
Oportunidades de crecimiento y desarrollo. Caso Sura.

Universidad Santo Tomás

Luisa María Salas García

Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo

Luisa María Salas García

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá, D.C

2015

Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo

Tutor:

Héctor Horacio Murcia Cabra

Proyecto para optar por el título de Administradora de Empresas

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá, D.C

2015

Dedicatoria

Dedicado a mis padres, que con su amor incondicional me han permitido llegar hasta donde estoy hoy.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer al profesor Héctor Horacio Murcia, que con sus críticas, dedicación y apoyo me permitió hacer de este trabajo una realidad. También agradecer a Adriana Carolina Pérez, analista de Gestión de Conocimiento de Suramericana, por darme la oportunidad de presentar este trabajo de grado como fortalecimiento para esta área, y además su apoyo, ejemplo y críticas que me ayudaron a estructurar mi trabajo y crecer profesionalmente.

En segundo lugar, agradecer a mi familia y a mi novio, por su amor, paciencia y apoyo a lo largo de mi carrera profesional.

Nota de aceptación

Firma Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Tabla de contenido

Introducción.....	9
1. Planteamiento del problema.....	10
2. Objetivos.....	11
2.1. General.....	11
2.2. Específicos.....	12
3. Metodología.....	12
3.1 Primer objetivo específico.....	12
3.2 Segundo objetivo específico.....	13
3.3 Tercer objetivo específico.....	14
4. Revisión de Literatura.....	14
4.1. Situación administrativa desde un enfoque sistémico del área.....	15
4.2. Aplicación de diagnóstico estratégico en otras compañías.....	18
4.3. Técnicas y estrategias de innovación.....	21
5. Resultados y discusión.....	22
5.1. Panorama actual de la empresa.....	22
5.2. Proceso de generación de la propuesta.....	30
5.2.1. Diagnóstico de puntos centrales.....	30
5.2.1.1. Sistema y enfoque holístico del área.....	30
5.2.1.2. Entorno de la empresa.....	33
5.2.1.3. Análisis de aspectos internos del área.....	34
5.2.1.4. Priorización de debilidades.....	42
5.2.2 Análisis de puntos de mejoramiento.....	43
5.2.2.1. Aplicación de herramientas de calidad total.....	44
5.2.2.2. Programación: cronograma opcional y marco lógico.....	47
5.3. Técnicas de innovación a aplicar para el mejoramiento del área.....	49
5.3.1. Proceso de adaptación organizacional.....	49
5.3.2. Funciones del analista y posibilidad de auxiliar para el área.....	55
5.4. Análisis de factibilidad de proyecto por medio de parámetros financieros.....	57

Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Referencias.....	62

Índice de tablas

Tabla N° 1 Cronograma inducción corporativa

Tabla N° 2 Sistema aplicado en el proceso de gestión de conocimiento

Tabla N° 3 Tamaño del mercado asegurador

Tabla N° 4 Situación administrativa actual de gestión de conocimiento

Tabla N° 5 Lista de chequeo

Tabla N° 6 Matriz DOFA de gestión de conocimiento del regional centro - Suramericana

Tabla N° 7 Votos para priorización de debilidades

Tabla N° 8 Priorización de debilidades

Tabla N° 9 Cronograma de actividades

Tabla N° 10 Marco lógico

Tabla N° 11 Matriz eliminar, incrementar, reducir y crear

Tabla N° 12 cronograma de inducción corporativa modificado

Tabla N° 13 Análisis financiero

Índice de gráficos

Gráfico N° 1 Modelo de competencias

Gráfico N° 2 Participación de Suramericana en Grupo Sura

Gráfico N° 3 Estructura corporativa

Gráfico N° 4 Área de Bienestar y Entorno Humano

Gráfico N° 5 Flujograma del proceso

Gráfico N° 6 Diagrama de Pareto

Gráfico N° 7 Diagrama Causa - Efecto

Gráfico N° 8 Diagrama Cómo – Cómo

Gráfico N° 9 Cuadro estratégico

Introducción

El siglo XXI ha sido una era que ha llevado a las organizaciones al cambio en lo social, económico y ambiental, en torno al capital intelectual y al conocimiento de cada empleado con el fin de que aporte no solo de forma operativa, sino también intelectualmente. Los gerentes deben implementar y cambiar sus estrategias de acuerdo a las exigencias de este nuevo entorno que da cabida a la innovación.

Aspectos como la tecnología, el mercado, las ventas, las finanzas, el servicio al cliente, hacen que las compañías deban modificar su ventaja competitiva y forma de trabajar para implementar la innovación como factor importante e imprescindible.

Por tanto, el talento humano es vital para que la cultura, el clima organizacional, las formaciones sean parte de la estrategia organizacional.

El presidente de Nutresa Carlos Gallego, afirma que “La innovación se apoya en la cultura y le ponemos apellido de innovación efectiva, y es que es innovación que finalmente se refleja en los resultados de negocios de Grupo y que se apoya en el talento y actitud creadora de la gente, pero se aterriza para que se pueda concretar, y se manifiesta a través de las estrategias de los negocios” (Gallego, 2015) demostrando que las personas son parte de esa innovación y cambio de perspectiva buscada en cada compañía.

De acuerdo a este nuevo entorno el área de Gestión Humana de la empresa Suramericana, además de ocuparse de la contratación, procesos legales o nómina, debe enfocarse en ser parte de la unidad estratégica de la compañía aportando ideas y herramientas que apoyen la gestión, fomentando un estilo de liderazgo diferente al autoritario. Criterios como la autonomía y las redes de conocimiento aportan a un sentido de responsabilidad que compromete a los líderes con el bienestar de sus empleados y el de la compañía.

El área de Gestión de Conocimiento tiene como eje principal desarrollar competencias a través del conocimiento en sus empleados por medio de procesos y mecanismos que potencializan su aprendizaje en la organización. Su propósito es gestionar los procesos de formación y desarrollo a

través de acciones estratégicas que impacten la retención del talento y la generación de perspectivas o pensamientos críticos (Pérez Cortes, 2015).

En el caso de Suramericana, el área de Gestión de Conocimiento en la regional centro está constituido por una analista y un aprendiz. El analista delega funciones al aprendiz y lo acompaña en su etapa productiva. En este trabajo se explicarán dichas funciones y se delimitarán discrepancias en algunos procesos en los que el aprendiz participa, en los cuales se necesita aplicar una metodología diferente para ver los resultados que se quieren.

Con el objetivo de ver el área como un sistema hacia un enfoque holístico y que en él se logren aplicar acciones para el mejoramiento integral de la empresa, se aplicará la metodología implementada por el Doctor Héctor Horacio Murcia llamada CARIBE (Calidad Total, Reingeniería, y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial) (Murcia Cabra H. H., 2011).

1. Planteamiento del problema

Suramericana ha ganado prestigio en el sector asegurador, no solo por su servicio, sino por las personas que conforman la compañía, pues es en el talento humano donde se forja la estrategia. El área de Bienestar y Entorno Humano está ligada a este parámetro, consiguiendo que cada sección que la conforma esté en la estrategia corporativa de cada unidad de negocio y atienda a las necesidades de cada unidad.

Nicolás Delgado, presidente de la firma QBR, sostiene que el sector asegurador ha tenido un crecimiento óptimo ya que “el sector supo aprovechar el crecimiento de la clase media colombiana, lo que facilitó una mayor tendencia de seguros” (Delgado, 2015). Además en este artículo se afirma que la calificadora de riesgo *Fitch Ratings* estima un crecimiento en primas emitidas entre el 8 a 10%, a la vez que espera que ingresen nuevas compañías del sector a esta industria.

Sin embargo, (Delgado, 2015), se dice que es necesario crear una cultura en los ciudadanos para hacer ver la importancia de adquirir un servicio de este tipo, pues la participación en el mercado sigue siendo baja, siendo este uno de los mayores retos en las compañías aseguradoras.

Para las áreas de gestión de conocimiento este dato no es nuevo. De hecho se han presentado formaciones y capacitaciones que apuntan a fortalecer la estrategia de la organización aportando al capital intelectual de cada empleado.

Para que Suramericana siga siendo líder en este sector, debe ampliar su visión y seguir implementando la innovación en sus procesos. Para ello es necesario fortalecer cada proceso de gestión de conocimiento de la regional centro en el que el aprendiz está inmerso por sus funciones. Por ejemplo los nuevos empleados de Sura deben ingresar con esta perspectiva y deben recibir un entrenamiento alineado a la estrategia.

A este respecto, se evidencian varias oportunidades de mejora que deben ser reevaluadas a través de la metodología CARIBE para darle una nueva estructura al área (Murcia Cabra H. H., 2011).

El objetivo principal del área de gestión del conocimiento consiste en promover la adquisición, aplicación, generación y socialización del conocimiento, diseñando y ejecutando estrategias para que los empleados adquieran los conocimientos requeridos por los negocios para alcanzar los resultados organizacionales (Sura, 2010).

Procesos como la adaptación organizacional, las formaciones, becas y herramientas del conocimiento, son pilares para determinar el buen funcionamiento de cada unidad de negocio, atendiendo a sus necesidades y requerimientos. Donde su importancia da una visión de futuro a la compañía en Bogotá y que actualmente es manejado solo por un analista y un aprendiz, estableciendo la necesidad de un auxiliar para que se realicen estas actividades de innovación.

El interrogante que se plantea es el siguiente: ¿De qué forma puede mejorar el área de Gestión de Conocimiento para ayudar y contribuir en cada unidad de negocio de la empresa Suramericana?

2. Objetivos

2.1 General

Fortalecer el área de gestión de conocimiento de la regional centro de Suramericana en cada proceso, aplicando innovación y creatividad, y tratar de mejorar con herramientas innovadoras los procesos relacionados en la empresa

2.2 Específicos

- Estudiar la situación administrativa del área desde un enfoque sistémico con el fin de entender de manera holística la misma.
- Realizar un diagnóstico estratégico analizando puntos de mejora por medio de esquemas administrativos y gerenciales de cada aspecto del área.
- Elaborar mecanismos y esquemas que permitan mejorar positivamente el área, utilizando técnicas que fortalezcan sus procesos y mejoren la situación en cada unidad estratégica de negocio de la compañía.

3. Metodología

El presente trabajo de grado corresponde a la investigación hecha por parte del área de gestión de conocimiento de Suramericana en Bogotá con base en un fortalecimiento empresarial. Se ponen en marcha propuestas para mejorar diferentes aspectos del área, ligados a los procesos de la misma, aportando sugerencias innovadoras de cambio.

Conforme a lo anterior, se procede a considerar los siguientes aspectos metodológicos:

3.1 Primer objetivo específico: Estudiar la situación administrativa del área de gestión de conocimiento desde un enfoque sistémico con el fin de entender a fondo la misma.

Para efectuar este objetivo se recurre a recolectar información acerca del área de gestión de conocimiento de la regional centro de Suramericana con el fin de aclarar los procesos trascendentes del campo en el que se encuentra relacionado el aprendiz tales como: origen de la necesidad de cada unidad de negocio, como es atendida por el área y el tiempo establecido para su desarrollo y satisfacción.

Además de investigar la forma en que se diseña la solución con la analista: Ya sea por medio de la adaptación organizacional, formaciones, herramientas y metodologías o becas y patrocinios, estudiando y analizando esta información como un todo en el área y lograr un análisis objetivo y contundente.

De acuerdo a esto se deben tener en cuenta las responsabilidades del analista y el aprendiz; cómo influye la decisión de cada uno en el proceso y la manera que se ve afectada la necesidad. El aprendiz debe tener las siguientes funciones:

- Apoyo en procesos de adaptación organizacional: inscripción de colaboradores en cursos virtuales, inducción y acompañamiento con grupos de nuevos colaboradores, realización y seguimiento de planes de entrenamiento y asesorías sobre Fondo Sura.
- Búsqueda, comunicación con formadores y aporte desde la estrategia a los planes de formación de cada negocio.
- Análisis de estadísticas de asistencia y satisfacción de formaciones y eventos.
- Inscripción y seguimiento de pagos de proveedores.
- Apoyo logístico en reservas, eventos y realización de pedidos.
- Apoyo en búsqueda de convenios educativos.
- Desarrollo de un proceso de mejora dentro del área.
- Apoyo en proyectos especiales de los negocios.

Las funciones del aprendiz van más allá de lo enunciado, ya que el trabajo en equipo con el analista es esencial para el buen funcionamiento de todos los procesos del área.

3.2 Segundo objetivo específico: Realizar un diagnóstico estratégico y administrativo, analizando y especificando puntos de mejora orientados a los esquemas administrativos innovadores y gerenciales en cada aspecto del área.

Para el desarrollo de este objetivo se tendrán como base dos métodos para analizar la innovación en el área, sugeridos en el libro “*Creatividad e innovación empresarial*” por (Murcia Cabra H. H., 2011). El primero es el enfoque holístico, analizando el tipo de innovación que aplicaría para este caso, teniendo en cuenta lo establecido en el Manual de Oslo (OECD, 2006) y el segundo es la innovación por procesos en donde se analiza cada aspecto del área a estudiar aplicado por el método CARIBE.

Por medio de la aplicación de entrevistas, se recopiló información para dar inicio al análisis y hallar aquellos puntos de mejora que necesita el área, durante el proceso del aprendiz entre Enero y Julio del presente año.

