS



ANEXO9: DIAGRAMA DE FLUJO REPLICAT



ANEXO 10: DIAGRAMA DE FLUJO PROYECTOS ESPECIALES