Con base en el análisis, se inició un plan de acción donde se determinaron estrategias basadas en los puntos de mejora, apoyados por un cronograma en donde se delimitaron acciones a seguir en un tiempo determinado, con el soporte de la analista de gestión de conocimiento de la regional.

3.3 Tercer objetivo específico: Elaborar mecanismos y esquemas que permitan mejorar positivamente el área, utilizando técnicas que fortalezcan sus procesos y mejoren la situación en cada unidad estratégica de negocio de la compañía.

Durante este proceso se aplicó el método CARIBE en el que se realizaron esquemas que ayudaron a establecer herramientas para fortalecer los procesos del área, como flujogramas, diagrama de Pareto, diagrama espina de pescado, entre otros. También se recomendaron algunas técnicas de innovación especificadas en el Manual de Oslo (OECD, 2006) centrado en la innovación en el proceso en el que interviene el aprendiz.

Con ello se espera dar conclusiones y recomendaciones especificando el trabajo en equipo del aprendiz y la analista. Además de establecer la posibilidad de un auxiliar en esta área que esté en constante acompañamiento y aporte a la estrategia tanto del área como a cada unidad de negocio, para que se efectúen las estrategias de innovación propuestas.

4. Revisión de la literatura

El conocimiento es considerado indispensable para el ser humano en cualquier aspecto cotidiano, como el trabajo o en una simple conversación. Esta afirmación nace de hechos históricos que demuestran la importancia de conocimiento en la vida de cada persona.

Desarrollar e implementar el conocimiento radica en saber expresarlo de manera escrita y oral, aportando una capital intelectual como ahora se implementa en las organizaciones desde el área de gestión humana.

Algunas compañías la llaman desarrollo del talento humano o simplemente área de formación y capacitación; Sura lo llama gestión de conocimiento y desarrollo del talento. Todas estas compañías tienen como objetivo común ser competitivas e innovadoras por medio de su capital humano. Sin embargo, ellas aplican metodologías diferentes y manejan de distinta forma el tema de conocimiento, sobre todo en la industria aseguradora.

4.1 Situación administrativa desde un enfoque sistémico del área.

Suramericana centra los objetivos y metas en el bienestar de sus empleados. En su informe anual del 2014 establece que “El logro de las metas corporativas solo es posible si contamos con un equipo humano comprometido, líder, innovador, responsable y en pleno ejercicio de sus potencialidades”. Así que, sus metas corporativas están centradas en que sus colaboradores cada día tomen decisiones acertadas y que sea para un futuro valioso para la compañía.

Se concentran en siete pilares importantes: las competencias, el desempeño, el compromiso, los altos potenciales y sucesiones, el desarrollo, el equilibrio vida personal/vida laboral, y la planeación del talento humano (Informe anual 2014 Suramericana, 2014). En cada área de Bienestar y Entorno Humano están reunidos estos pilares importantes para elegir los mejores colaboradores y focalizarse en el mejoramiento continuo de cada unidad de negocio, aportando a la estrategia y a la ventaja competitiva.

En el área de gestión de conocimiento, uno de los cimientos en los que centra su proceso diario es el del desarrollo de competencias. Este pilar se encarga de “promover la adquisición, aplicación, generación y socialización del conocimiento, diseñando y ejecutando estrategias para que los empleados adquieran los conocimientos requeridos por los negocios para alcanzar los resultados organizacionales.” (Suramericana, 2014).

En él se integra el modelo de competencias manejado por la compañía que integra el saber, ser y hacer, explicado en el grafico N°1, en el que integra la sostenibilidad como un todo.

También la aplicación del desarrollo para el fortalecimiento de competencias y conocimientos, planeación del talento humano, compromiso, y los demás pilares que son de igual relevancia para el área.

Para entender la situación administrativa de la empresa, es necesario establecer una comparación entre esta área y las áreas manejadas por otras aseguradoras que tengan la misma índole, con base en el informe de gestión o sostenibilidad de cada una.

Gráfico N°1 Modelo de competencias



Fuente: Sentir el cuidado, Plan de gestión del cambio - Bienestar y entorno humano – 2015

En Seguros Bolívar el conocimiento en sus empleados se implementa en algunos aspectos en forma similar, pero diferente al caso de Sura. Su equipo humano está direccionado para lograr la misión corporativa centrada en generar valor económico, social y ambiental de manera sostenible en beneficio de todos. (Seguros Bolivar, 2014)

Este equipo debe contar con destrezas en: el conocimiento del negocio y de los clientes, en el manejo del riesgo, en el manejo emocional de las relaciones, la investigación, la innovación, la tecnología y la sinergia empresarial. El foco de su sostenibilidad es el desarrollo de proyectos de investigación que fomenten la cultura del conocimiento en sus empleados por medio de la experiencia, la gestión empresarial, la inteligencia de mercados y lo socio-ambiental (Seguros Bolivar, 2014).

El logro de los objetivos estratégicos se enfoca en el desarrollo del talento humano dentro de la compañía, basados en cinco acciones de transformación:

- La alineación estratégica: lograr que los equipos entiendan y ejecuten la estrategia.
- El seguimiento y ejecución: priorizando y construyendo acciones para que los proyectos se cumplan.

- El liderazgo: el en que cuentan con tres roles como movilizar de la estrategia, moldear la cultura para construir confianza y gestionar el talento y las competencias del personal.
- El trabajo en equipo: construyendo conjuntamente conocimiento y equilibrio entre los derechos y deberes.

Con estas acciones aseguran un talento humano. Invierten en formación interna y en educación formal, 67% en maestrías y 33% en especializaciones, y en educación no formal cursos y talleres, aproximadamente cuatrocientos ochenta y ocho millones (Seguros Bolivar, 2014, pág. 43).

La inversión en formación es utilizada por esta compañía está centrada en los Vicepresidentes, los gerentes y algunos jefes. Utilizan planes de trabajo individuales alineados con los objetivos de la organización y del área, con el fin de reunir los objetivos del negocio, los objetivos del área, el desarrollo individual y el desarrollo de los equipos en un solo objetivo hecho por el empleado; así se reúnen alinean los objetivos de la compañía con los objetivos individuales de cada persona (Seguros Bolivar, 2014, pág. 44). Cuentan con lo que ellos llaman “buenas prácticas laborales” en las que incluyen todos los beneficios a los empleados y su alineación con el respeto por los derechos humanos

Positiva Compañía de seguros, es una de las empresas que se ha posicionado en Seguros de Riesgos Laborales, después de ARL Sura. En esta compañía el conocimiento es esencial en temas como el servicio al cliente, proyectos, y resultados.

Manejan un programa institucional virtual cuyo objetivo es generar una interacción entre funcionarios y aumentar el conocimiento y el compromiso en temas que al servicio refiere. Para Positiva, el conocimiento es la base de la productividad en la compañía, y cuenta con una escuela de ventas positiva que tiene como fin fomentar las capacidades y habilidades en ventas de sus asesores comerciales. Además creó un modelo de segmentación como herramienta para encontrar toda clase de información de los clientes. (Positiva Compañía de seguros, 2014)

La compañía cuenta con un plan de capacitación para mejorar la gestión y el rendimiento de los trabajadores basados en cinco estrategias de desarrollo: ética, cognitiva, afectiva, comunicativa, y psicosocial. (Positiva Compañía de seguros, 2014)

Mapfre cuenta con planes de carrera, desarrollo profesional, y una política global de movilidad y promoción para un modelo global de formación. Evalúan tres competencias esenciales en sus empleados: compromiso y orientación al cliente en innovación. El modelo global de formación está diseñado en torno a cuatro ejes principales: formación para la dirección con contenidos comunes en estrategia, formación técnico-comercial del negocio, formaciones transversales donde se incluye la cultura Mapfre, y los programas de desarrollo local y global. (Mapfre Colombia, 2014)

En el 2014, implementaron la Universidad Corporativa Mapfre que cuenta con un campus presencial en Madrid (Campus “Monte del Pilar”) en el cual los empleados tienen la oportunidad de asistir a diferentes escuelas. También el campus virtual interactivo, el cual tiene por objetivo compartir conocimiento entre los empleados de Mapfre de todo el mundo. La universidad cuenta con escuelas técnicas en conocimiento, en liderazgo para la dirección, en cultura, políticas globales, habilidades e idiomas, y en el desarrollo profesional a través de programas presenciales y virtuales. (Mapfre Colombia, 2014)

Cada compañía tiene como objetivo común lograr la innovación por medio de las personas, pero Suramericana se centra en su ventaja competitiva en el talento humano. Sin embargo, vale la pena comparar la metodología implementada por la competencia, para establecer el propósito del trabajo conforme a comportamiento del sector.

4.2. Aplicación de diagnóstico estratégico en otras compañías.

Un diagnóstico estratégico en gestión del conocimiento es esencial para el mejoramiento continuo de la compañía. El fortalecimiento empresarial implementa como tal un diagnóstico estratégico que es manejado de diferente forma según el área. En este caso, la implementación del fortalecimiento empresarial en el área de gestión humana es ejecutada de manera diferente, teniendo como ejemplo las siguientes empresas y organizaciones que implementaron este sistema en sus empresas:

Carvajal es una multinacional con aproximadamente veinticuatro mil colaboradores comprometidos con la sostenibilidad. Se encuentra en dieciséis países de América Latina por medio de ocho negocios: Carvajal educación, Carvajal empaques, Carvajal espacios, Carvajal

medios B2B, Carvajal Pulpa y Papel, Carvajal soluciones de comunicación, Carvajal soluciones educativas y Carvajal tecnología y servicios, con diferentes marcas reconocidas (Carvajal, 2015).

Jorge Pinto, vicepresidente de gestión humana en Carvajal en el 2010, presentó una conferencia sobre gestión del talento humano y sus metodologías en la compañía. En ella explicó los retos que tenían previstos para este año en esta área. (Pinto, 2010)

Conocer la estrategia es esencial para saber los objetivos del negocio centrado en los líderes y los principales retos de la compañía. Para este proceso, la compañía contrató un consultor que implementó un benchmarking, comparando organizaciones del mismo sector en Latinoamérica que tenían retos similares a los ya acordados y cómo los afrontaron, destacando qué competencias deben tener los líderes y definir el estilo de liderazgo que debe manejar en Carvajal. (Carvajal, 2015)

Durante el proceso, un consultor encontró tres capacidades que deben tener un buen líder: experiencia, inteligencia emocional y coeficiente intelectual. Al realizar la comparación entre líderes que mostraban resultados por medio de sus personas encargadas y quienes no, se evidenció que la inteligencia emocional es pilar para cada uno, pues es en donde se demuestran los resultados. (Carvajal, 2015)

Para evaluar a los líderes, el consultor propuso herramientas enfocadas a la motivación, el factor de crecimiento y los estilos gerenciales con el fin de enfocar el aprendizaje, el crecimiento y la exposición en un solo sistema en la compañía. (Carvajal, 2015)

El siguiente caso es la estrategia implementada por Gas Natural Fenosa centrada en su universidad corporativa. Esta universidad se creó en el año 2000, siendo una de las primeras universidades corporativas de esta época. Su objetivo principal es atender las necesidades formativas de la compañía e incorporar a los colaboradores a través de la universidad extendida, creada en 2012 en México. La universidad corporativa de la compañía es la responsable de la gestión de conocimiento en la compañía y tiene como misión contribuir a desarrollar profesionales que hagan realidad la visión de Gas Natural Fenosa. (Gas natural Fenosa, 2015)

A partir de la universidad corporativa, nacen diferentes programas que fomentan la innovación y creatividad en los procesos (Gas natural Fenosa, 2015):

- “Proyecto Smile”: este proyecto nace con el objetivo de aumentar la satisfacción de empleados y clientes a través de la mejora en los procesos, con el fin de agilizar los procesos de distribución y comercialización tomando no solo la visión del cliente, sino también la experiencia de las personas que forman la compañía.
- “Savia 2.0”: este proyecto tiene por objetivo capacitar a las jefaturas, centrado en la excelencia de sus operaciones y la gestión de equipos para desempeñar su trabajo con éxito. Este programa está compuesto por formación on-line presencial y Plan de Acción Individual (PAI).
- “Entrenamiento para la gestión del cambio”: este proyecto pretende instaurar un lenguaje compartido y un estilo único de gestión del cambio en todos sus procesos, por medio de una metodología experimental y un caso en particular de la compañía.

Estos y más proyectos se han instaurado pensando en sus clientes internos y externos de la compañía.

En el sector asegurador, se encuentra DeLima Marsh compañía aseguradora que brinda servicios de consultoría y gestión de riesgos con aproximadamente veintiséis mil empleados (DeLima Marsh, 2015).

Su responsabilidad social empresarial se encuentra centrada en sus colaboradores, por medio del crecimiento y desarrollo dentro de la compañía. “Buscamos atraer, retener, desarrollar y motivar el mejor talento humano a través de nuestra política de Diversidad e Inclusión” (DeLima Marsh, 2014).

Cuentan con diferentes capacitaciones y formaciones que fomentan la retención y el desarrollo. Su estrategia está centrada en la inducción organizacional.

Se realizó entrevista a un ex – colaborador de esta organización en la que compartió su experiencia en los días de inducción con esta compañía y la importancia que prestaban a esta. En primer lugar, a nivel nacional se maneja la misma inducción para todo el personal, a menos que la estrategia cambie. Segundo, los jefes inmediatos tienen claro que cuentan con el nuevo colaborador después de que realice la inducción. Y tercero, implementaron una nueva metodología que ayuda a que los nuevos colaboradores ingresen con sus objetivos alineados a los de la compañía (Cetatez García, 2015)

En esta inducción es realizada los primeros días de cada mes y su procedimiento es: presentación de la compañía, capacitaciones de cada área, talleres y metodologías para evitar errores y omisiones en cada proceso. Lo importante es que cada colaborador se sienta comprometido con su trabajo y sus objetivos estén alineados con la estrategia. (Cetatez García, 2015).

4.3 Técnicas y estrategias de innovación

Según el Manual de OSLO (OECD, 2006) la innovación en el proceso es” la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución” donde las actividades innovadoras representan un papel importante al ser incorporadas en las organizaciones. El manual de OSLO la define como “la adquisición de tecnología no incorporada y de *Know-How*, la adquisición de tecnología incorporada, la puesta a punto de las herramientas y la ingeniería industrial, el diseño industrial, otra adquisición de capital, el inicio de la fabricación y comercialización de productos nuevos y mejorados”.

La innovación aplicada a un área de la compañía es de gran valor, pero si no existe un grado de novedad no se difundirá y no se inspirará a otras áreas. En este Manual explican que sin la difusión de la innovación aplicada no se tiene ningún impacto económico. “El criterio mínimo que se requiere para que un cambio en los productos o en las funciones de una empresa sea considerado como una innovación es que sea nuevo para la empresa”. (OECD, 2006). Este requerimiento es vital para que se logre la transmisión de la innovación y se inspire a un mejoramiento en los procesos, que impacte la actividad económica de la empresa.

Uno de los métodos utilizados para analizar la innovación en la empresa es el “enfoque holístico” (Murcia Cabra H. H., 2011) en el que se destacan dos tipos de innovación: incremental y radical. La innovación incremental se da cuando se aplica una política de mejoramiento continuo y la innovación radical es cuando se crea algo totalmente nuevo que desafía todo el entorno o se modifica de manera muy fuerte.

Cristopher Freeman en su libro sobre la teoría económica de la innovación industrial (Freeman, 1975) muestra diferentes estrategias de innovación que aplican a cualquier tipo de empresa: estrategia innovadora ofensiva, que destaca el liderazgo técnico como fortaleza para crear nuevos productos; la estrategia innovadora defensiva, que saca ventaja de los errores cometidos por la competencia para mejorar los suyos; la estrategia oportunista, donde la empresa ve la oportunidad

en un nicho de mercado en donde ninguna otra había pensado en suplir esta necesidad respondiendo al entorno cambiante.

Una de las estrategias utilizadas para encontrar un nuevo mercado, diferente al de la competencia, es la del océano azul. Esta estrategia está estructurada en la idea de “desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia estudiada por dos conceptos: océano rojo donde están todas las empresas y el espacio conocido del mercado y océano azul que representa las industrias que no existen” (Kim & Mauborgne, 2005). En esta se toman variables comparativas entre el área de gestión de conocimiento de Suramericana de la regional centro y la competencia para plasmar con claridad el perfil de la compañía y los competidores.

Finalmente, basados en la idea de estas técnicas de innovación y estrategias que ayudan a implementarla, se aplicó la metodología CARIBE diseñada desde 1992 en la Universidad Zamorano de Honduras por el Doctor Héctor Horacio Murcia Cabra definiéndola así: “La metodología integra en forma práctica diferentes herramientas administrativas y de desarrollo empresarial, señalando derroteros básicos para el mejoramiento de la calidad de una organización.” (Murcia Cabra H. , 2013). Con el objetivo de crear innovación y creatividad en el área por medio de la técnica de enfoque holístico, la innovación en procesos incremental y la estrategia océano azul.

5. Resultados y discusión

Este documento se enfoca en la situación actual del área de gestión de conocimiento de la regional centro en Suramericana y su comportamiento desde la perspectiva del aprendiz, con el apoyo y acompañamiento de la analista de gestión de conocimiento y el analista de bienestar.

5.1. Panorama actual de la empresa

Es necesario saber cuál es la estrategia de la compañía y cómo está ligada con gestión de conocimiento como tal. A continuación se describirá cómo está constituida la empresa y a qué se dedica el área de gestión de conocimiento.

Suramericana S.A es una empresa aseguradora que brinda, en diferentes filiales todas las soluciones en seguros y seguridad social, especificadas como ARL, EPS, IPS, SEGUROS, DINÁMICA, funcionando como unidades estratégicas de negocio.

Suramericana hace parte del GRUPO SURA, que participa con el 81.1% de propiedad de la sociedad, y el 18.9% restante pertenece a la reaseguradora internacional *Munich Re*. Esta estructura accionaria le permite a la empresa contar con transferencia de sinergias operativas, comerciales y financieras. (Informe anual 2014 Suramericana, 2014, pág. 12)

En el gráfico N°2 se evidencia el porcentaje de participación de Suramericana en el Grupo Sura y demás compañías que hacen parte del grupo como Bancolombia, Argos, Protección y Nutresa.

Gráfico N° 2 Participación de Suramericana en Grupo Sura



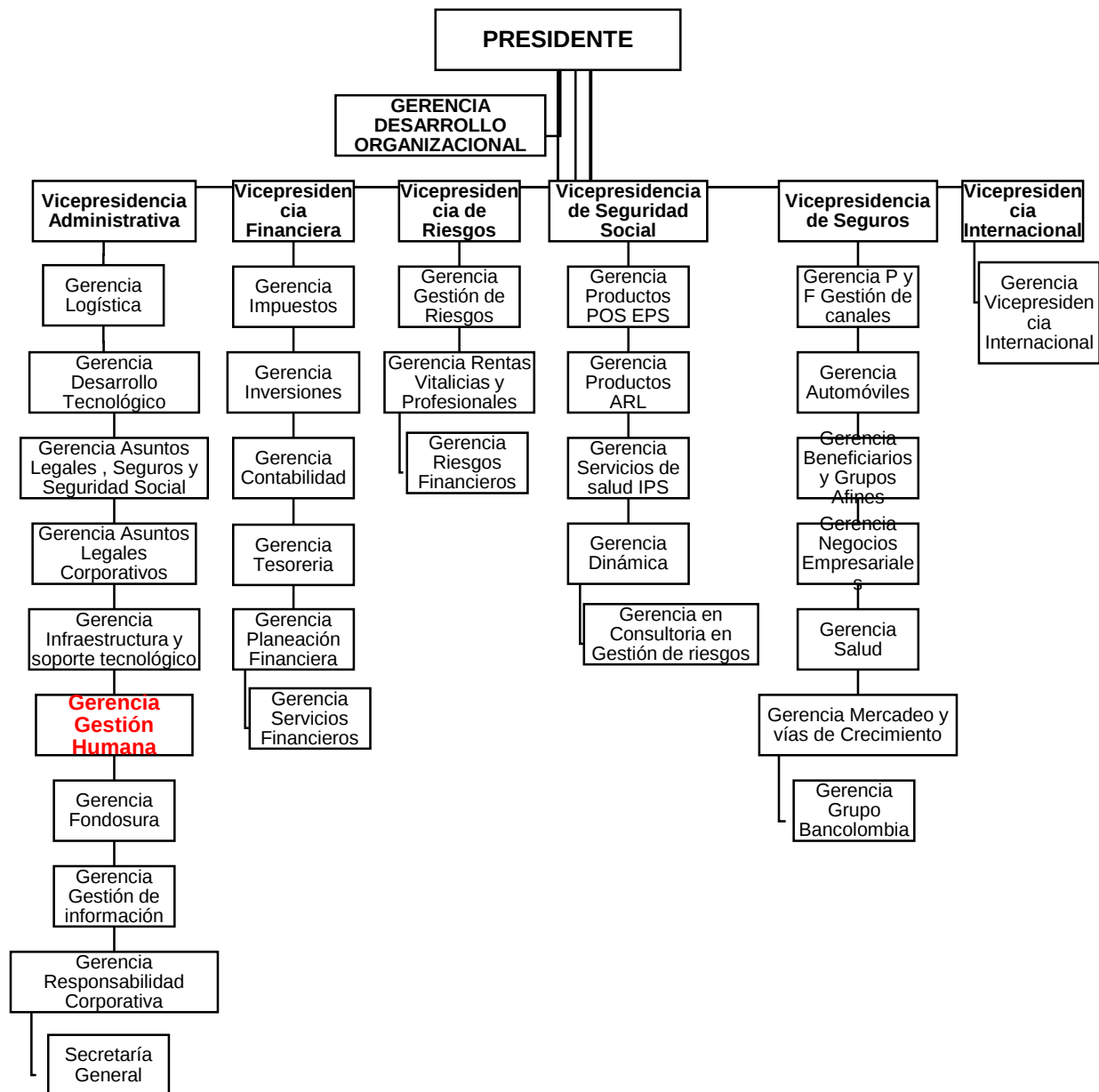
Fuente: Presentación de inducción – Suramericana – Isolucion www.somossura.com

El Grupo Sura hace parte de las 319 empresas que componen el índice mundial de Sostenibilidad de *Dow Jones* (DJSI), gracias al compromiso por mantener una gestión responsable e integral de los negocios, en términos económicos, ambientales y sociales. Las empresas que se encuentran dentro de este Índice son consideradas como organizaciones con una estrategia de negocios sostenible. (Grupo Sura, 2014).

Grupo SURA ingresó en el listado en 2011, siendo la primera compañía del sector financiero colombiano que hizo parte de él. Posteriormente ha sido ratificada de manera consecutiva, con lo cual completa cinco años de permanencia.

La estructura corporativa está basada en un esquema funcional que le da lineamientos estratégicos y ventajas que aportan a la gestión del riesgo, alimentada de todo un grupo de procesos indispensables, procesos core del negocio y sus procesos de apoyo, explicados y especificados en el gráfico N° 3.

Gráfico N° 3 Estructura corporativa



La gerencia administrativa está dentro de los procesos de apoyo, junto con la gestión contable, financiera, administración del riesgo comunicación corporativa y direccionamiento estratégico. Gestión humana se encuentra internamente en la gerencia administrativa apoyando todas las unidades estratégicas de negocio.

Suramericana se encuentra subdividida por seis regionales:

- Regional Norte
- Regional Occidente
- Regional Centro
- Regional Eje Cafetero
- Regional Antioquia

En este caso compete la Regional Centro que está compuesta por ciudades como: Bogotá, Villavicencio, Yopal, Florencia, Neiva, Tunja, Chía, Sogamoso, Bucaramanga y Zipaquirá. (Sura, s.f.)

Bienestar y entorno humano

El objetivo de esta área es conformar un equipo de trabajo capaz, competente y comprometido con los resultados de la compañía y, fomentar la construcción de una cultura corporativa orientada al cliente, a las personas y a la innovación. (Bienestar y Entorno Humano, 2011)

En el gráfico N° 4 se enuncian las sub-áreas que conforman el área de bienestar y entorno humano: comunicaciones internas, planeación del talento, selección y contratación, salud y bienestar, compensación, desarrollo del talento, desempeño y gestión de conocimiento.

Gráfico N° 4 Área de Bienestar y Entorno Humano



Fuente: Aplicaciones del negocio – auditoria 2014 - Isolucion – www.somossura.com

Actualmente, el área de gestión de conocimiento de la regional centro ha avanzado en planes de innovación y mejoramiento del área con la analista y el apoyo del aprendiz.

Gestión de conocimiento de la regional centro trabaja en conjunto con las diferentes unidades de negocio para satisfacer necesidades en las mismas o encontrar una solución a la inconformidad por medio del conocimiento.

Para satisfacer las necesidades de cada unidad de negocio cuenta con cuatro procesos: adaptación organizacional, formación, herramientas o metodologías, y becas y patrocinios en los cuales el aprendiz se encuentra inmerso en cada aspecto, sobre todo en el proceso de adaptación organizacional, proyectos de cada unidad de negocio e investigación.

En el proceso de adaptación organizacional, se encuentra la inducción corporativa y el entrenamiento para los nuevos colaboradores:

- En la inducción el aprendiz se encarga de programar el cronograma de los tres días de inducción estableciendo los mejores horarios y citando a los formadores vía telefónica y por el correo electrónico manejado por la compañía. Se encarga de organizar y controlar los tres días de inducción con respecto a la llegada de los formadores en la hora asignada,

y dicta dos formaciones: leyendas de servicio y Fondo Sura. También explica y da apoyo a los nuevos colaboradores en la plataforma virtual de Sura (Moodle Sura) en donde presentan la evaluación de inducción, contestan encuestas de satisfacción de la psicóloga externa (proceso de selección) y leen el código de buen gobierno obligatorio para todos los empleados. En el segundo día de inducción el aprendiz realiza la entrega de planes de entrenamiento y hace firmar por cada colaborador el consentimiento de que ha leído el código de buen gobierno de la compañía.

En la tabla N° 1 se presenta el cronograma de dos días de inducción corporativa.

Tabla N° 1 cronograma inducción corporativa

INDUCCIÓN CORPORATIVA SURAMERICANA						
NIVEL	DIA	TEMAS	FACILITADOR	TIEMPO	HORARIO	CONTACTO
INDUCCIÓN CORPORATIVA PRIMER DIA	1 DIA	Bienvenida a la compañía	Gestión del Conocimiento	1 hora	7:30 - 8:30 a.m	13141
		EPS Sura	Funcionario EPS Sura (Germán Farieta - Orlando García - Diana García)	1 hora	08:30 a 09:30 a.m	3132563415 (No hay necesidad de llamar)
		Refrigerio	Gestión del Conocimiento	15 minutos	09:30 a 09:45 a.m	
		Inducción Salud Ocupacional	Salud Ocupacional y Bienestar OSHAS (Milena Camacho - Diana Ballen)	2 horas 45 min	09:45 a 12:30 p.m	Ext. 13060
		Hora de Almuerzo	Almuerzo libre	1 hora, 15 minutos	12:30 a 1:30 p.m	
		Dividendo por Colombia	Funcionario Dividendo por Colombia (Luz Marina Velasco)	30 minutos	1:30 a 2:00 a.m	3163071613 (LLAMAR)
		Manejo de Herramientas de Recursos humanos (Suranet - Asistah - Servicios Tecnológicos)	Gestión del Conocimiento	1 hora	2:00 a 3:00 p.m	ext: 12819
		Seguros	Funcionario de Seguros Sura (Según cronograma, encargado Camilo Peñaloza) Juan Carlos Medina	30 minutos	3:00 a 3:30 p.m	Juan Carlos Medina Ext. 13129
		Leyendas de servicio	Gestión de conocimiento	45 minutos	03: 30 a 4:00 am	
		Fondo Sura	Gestión del Conocimiento	30 minutos	04:00 a 04:45 pm	EXT:13141
		Refrigerio	Gestión del Conocimiento	15 minutos	4:45 a 5:00 p.m	ext: 13141

NIVEL	DIA	TEMAS	FACILITADOR	TIEMPO	HORARIO	CONTACTO
INDUCCIÓN CORPORATIVA SEGUNDO DIA	2 DIA	Coopemsura	Funcionario Coopemsura (JULIAN PRIETO)	1 hora	7:30 a 8:30 pm	6465164 - 64651589
		Colsubsidio	Funcionario de Colsubsidio (Angie Cardenas)	1 hora	8:30 a 9:30 am	3114435049 (LLAMAR)
		Refrigerio	Gestión del Conocimiento	15 minutos	9:30 a 09:45 a.m	
		AFP Protección	Funcionario Protección (Martha Cañón)	30 minutos	9:45 am a 10:15 a.m	313432 6511 (No hay necesidad de llamar)
		ESTILO SURA	Gestión de conocimiento	45 minutos	10:15 a 11:00 am	ext: 12819
		Bancolombia	Funcionario de Bancolombia (Andrea Joya)	1 hora	11:00 am a 12:00 m	3186229478
		Hora de Almuerzo	Almuerzo libre	1 hora	12:00 a 1:00 p.m	
		Jornada de autoestudio	Gestión de conocimiento	2 horas y media	1:00 pm a 3:30 pm	13141
		Evaluación Inducción Corporativa	Gestión del Conocimiento	45 minutos	3:30 a 4:15 p.m	
		Contratación	Gestión Humana (Silenia Ceballos)	30 minutos	4:15 a 4:45 p.m	
		Refrigerio	Gestión del Conocimiento	15 minutos	4:45 a 5:00 p.m	

Fuente: Gestión de conocimiento – inducción corporativa – analista de gestión de conocimiento

- En el entrenamiento, con base en un plan de entrenamiento según el cargo, programa a los formadores en compañía con la analista, organizando y controlando que se realice en el menor tiempo posible después de su ingreso y que cada formación y capacitación se dicte a la hora asignada. También coordina el lugar en donde se efectuará el entrenamiento y realizará el seguimiento de cada plan respectivo en compañía de la analista y el jefe inmediato del colaborador.

En el proceso de formación, el aprendiz brinda apoyo en la búsqueda y comunicación con formadores según la necesidad de cada unidad de negocio y su preferencia, en compañía de la analista. Desde este punto el aprendiz aporta en la estrategia en los planes de formación creados por la analista del regional centro y analistas de la regional Antioquia. (Pérez Cortes, 2015)

En cada formación y evento brinda apoyo logístico en eventos conforme a lo requerido por el formador y los colaboradores, previniendo que ningún tema logístico interfiera en la formación. También realiza un análisis de estadísticas de asistencia y satisfacción de acuerdo al contenido, la metodología y aspectos generales de la formación o evento (Pérez Cortes, 2015)

En el proceso de becas y patrocinios, brinda apoyo en la búsqueda de convenios educativos con el objetivo de reducir costos a la compañía, dar facilidad para formaciones y ciclos de conferencia y proveer oportunidades a los empleados generando conocimiento. (Pérez Cortes, 2015)

El aprendiz en su etapa de prácticas, desarrolla un proceso de mejora dentro del área que puede ser significativo. Sin embargo, en ocasiones no es posible implementar esta mejora durante los seis meses.

Teniendo en cuenta que un nuevo aprendiz puede continuar con este proceso, no se garantiza o avala que se realice de acuerdo a los lineamientos iniciales y no se continúe con el proceso conforme a la necesidad inicial.

Si bien el área interfiere positivamente en las necesidades de cada negocio, en algunas ocasiones no son satisfechas las necesidades. Por ejemplo, el aprendiz cubre en gran medida el proceso de adaptación organizacional que es de gran relevancia para todos los negocios en el que es indispensable que cada colaborador entienda y tenga claro la estrategia corporativa de la compañía y el de su rol como tal, en donde se presentan discrepancias en la inducción y en los planes de entrenamiento. (Pérez Cortes, 2015)

En la inducción siguen fallando personas cuando es obligatoria para todos los empleados, sobre todo la formación en salud ocupacional. Es necesaria la asistencia de todo el personal a la inducción pues se presenta toda la estrategia de Suramericana, cómo se alinea a cada unidad de negocio y los beneficios que brinda la compañía (Pérez Cortes, 2015).

Los planes de entrenamiento en algunas ocasiones no se entregan a tiempo al colaborador. El aprendiz brinda información acerca de su entrenamiento como tal, pero en repetidas ocasiones no se entrega, y el segundo día de inducción debe entregarse impreso y completo para garantizar una organización, coordinación y control en su entrenamiento. Además de realizar un seguimiento del entrenamiento del colaborador detallado y sencillo. (Pérez Cortes, 2015)

También los planes de entrenamiento deben ser entregados por parte del nuevo colaborador finalizado el entrenamiento, firmado por el jefe inmediato y el colaborador, y no se entregan. Primero no se realiza el seguimiento adecuado por parte del aprendiz y segundo no existe compromiso por parte del colaborador para hacer esta entrega de gran relevancia, pues es lo único que garantiza que ejecutaron su entrenamiento completo. (Pérez Cortes, 2015)

Errores insignificantes que se expresan en el descontento y la pérdida en todo aspecto de proyectos de formación o innovación de una unidad de negocio en la organización, cometidos por el aprendiz. Como la búsqueda de proveedores que no cumplan con la necesidad del negocio, o una formación no tenga los implementos o lugar adecuados para transmitir correctamente el conocimiento. (Pérez Cortes, 2015)

Para ello se estableció una propuesta basada en los anteriores hechos con el fin de mejorar las respectivas discrepancias exigidas por el área, creadas directamente por el aprendiz. Esta propuesta se creó implementando la metodología CARIBE (Murcia Cabra H. H., 2011) con base en el fortalecimiento empresarial que necesita el área.

5.2. Proceso de generación de la propuesta

Un diagnóstico preliminar se utilizó de apoyo para delimitar las oportunidades de mejora del área y, a partir de allí, se aplicó la metodología CARIBE y las técnicas de innovación señaladas anteriormente.

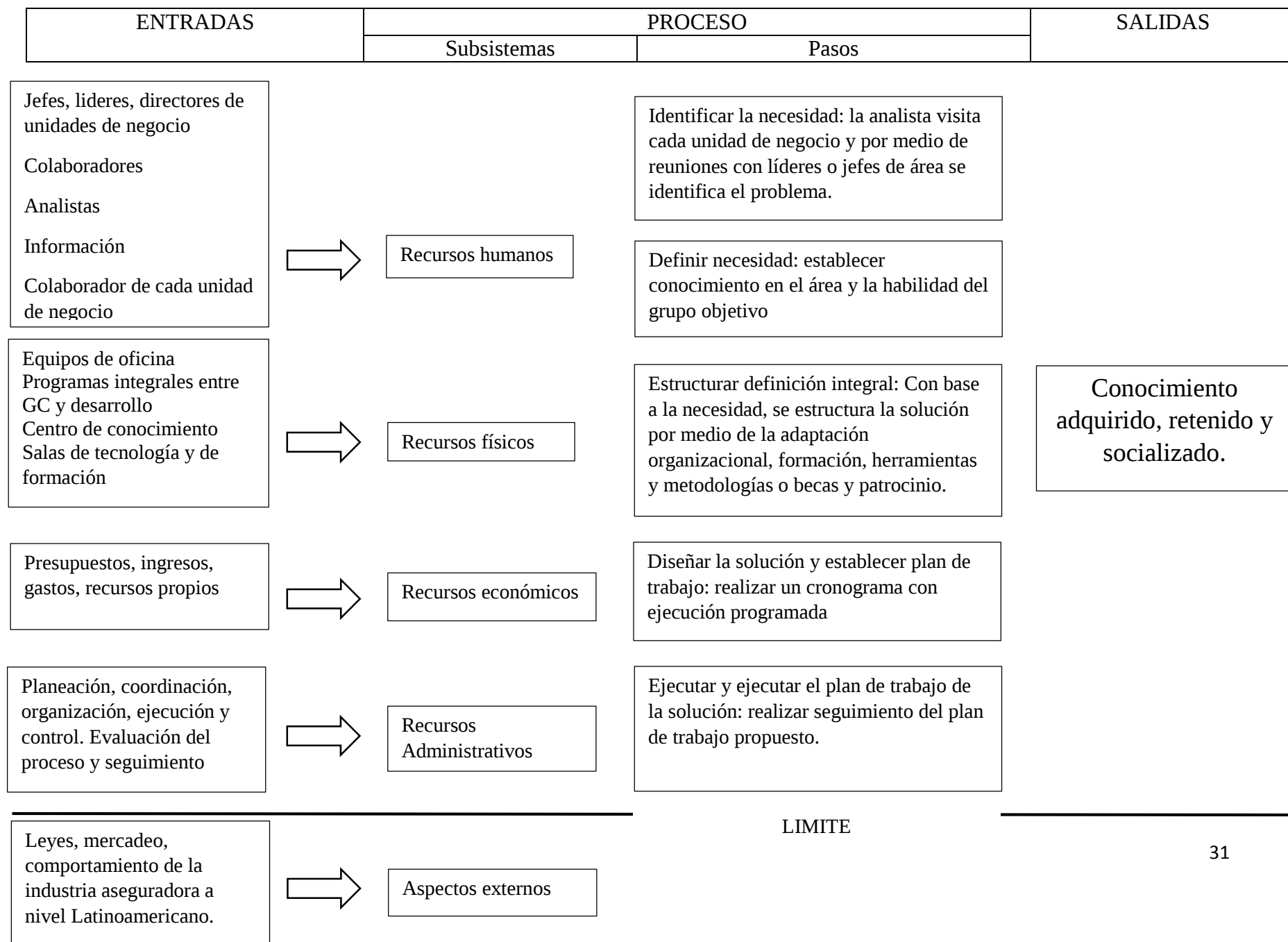
5.2.1. Diagnóstico de puntos centrales

La compañía implementó el área de gestión de conocimiento hace más de tres años y ha mejorado con el tiempo, incluyendo en sus procesos capacitaciones, becas y formaciones que motivan y fortalecen el conocimiento en la compañía y cumplir con su objetivo. Suramericana, ofreciendo servicios intangibles, sabe que cada empleado aporta a los procesos y al servicio nuevas perspectivas que generan valor para los clientes en la manera que gestiona integralmente los riesgos, demostrando solidez en el tema de conocimiento.

5.2.1.1 Sistema y enfoque holístico

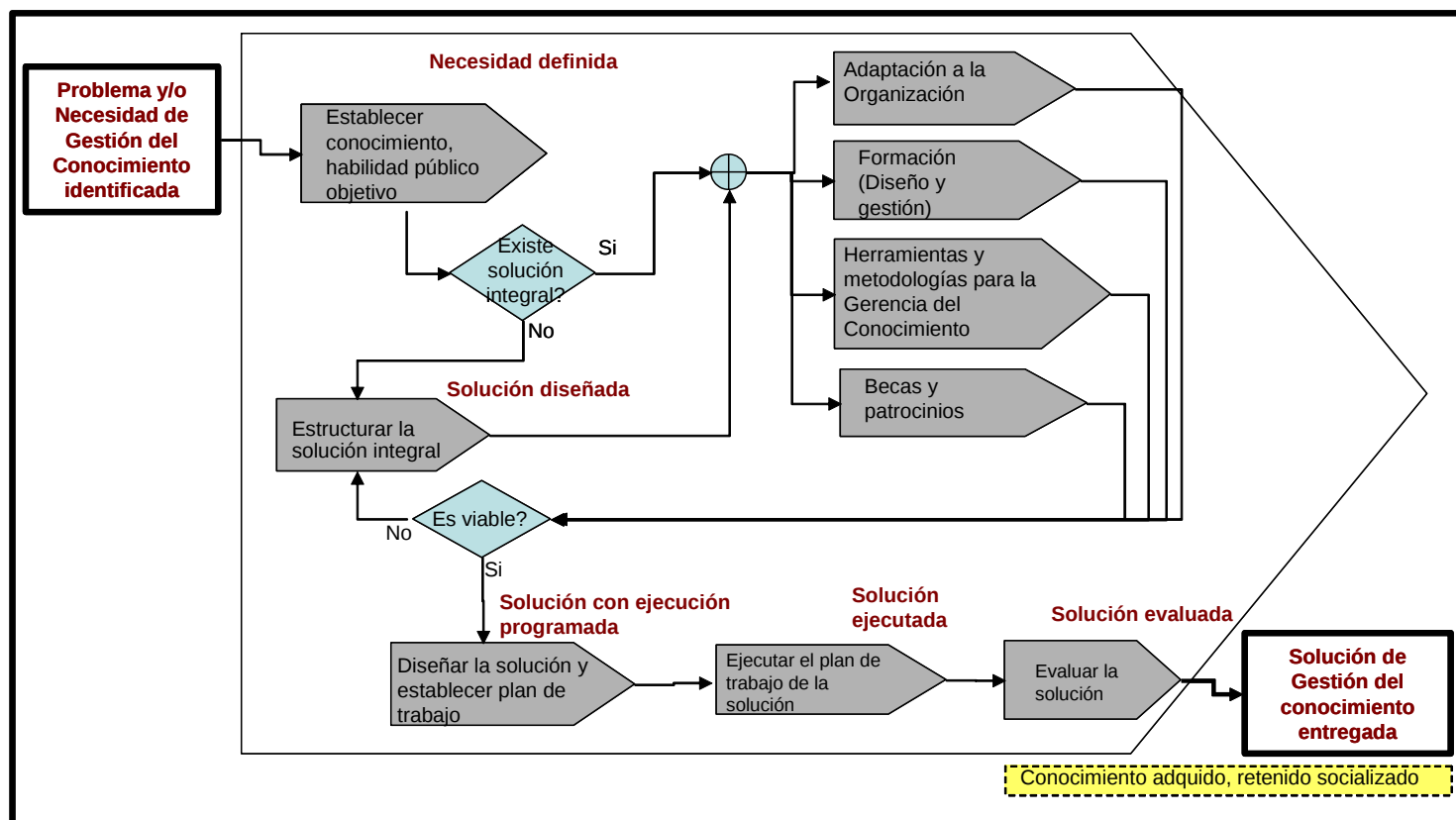
El proceso de gestión de conocimiento se delimitó en la tabla N° 2 que evidencia claramente las entradas, los procesos y las salidas de cada actividad que interfiere en el proceso y cumplir con la necesidad de cada negocio.

Tabla N° 2 Sistema aplicado en el proceso de gestión de conocimiento



De acuerdo a las entradas, procesos y salidas, existe un esquema del proceso (gráfico n° 5) general para entender cómo se está cumpliendo el objetivo en el área.

Gráfico N°5 Flujograma del proceso



Fuente: Aplicaciones del negocio – auditoria 2014 - Isolucion – www.somossura.com

Con base en este gráfico, se pueden identificar cuatro procedimientos principales de gestión de conocimiento. El primero es adaptación organizacional, en donde entran todas las actividades relacionadas con la inducción corporativa y el entrenamiento con su respectivo plan; el segundo son las formaciones o capacitaciones según sea la necesidad, un ejemplo claro en la compañía son las formaciones para todo el personal de consultoría en gestión de riesgos llamada “el arte de facilitar”; el tercero son las herramientas y metodologías para la gerencia de conocimiento como ferias para la transferencia de conocimiento, grupos de conocimiento, herramientas como PeopleNet o Asistah que ayudan y facilitan la gestión; y las becas y patrocinios para el cual se cuenta con convenios en diferentes universidades e instituciones educativas.

5.2.1.2. Entorno de la empresa

La industria aseguradora promete un año 2015 de crecimiento con un segmento de potencial, demostrado por las cifras del primer semestre donde se generaron utilidades netas por valor de 1,12 billones de pesos que representa \$513.000 millones más que en el mismo periodo del año anterior (Arias Jimenez, 2015) y aunque Ferney Arias, periodista de economía de El Colombiano, en su artículo “la economía frena, pero la industria aseguradora acelera” afirma que la economía decrece, esta industria no se ve afectada.

El presidente de la junta directiva de Fasesolda Roberto Vergara Ortiz reitera que la industria aseguradora espera que se mantengan estas cifras con crecimientos positivos lo que queda del año. Cabe destacar que en el 2014 con respecto al 2013, según datos de Fasesolda publicados en la revista Gerente “500 las empresas más grandes y exitosas” tuvo un crecimiento del 91% en primas emitidas, aportando al Producto Interno Bruto del país gracias al dinamismo en la economía y a una reducción en la tasa de desempleo del 2014 (Delgado, 2015).

En el mercado, la clase media colombiana ha aumentado su inversión en seguros lo que se demuestra por el aumento en ventas en el sector. Sin embargo, la participación de la industria sigue siendo baja en el país y aún sigue siendo un reto, teniendo mayor relevancia los seguros de vida.

Un estudio de *Sigma Swiss Re* titulado “el seguro mundial en 2014: vuelta a la vida” señala que Latinoamérica y Caribe crecieron un 3.3% en 2014, siendo desacreditado en primas emitidas de vida, donde Colombia experimentó el mayor descenso (-18%) junto con México, Chile y Argentina.

La superintendencia financiera de Colombia a finales del 2014 presentó el impacto del sector asegurador en el PIB en el foro “Asegurarse, la mejor inversión” (Escobar Mejia, 2014). El autor especifica en la tabla N° 3 que en el mundo medido por tamaño del mercado asegurador por zona geográfica, Latinoamérica representa el 3.96% del mercado de seguros mundial siendo una de las primas per cápita más baja.

Tabla N° 3 Tamaño del mercado asegurador

TAMAÑO DEL MERCADO ASEGURADOR POR ZONA GEOGRÁFICA

Zona geográfica	Participación mercado	Densidad (US \$)			Profundidad		
		Total	Vida	No vida	Total	Vida	No vida
Norteamérica	29.83%	3,938	1,664	2,273	7.4%	3.1%	4.3%
Europa	35.16%	1,833	1,076	758	6.8%	4.0%	2.8%
Asia	27.55%	303	213	91	5.4%	3.8%	1.6%
Oceanía	1.93%	2,429	1,286	1,143	5.2%	2.7%	2.4%
África	1.56%	66	46	21	3.5%	2.4%	1.1%
AL y Caribe	3.96%	300	131	169	3.2%	1.4%	1.8%
Total	100.00%	652	366	285	6.3%	2.5%	2.8%

Fuente: Swiss Re. en Sigma No 3/2014 , "El Seguro Mundial en 2013: Camino a la Recuperación".

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Foro: Asegurarse, la mejor inversión.

Sin embargo, los próximos años son prometedores gracias al crecimiento económico, la tasa de desempleo y una inflación controlada.

Con respecto a las inversiones extranjeras, el país muestra un crecimiento significativo expresado en la siguiente cifra: de 45 compañías de seguros, el 42% corresponde a entidades nacionales y el 58% a extranjeras, cuando hace cinco años la participación de las entidades extranjeras era de un 49% (Escobar Mejia, 2014). Sin duda la inversión extranjera aporta no solo a la industria, sino a la economía como tal del país convirtiéndose en un mercado atractivo generando mayor competencia.

5.2.1.3 Análisis de aspectos internos del área

Suramericana se ha caracterizado por ser una de las compañías aseguradoras más competitivas en el mercado gracias a su reconocimiento y ser parte del Grupo Sura ratificado por quinto año consecutivo en el índice de sostenibilidad *Daw Jones* y al Grupo de Inversiones Suramericana, ambas compañías dentro las 500 empresas más grandes y exitosas hecho por la revista *Gerente* en Mayo del 2015. Grupo Sura en el puesto 122, Grupo de inversiones Suramericana en el 111 y Suramericana en el 189. También se destaca por ser la primera en ventas tanto en seguros generales como seguros de vida.

Con el objetivo de preservar esta imagen y status ante los clientes internos y externos, la compañía debe estar a la vanguardia de todo aspecto de la misma en el que están inmersos y comprometidos sus colaboradores. La responsabilidad radica en su talento humano, es decir

que el área de bienestar y entorno humano tiene como compromiso brindar a la compañía seguridad al tener los mejores empleados en todo aspecto, y en la regional centro se tiene claro este tema.

El área de gestión de conocimiento está comprometida con cada unidad de negocio para hacer cumplir su objetivo y satisfacer su necesidad. Así que, la aplicación de la innovación y la creatividad es esencial pero en temas como la adaptación organizacional no se cumplen.

En la tabla N°4 se realiza un análisis específico de la situación actual del área teniendo en cuenta el proceso administrativo.

Tabla N°4 Situación administrativa actual de gestión de conocimiento

▪ Planeación	❖ El área cuenta con objetivos y metas definidos a largo, mediano y corto plazo. ❖ La analista planea reuniones con líderes de las unidades de negocio de Sura para plantear soluciones a cada necesidad. ❖ Para inducciones y entrenamientos (adaptación organizacional) se crean cronogramas y planes de entrenamiento para cada colaborador.
▪ Organización	❖ En la regional centro no se maneja un organigrama como tal ya que son dos personas encargadas del área: la analista y el aprendiz. ❖ Las funciones del aprendiz no están claras por la central (Medellín). ❖ Las funciones no son equitativas, pues la analista es la única encargada de gestión de conocimiento en la regional centro para todos los negocios. ❖ Los procesos de logística son apoyados por el aprendiz que en ciertos casos, son de gran responsabilidad.

	❖ Por la carga laboral, el tiempo es limitado para desarrollar un mejoramiento continuo dentro del área.
▪ Dirección	❖ La dirección por parte del analista es participativa y enfocada hacia las personas. ❖ La integración y alienación de planes y programas en ciertos casos no son los esperados por la falta de comunicación con la central.
▪ Coordinación	❖ Las competencias para cada cargo están definidas, pero no concretas y establecidas por la central. ❖ El trabajo en equipo en algunas ocasiones se ve en conflicto, pues el cambio de aprendiz cada seis meses causa ineficiencia en el área. ❖ Algunas actividades de coordinación son designadas al aprendiz que en algunas ocasiones no cuenta con la experiencia ni las habilidades para encargarse personalmente.
▪ Control y evaluación	❖ Existen registros físicos de lo realizado en la regional centro como listas de asistencia, encuestas de satisfacción, códigos de buen gobierno etc. ❖ El área está sujeta al presupuesto de cada unidad de negocio para llevar a cabo la solución a la necesidad. ❖ Se cuenta con un control sistematizado de los ciclos de conferencia e inducciones en lo que concierne a listas de asistencia y encuestas de satisfacción digitalizadas. ❖ Existe una supervisión de tareas desempeñadas por parte del analista al aprendiz. ❖ Existe una evaluación antes de empezar un proyecto, en su desarrollo y al final del mismo.

	❖ Se ejecutan las actividades según lo planeado, a menos que se presente una situación inesperada. ❖ Se realizan retroalimentaciones después de cada proceso. ❖ El aprendiz realiza un plan de mejoramiento para implementar en el área. ❖ Se realiza una evaluación del desempeño del aprendiz cada que se requiera.
--	--

Fuente: La autora

En el área es necesario analizar el anterior diagnóstico para crear reformas al sistema eficientes que conlleven al mejoramiento de la misma.

El anterior estudio se realizó con la analista de gestión de conocimiento y colaboradores de Bienestar y entorno humano, por medio de reuniones realizadas durante el proceso de prácticas de la autora.

Teniendo en cuenta el anterior estudio se procede a exponer la tabla N° 5 llamada lista de chequeo con el fin de esclarecer fortalezas y debilidades del área.

Tabla N°5 Lista de chequeo

Lista de chequeo realizada en el área de gestión de conocimiento conforme a lo dialogado con la analista de gestión de conocimiento y el analista de bienestar.

SITUACION ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR	CLASIFICACION (con una x)	
	Positiva (Fortaleza)	Negativa (Debilidad)
PLANEACION		
1. Existencia de plan estratégico institucional	X	
2. Planes a largo plazo (5 años)	X	
3. Planes a mediano Plazo (de 1 a 3 años)	X	
4. Planes a corto plazo (menos de 1 año)	X	
5. Proceso participativo de planeación	X	
6. Planeación vertical	X	
7. Asesoría para planeación	X	
8. Capacitación para planeación.		X
8. Objetivos y metas definidas	X	

9. Elaboración de mapa de procesos de la regional centro		X
ORGANIZACIÓN		
1. Existencia de organigramas (Línea jerárquica)	X	
2. Funciones claras y detalladas por la central		X
3. Distribución de actividades y tareas		X
4. Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo	X	
5. Procesos de logística y seguimiento coordinados		X
6. Reglamentos de trabajo	X	
7. Unidad de mando	X	
8. Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad	X	
9. Capacitación o asistencia para organización		X
10. Programas de investigación	X	
6. Proceso de selección de aprendiz definido	X	
DIRECCION		
1. Dirección centralizada	X	
2. Dirección participativa	X	
3. Dirección enfocada hacia las personas	X	
4. Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas	X	
5. Capacitación o asistencia para dirección		X
6. Estilo de liderazgo definido	X	
7. Conflictos de poder o de mando	X	
COORDINACION		
1. Definición de competencias	X	
2. Integración de competencias	X	
3. Trabajo en equipo	X	
4. Mecanismos para coordinación y programación de actividades	X	
5. Capacitación o asistencia para coordinación		X
6. Coordinación en logística de actividades	X	
CONTROL		
1. Existencia de registros físicos	X	
2. Registros contables		
3. Organización contable en general		
4. Control presupuestal	X	
5. Control de calidad		X
6. Control sistematizado de la empresa	X	
7. Asistencia para control	X	
8. Supervisión de tareas y funciones desempeñadas por el aprendiz.	X	
EVALUACION		
1. Evaluación antes de empezar cualquier proyecto	X	
2. Evaluación en desarrollo	X	
3. Evaluación al finalizar	X	

4. Mecanismos de seguimiento		X
5. Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	X	
6. Realización constante de actividades “imprevistas”	X	
7. Capacitación o asistencia para evaluación		X
8. Auditorias	X	
9. Retroalimentación	X	
10. Desarrollo de planes de mejoramiento hechos por el aprendiz.	X	
7. Evaluación del desempeño del aprendiz	X	

Fuente: (Murcia Cabra H. H., 2011)

Las debilidades y fortalezas del área en la compañía, basados en conocimientos académicos de administración de empresas, apoya el proceso administrativo de gestión de conocimiento con el fin de crear una ventaja competitiva en la industria aseguradora.

Cada uno de los aspectos calificados en la anterior tabla se consolidan en la matriz DOFA, especificada en la tabla N°6, la cual permite crear estrategias basadas en criterios internos y externos del área que la permiten ver como un sistema. Se analizaron los aspectos internos como son las fortalezas y las debilidades, y aspectos externos como las oportunidades y amenazas teniendo en cuenta la situación actual del sector asegurador y la competencia directa de la compañía.

Tabla N° 6 Matriz DOFA de Gestión de conocimiento del regional centro - Suramericana

Gestión de conocimiento de regional centro – Basado en procesos realizados por el aprendiz.	Fortalezas ▪ Está definido un plan estratégico corporativo. ▪ Planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo ▪ Asesoría de planeación con el área ▪ Objetivos y metas definidas ▪ Grupos de mejoramiento continuo ▪ Programas de investigación ▪ Trabajo en equipo.	Debilidades ▪ Falta capacitación conforme a la planeación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación. ▪ Coherencia en mapa de cada proceso realizado en la regional centro. ▪ Funciones claras y detalladas por la central. ▪ Distribución de actividades y tareas entre el analista y el aprendiz. ▪ Procesos de logística y seguimiento coordinados ▪ Control de calidad ▪ Mecanismos de seguimiento.
Oportunidades ▪ El conocimiento en las organizaciones es cada vez de mayor relevancia para la compañía. ▪ El conocimiento se establece como ventaja competitiva. ▪ El sector asegurador esta al alza. ▪ Suramericana es catalogada como una de las empresas más competitivas del sector. ▪ Ampliar su portafolio de conocimiento por medio de RSA Latinoamérica	Estrategias FO ▪ Actualizar el plan estratégico de acuerdo a las exigencias del área del negocio. ▪ Adecuar los planes a corto, mediano y largo plazo estableciendo el conocimiento como ventaja competitiva en acompañamiento con líderes de cada unidad de negocio, estableciendo qué se necesita a corto, mediano y largo plazo para los colaboradores. ▪ Las asesorías y recomendaciones que brinda Bienestar y Entorno Humano deben estar alineadas a lo que exige ahora la industria aseguradora y plantear un futuro que vaya de acuerdo a este requerimiento.	Estrategias DO ▪ Fortalecer el apoyo administrativo en el área. ▪ Debido a la demanda de servicios ofrecidos en la regional centro, se debe evaluar el área de acuerdo a las necesidades de la regional y establecer la posibilidad de contratar un auxiliar que apoye la gestión. Con este cargo se espera que adquiera un mayor impacto y responsabilidad.

	▪ Actualizar los programas de investigación con el fin de seguir siendo competitivos y establecer los tiempos necesarios para los mismos. ▪ Mejorar el trabajo en equipo entre regionales con el fin de que funcionen bajo las mismas metodologías en cada proceso.	
Amenazas ▪ El mercado en seguros sigue siendo bajo. ▪ El conocimiento no sea considerado importante para algunos líderes en la compañía. ▪ Latinoamérica representa solo el 3.96% del mercado de seguros mundial. ▪ Seguros Bolívar y Positiva siguen siendo los grandes competidores de Suramericana.	Estrategias FA ▪ Incluir en los planes estratégicos el actual mercado cambiante, según el entorno y las estrategias de cada líder en las unidades de negocio. ▪ Los grupos de mejoramiento continuo deben buscar una estrategia innovadora o seguir implementado estrategias para la mejora de la misma, entorno a las necesidades de cada unidad de negocio.	Estrategias DA ▪ Realizar un estudio en el que se adecue todo el proceso administrativo bajo lo establecido por el mercado de cada regional, así se verá de manera sistémica cada necesidad. ▪ Establecer por cada unidad de negocio un líder en gestión de conocimiento que apoye directamente las estrategias en lo que concierne a conocimiento y apoye cada proceso en el que se vea inmersa la unidad de negocio al satisfacer la necesidad.

Fuente: la autora

Lo anterior se puede considerar como un análisis de cada ítem señalado, bajo un sistema del sector asegurador en Colombia. Esto permite visualizar la situación interna del área.

5.2.1.4 Priorización de debilidades.

De acuerdo a las debilidades señaladas en la tabla N°6 matriz DOFA, se procede a priorizar las debilidades en la tabla N°7 que se encuentran señaladas en la matriz mencionada. Esta priorización se realizó en compañía de la analista de gestión de conocimiento Adriana Pérez y el aprendiz de gestión de conocimiento entre Enero y Julio del presente año.

Tabla N° 7 Votos para priorización de debilidades

DEBILIDADES				
DEBILIDADES	VOTOS	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO	PUESTO
Falta capacitación conforme a la planeación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación.	1	14,2857%	14,2857%	6
Coherencia en mapa de cada proceso realizado en la regional centro.	1	14,2857%	28,5714%	3
Funciones claras y detalladas por la central.	1	14,2857%	42,8571%	2
Distribución de actividades y tareas entre el analista y el aprendiz.	2	28,5714%	71,4285%	1
Procesos de logística y seguimiento coordinados	1	14,2857%	85,7142%	4
Control de calidad	1	14,2857%	99,99%	5
Total	7	99,99%		

Fuente: (Murcia Cabra H. , 2013)

Teniendo como base la reestructuración del área, apoyada por la metodología CARIBE, en el que la innovación en los procesos por parte del aprendiz es clave para que sea incluido en los temas de la analista y la compañía como tal, para aportar ideas en proyectos de las unidades de negocio son pieza principal.

No todos los aprendices tienen la misma formación y su duración en la compañía solo es de seis meses, y algunos se adaptan más fácilmente que otros.

Si bien el aporte de cada aprendiz es esencial, no perdura por cuestiones de tiempo principalmente, dado que en su jornada laboral y las diferentes actividades no permiten que se lleve a cabo el tiempo necesario para crear la innovación pertinente. Se debe entender que si el objetivo es lograr la innovación en la compañía, la primera estrategia consiste en generar y dar ejemplo de la innovación en el área de gestión de conocimiento aplicando metodologías para incentivarlo.

La gestión de calidad se encuentra inmersa en cada proceso y, en este caso, aplicaría una innovación en la mejora de un proceso del área, es decir, una innovación incremental que se daría en los procesos en el que este inmerso el aprendiz.

Para implementar esta innovación se procede a realizar el siguiente análisis expresado en las siguientes tablas y gráficos.

5.2.2 Análisis de puntos de mejoramiento

Para la aplicación de análisis de mejoramiento se aplican métodos de análisis de calidad total. En este caso se aplicará el diagrama de Pareto (grafico N°6) que evidencia las debilidades priorizadas (tabla N° 8) por la analista y el aprendiz anteriormente y su comportamiento.

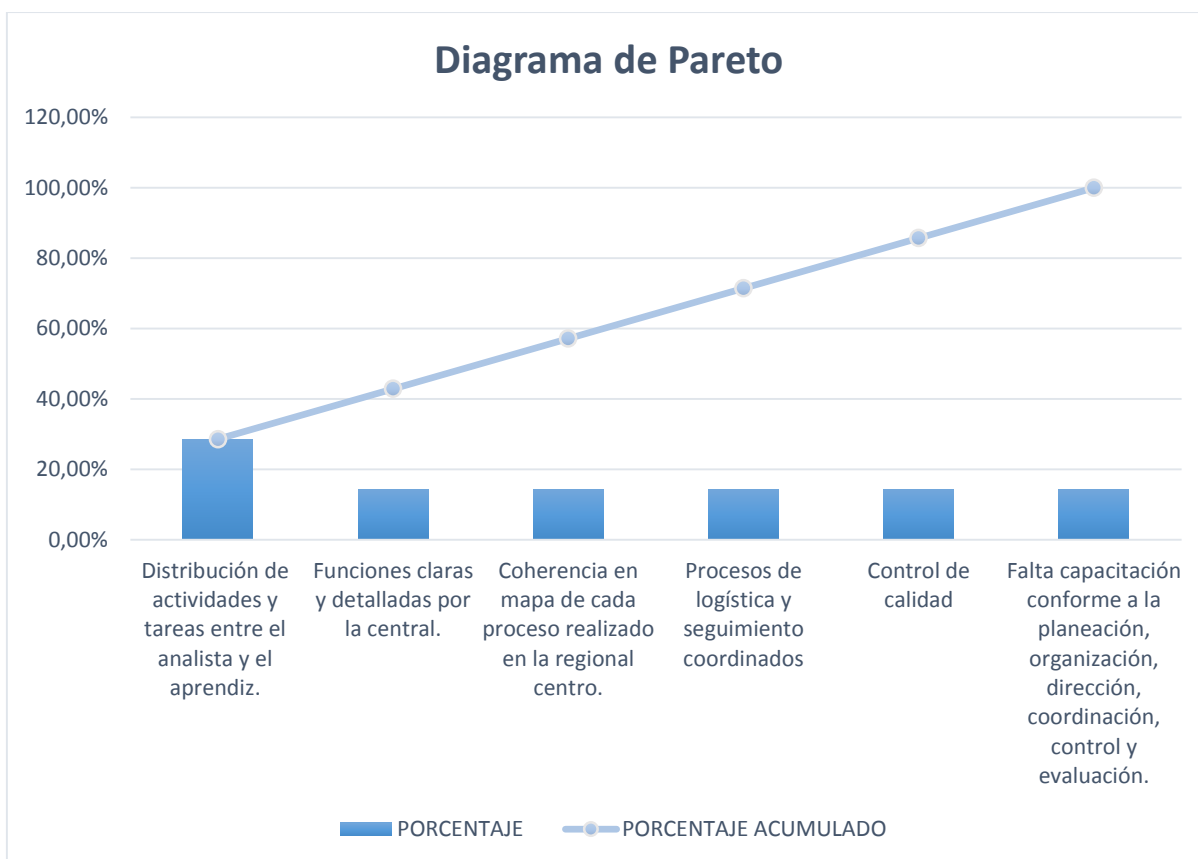
Tabla N°8 Priorización de debilidades

DEBILIDADES	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO	PUESTO
Distribución de actividades y tareas entre el analista y el aprendiz.	28,57%	28,57%	1
Funciones claras y detalladas por la central.	14,29%	42,86%	2
Coherencia en mapa de cada proceso realizado en la regional centro.	14,29%	57,14%	3
Procesos de logística y seguimiento coordinados	14,29%	71,43%	4
Control de calidad	14,29%	85,71%	5
Falta capacitación conforme a la planeación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación.	14,29%	100,00%	6
Total	100,00%		

Fuente: (Murcia Cabra H. H., 2011)

5.2.2.1 Aplicación de herramientas de calidad total

Grafico N° 6 Diagrama de Pareto



Fuente: (Murcia Cabra H. H., 2011)

Otro diagrama que ayuda a ordenar las debilidades y observar a fondo el porqué de las debilidades del área es el diagrama de Causa – Efecto (gráfico N°7) y el diagrama Como- como (gráfico N° 8).

Gráfico N° 7 Diagrama Causa - Efecto

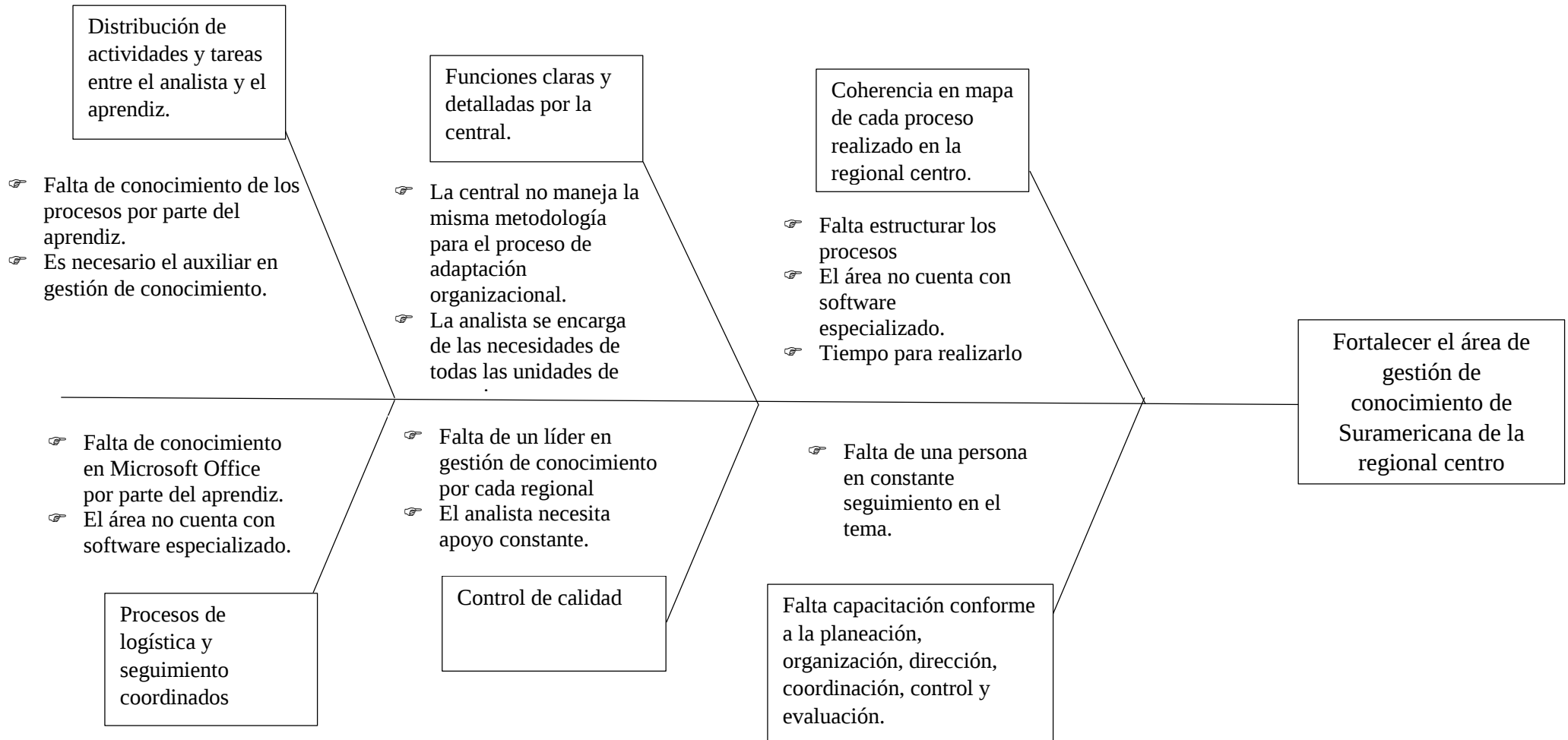
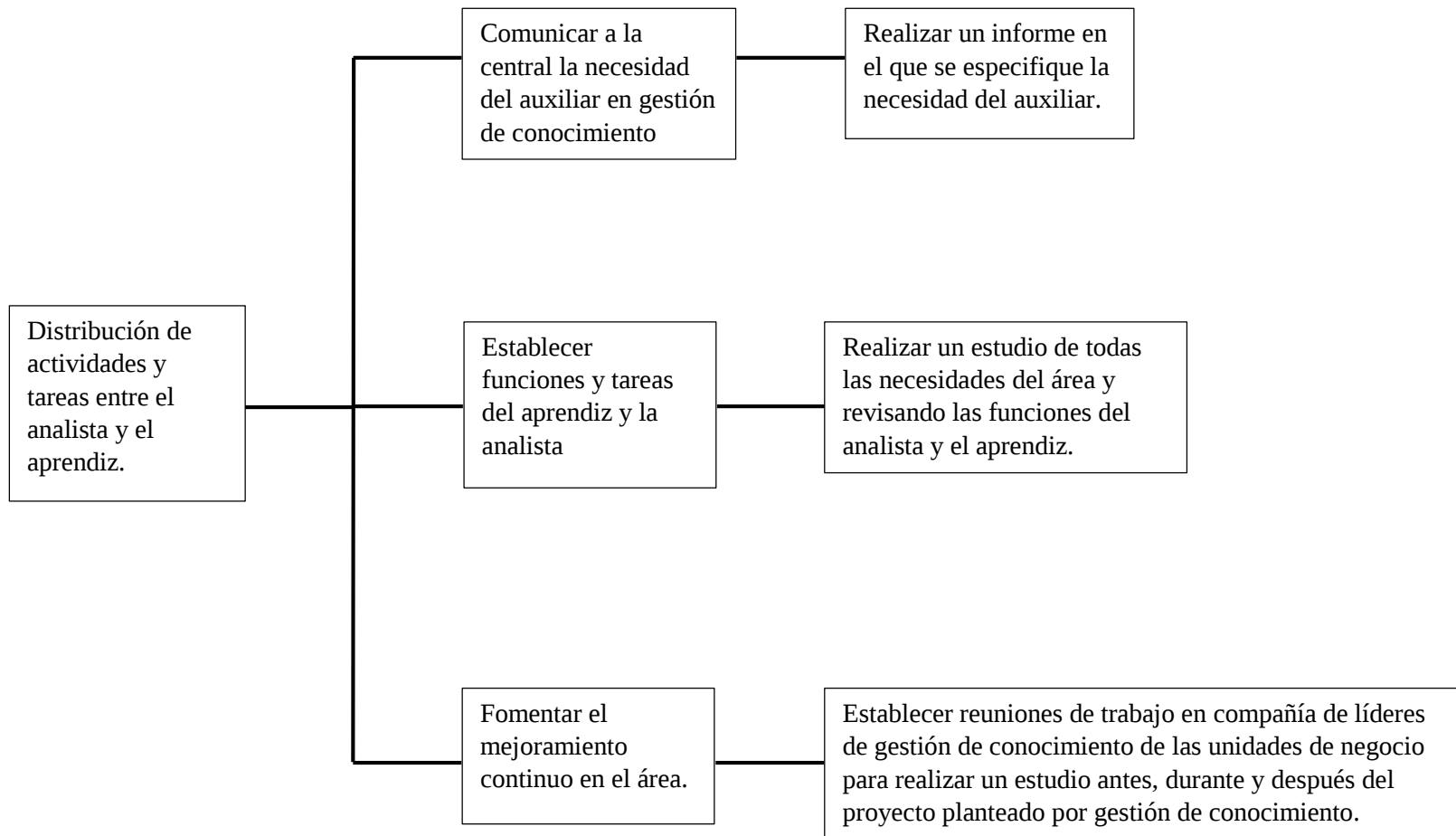


Grafico N° 8 Diagrama Cómo – cómo



5.2.2.2 Programación: cronograma opcional y marco lógico.

Tabla N° 9 Cronograma de actividades

ELEMENTOS		MESES				RESPONSABLE	RECURSOS REQUERIDOS
		1	2	3	4		
Diagnóstico sobre razones de la falta de un auxiliar	P	X				Analista y aprendiz de gestión de conocimiento. Analista de bienestar	Recursos humanos, equipos de oficina
	E		X				
Análisis de alternativas para sustentar a la central la falta de auxiliar	P	X				Analista y aprendiz de gestión de conocimiento. Analista de bienestar	Recursos humanos, equipos de oficina
	E		X				
Plan de trabajo	P	X				Analista y aprendiz de gestión de conocimiento. Analista de bienestar	Recursos humanos, equipos de oficina
	E		X				
Presentación de razones a la central.	P	X				Analista y aprendiz de gestión de conocimiento. Analista de bienestar	Recursos humanos, equipos de oficina
	E		X				
Aprobación de presupuesto.	P	X				Analista y aprendiz de gestión de conocimiento. Analista de bienestar	Recursos humanos, equipos de oficina
	E		X				
Ejecución	P			X		Analista y aprendiz de gestión de conocimiento. Analista de bienestar	Recursos humanos, equipos de oficina
	E			X	X		

Fuente: (Murcia Cabra H. , 2013)

Tabla N° 10 Marco lógico

Elementos	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Directriz u objetivo general	Fortalecer el área de gestión de conocimiento de Suramericana de la regional centro	Situación del primer mes al tercer mes. Planes de mejora implementados.	Archivos, documentos, balances. Resultados en productividad.	Que se cuente con el apoyo de la Central y directivos de la regional.
Objetivo específico	Distribuir actividades y tareas entre el analista y el aprendiz.	Rango de responsabilidad delimitada	Registros. Número de necesidades satisfechas.	Que las actividades sean descritas entre el analista y el nuevo personal.
Productos	Personal para el área y mejorar el proceso administrativo	Comparación de momentos. Niveles de integración	Cifras e indicadores. Registros.	Reconocimiento por parte de las filiales
Insumos	Recursos humanos Recursos Físicos Recursos Económicos	Presupuestos	Control financiero	Satisfacción.

Fuente: (Murcia Cabra H. H., 2011)

5.3. Técnicas de innovación a aplicar para el mejoramiento del área

El área de gestión de conocimiento en Sura exige que por medio del conocimiento del talento humano se efectúe innovación en las unidades de negocio, logrando un equilibrio entre lo ambiental, lo social y económico (desarrollo sostenible) por medio de la innovación en sus procesos en los que está inmerso el aprendiz. Pero ¿cómo generar inspiración por medio del conocimiento? Sin duda, se ha demostrado que entre la investigación y el desarrollo se genera capital de conocimiento que conlleva a la innovación. Sin embargo, si no se cuenta con una mente abierta a las posibilidades y a los nuevos retos no se logra la innovación.

Tomando como guía el manual de OSLO para definir el tipo de innovación, se define que el área de gestión de conocimiento implantaría una innovación en el proceso observando estas dos situaciones de referencia:

- Proceso de adaptación organizacional en la regional centro.
- Funciones delimitadas entre analista y la posibilidad de auxiliar para el área gestión de conocimiento.

5.3.1. Proceso de adaptación organizacional

En el proceso de la adaptación organizacional se utilizó, por medio de un análisis de la competencia, la estrategia “océano azul” para lograr un esquema diferente al que se ha implementado por otras compañías.

Para estructurar la estrategia se necesita saber qué se quiere eliminar, incrementar, reducir y crear. En la tabla N°11 se evidencian estas cuatro acciones que ayudan a delimitar la curva de valor buscada.

Tabla N° 11: Matriz eliminar, incrementar, reducir y crear

Eliminar La teoría de las últimas dos horas de inducción.	Incrementar Ambiente creativo e inspirador. Diapositivas creativas Integración y alineación entre regionales
Reducir Teoría en las otras formaciones Tiempo de otras formaciones	Crear Talleres y metodologías sobre lo visto en la inducción

Fuente: (Kim & Mauborgne, 2005, pág. 40)

La propuesta de mejora gira en torno a esta matriz con relación a lo que se realiza actualmente en la inducción. Para ello se debe modificar el cronograma y los tiempos designados para cada formador, con el fin de obtener el tiempo necesario para realizar el taller o metodología que se quiera implementar.

Se sugiere un estudio de caso en el que se muestre la estrategia corporativa de Suramericana en general, pues es importante que cada colaborador conozca cómo aportar al objetivo estratégico desde su cargo.

También aplicar el estudio de caso por unidad de negocio teniendo en cuenta las necesidades de cada uno, con el fin de que el colaborador ya ingrese con una idea concisa y sepa como aportará desde su cargo a la unidad de negocio.

Por ejemplo, se presenta un estudio de caso de la empresa XY con su auxiliar de nómina:

- La empresa XY está dedicada a la producción y comercialización de productos de belleza. Es reconocida en el mercado y cuenta con aproximadamente 100 colaboradores a nivel local. Para el pago de nómina cuenta con un software especial que maneja el auxiliar de nómina y sirve para realizar el pago de todos sus empleados. Sin embargo, el auxiliar de nómina no sabía manejar muy bien el software y tampoco pregunto a sus compañeros, así que decidió que él podía efectuarlo solo. Pero no estaba realizando correctamente los pagos. Un caso en particular se presentó con un empleado que cada quincena no se le estaba pagando veinte mil pesos, solo cuando

el empleado se retiró de la empresa se dio cuenta de este error. La empresa XY tuvo que pagar una multa al empleado por mal pago de nómina.

Preguntas: ¿en qué parte del proceso cree que estuvo el error de la compañía? ¿Usted cree que esta persona estaba comprometida con su trabajo? Aparte de lo financiero ¿cómo mas cree que se afectó la empresa?

Fuente: (Cetatez García, 2015)

El anterior caso se presentó en una compañía aseguradora a comienzos de su etapa de madurez.

Casos como el anterior, se pueden presentar ante los nuevos colaboradores para que reflexionen frente a los desafíos y se desarrolle capacidad de análisis frente a casos concretos.

También es necesario que cada formador dicte de manera dinámica cada formación, apoyado por unas diapositivas concretas, entendibles y llamativas, para que los nuevos colaboradores puedan entender mejor la estrategia y el foco de cada área.

Además el salón debe estar adecuado con los materiales necesarios como el estudio de caso, mesas organizadas según el número de grupos y demás que se deban presentar.

Como propuesta y sugerencia, se modificó el cronograma de la inducción corporativa (tabla N° 12) mostrando el horario que debe tener cada formador y cómo se puede manejar para abrir un espacio en el que se realice el estudio de caso.

Tabla N° 12 Cronograma de inducción corporativa modificado

INDUCCIÓN CORPORATIVA SURAMERICANA						
NIVEL	DIA	TEMAS	FACILITADOR	TIEMPO	HORARIO	CONTACTO
INDUCCIÓN CORPORATIVA PRIMER DIA	1 DIA	Bienvenida a la compañía	Gestión del Conocimiento	1 hora	7:30 - 8:30 a.m	13141
		EPS Sura	Funcionario EPS Sura (Germán Farieta - Orlando García - Diana García)	1 hora	08:30 a 09:30 a.m	3132563415 (No hay necesidad de llamar)
		Refrigerio	Gestión del Conocimiento	15 minutos	09:30 a 09:45 a.m	
		Inducción Salud Ocupacional	Salud Ocupacional y Bienestar OSHAS (Milena Camacho - Diana Ballen)	2 horas 45 min	09:45 a 12:30 p.m	Ext. 13060
		Hora de Almuerzo	Almuerzo libre	1 hora, 15 minutos	12:30 a 1:30 p.m	
		Dividendo por Colombia	Funcionario Dividendo por Colombia (Luz Marina Velasco)	30 minutos	1:30 a 2:00 a.m	3163071613 (LLAMAR)
		Manejo de Herramientas de Recursos humanos (Suranet - Asistah - Servicios Tecnológicos)	Gestión del Conocimiento	1 hora	2:00 a 3:00 p.m	ext: 12819
		Seguros	Funcionario de Seguros Sura (Según cronograma, encargado Camilo Peñaloza) Juan Carlos Medina	30 minutos	3:00 a 3:30 p.m	Juan Carlos Medina Ext. 13129
		Leyendas de servicio	Gestión de conocimiento	45 minutos	03: 30 a 4:00 am	
		Fondo Sura	Gestión del Conocimiento	30 minutos	04:00 a 04:45 pm	EXT:13141
		Refrigerio	Gestión del Conocimiento	15 minutos	4:45 a 5:00 p.m	ext: 13141

NIVEL	DIA	TEMAS	FACILITADOR	TIEMPO	HORARIO	CONTACTO
INDUCCIÓN CORPORATIVA SEGUNDO DIA	2 DIA	Coopemsura	Funcionario Coopemsura (JULIAN PRIETO)	1 hora	7:30 a 8:30 pm	6465164 - 64651589
		Colsubsidio	Funcionario de Colsubsidio (Angie Cardenas)	1 hora	8:30 a 9:30 am	3114435049 (LLAMAR)
		Refrigerio	Gestión del Conocimiento	15 minutos	9:30 a 09:45 a.m	
		AFP Protección	Funcionario Protección (Martha Cañón)	30 minutos	9:45 am a 10:15 a.m	313432 6511 (No hay necesidad de llamar)
		ESTILO SURA	Gestión de conocimiento	45 minutos	10:15 a 11:00 am	ext: 12819
		Bancolombia	Funcionario de Bancolombia (Andrea Joya)	30 minutos	11:00 am a 11:30 m	3186229478
		Jornada de autoestudio	Gestión de conocimiento	1 hora	11:30 pm a 12:30 pm	13141
		Hora de Almuerzo	Almuerzo libre	1 hora	12:30 a 1:30 p.m	
		Jornada de autoestudio	Gestión de conocimiento	1 hora	1:30 a 2:30 pm	13141
		Taller estudio de caso		1 hora	2:30 a 3:30 pm	
		Evaluación Inducción Corporativa		45 minutos	3:30 a 4:15 p.m	
		Contratación	Gestión Humana (Silenia Ceballos)	30 minutos	4:15 a 4:45 p.m	
		Refrigerio	Gestión del Conocimiento	15 minutos	4:45 a 5:00 p.m	

Fuente: Inducción corporativa – área de gestión de conocimiento – analista.

Se muestra que se realizaron cambios en el segundo día en lo que concierne a la inducción de Bancolombia y la jornada de estudio para presentar a la evaluación, teniendo en cuenta que el estudio de caso complementaría de manera práctica lo estudiado.

Otro punto importante es la integración y alineación de las inducciones con las demás regionales. Para que los nuevos colaboradores de todo el país y que la compañía funcionen bajo un solo lineamiento, todos deben tener la misma inducción. Puede variar dependiendo la necesidad de cada regional, pero si debe basarse en un mismo funcionamiento. Igualmente con los planes de entrenamiento.

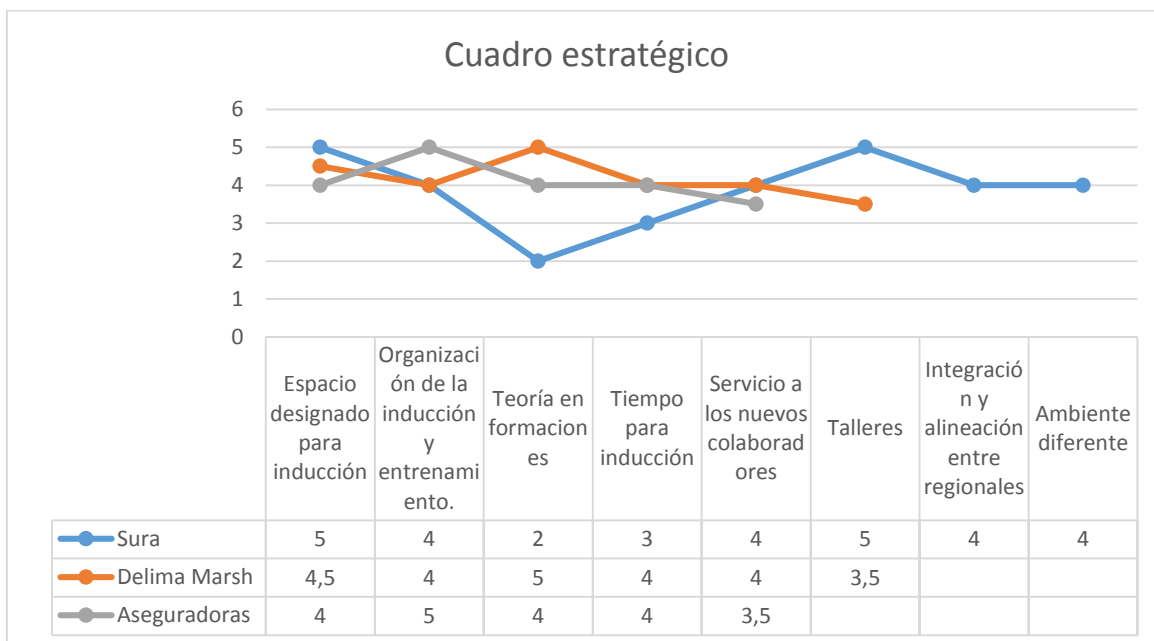
Para implementar la estrategia del océano azul, partiendo del principio de aumentar la diferenciación y reducir costos (Kim & Mauborgne, 2005), se utilizó un cuadro estratégico (gráfico N° 9) en el que se delimita variables que intervienen en este proceso en la compañía y alrededor de la competencia:

1. Espacio designado para inducción
2. Organización de la inducción y entrenamiento.
3. Teoría en formaciones
4. Tiempo para inducción
5. Servicio a los nuevos colaboradores
6. Talleres
7. Integración y alineación entre regionales
8. Ambiente diferente

Cada variable se desarrolló a partir de la comparación entre la inducción y entrenamiento actual de Suramericana, aseguradoras en general y DeLima Marsh, con información del área de gestión de conocimiento y apoyo de ex – colaborador de DeLima Marsh.

Se califican de 1 a 5 cada variable evidenciada en el gráfico N° 9.

Gráfico N° 9 Cuadro estratégico



Fuente: (Kim & Mauborgne, 2005)

En estos términos, se reduciría la teoría en las formaciones y se aumentarían los talleres o actividades prácticas, la integración entre regionales y originar un ambiente diferente conforme a lo que se necesite en cada formación.

Con esto se consigue que el nuevo colaborador entra a la compañía con una perspectiva diferente y tendrá claro cómo desde su trabajo, puede aportar a la compañía y a la unidad de negocio.

5.3.2. Funciones del analista y posibilidad de auxiliar para el área gestión de conocimiento.

Con relación a las funciones de la analista se establece como debilidad para el área que sea la única persona encargada de todos los negocios en la regional centro.

De acuerdo a la demanda de necesidades por unidad de negocio de esta regional, comprendiendo la importancia del conocimiento, las formaciones, programas y en si todo el capital intelectual que influye en las decisiones de los colaboradores en cada proceso y cada unidad, se establece una propuesta que gira en torno al acompañamiento permanente en el área de gestión de conocimiento.

Un auxiliar en gestión de conocimiento no sería una estrategia innovadora en sí, pero contribuiría a que la hubiera en el área apoyando su mejoramiento continuo.

Con respecto al aprendiz, generalmente su ingreso es de dos veces al año dependiendo de las prácticas exigidas por la universidad que por lo regular son de seis meses y en el contrato de aprendizaje se estipula este tiempo.

Teniendo en cuenta este sistema, es necesario que el nuevo aprendiz ingrese por lo menos quince días antes de que el antiguo finalice su contrato. Pero ¿qué pasa cuando ingresa solo con una semana para su entrenamiento, incluso tres días?

El área se ve afectada por este error en el sentido de no satisfacer las unidades de negocio, no hacer correctamente la organización de la inducción corporativa y el entrenamiento de nuevos colaboradores.

Se propone al área establecer un listado de funciones en las que se abarquen cada detalle de lo realizado por el aprendiz y cómo interviene en ella. Así se tendrá un control sobre lo que debe entregar a cada aprendiz con el fin de que no se detenga ningún proceso y no se tomen consideraciones erróneas que no sean parte del proceso.

Con respecto al auxiliar se delimitaría la propuesta en concreto a la central de esta necesidad del área, estableciendo un perfil que se adecue a lo determinado y se delimita el valor agregado que aportaría el auxiliar a esta área. Como tal se centra en lo siguiente:

- La analista tendría el auxiliar para responder ante las necesidades del área por cada unidad de negocio, ya que cada uno por su trascendencia tiene necesidades diferentes. Teniendo en cuenta que son: ARL, consultoría, seguros, EPS, IPS, dinámica, Autos y servicios generales. El auxiliar entraría para optimizar el área y agilizar procesos, en cuyo caso se necesita ser ecuánime para tomar decisiones, ya que la decisión de un aprendiz no es efectiva para algunos funcionarios de la compañía.
- Con el apoyo del auxiliar habría mayor disponibilidad de tiempo para llevar a cabo mejoras en cada proceso del área con el fin de responder ante todas las necesidades. Por ejemplo se ampliaría la red de conocimiento como tal, se tendrían más convenios con universidades y se darían más posibilidades entorno a becas para los empleados.

También se mejorarían los proyectos de cada unidad de negocio, entorno al conocimiento, con relación a sus necesidades.

- Se optimizaría la conexión entre regionales, ya que por medio del auxiliar se integrarían procesos hechos en Bogotá para conseguir un apoyo por parte de la central.
- Aumentaría significativamente el número de convenios con universidades con el fin de que se les dé a los colaboradores mayores descuentos, y con ello, mayores oportunidades para adquirir conocimiento dentro de la compañía.
Esto impactaría financieramente, ya que la compañía estaría apoyando al colaborador con el mismo porcentaje, pero pagaría menos dinero. Vale aclarar que el patrocinio de la compañía depende de la antigüedad del colaborador y de la necesidad de la unidad de negocio.
- Se Amplia la posibilidad para los empleados en aplicar a becas, la compañía ganaría prestigio por cada empleado que participe y gane en la beca. El auxiliar buscaría que los colaboradores tengan mayores opciones para aplicar a becas en universidades o entidades como el Consejo Colombiano de Seguridad (CCS).

5.3. Análisis de factibilidad de proyecto por medio de parámetros financieros

Por medio de un cuadro comparativo (tabla N° 13) entre el costo de tener el auxiliar en el área de gestión de conocimiento y el valor agregado que generaría, se establece el beneficio en términos financieros de obtener el auxiliar.

El siguiente análisis se realizó de acuerdo con los cambios que haría el auxiliar en un mes trabajado, suponiendo la manera como se vería beneficiada la compañía y sus colaboradores, con relación al conocimiento. Se midieron aspectos tangibles e intangibles para tomar en cuenta en todo aspecto las ventajas y las desventajas.

Tabla N° 13 Análisis financiero

Gastos representativos al incluir el auxiliar en el área de gestión de conocimiento.		Valor agregado	
Descripción	Valor	Descripción	Valor
Salario auxiliar	\$ 1.700.000	Tangibles	
Computador de escritorio/mes	\$ 41.700	Formaciones/mes	\$ 225.000
Papelería/mes	\$ 2.500	Proveedores para formaciones/mes	\$ 500.000
Teléfono/mes	\$ 4.170	Aumento de inversión para innovación	\$ 200.000
		Intangibles medibles	
		Tiempo extra/mes	\$ 66.500
		Capital intelectual de los colaboradores/mes	\$ 300.000
Total	\$ 1.748.370	Total	\$ 1.291.500

Fuente: La autora

Ventajas	
Formaciones/mes	\$ 225.000
Proveedores para formaciones/mes	\$ 500.000
Capital intelectual de los colaboradores/mes	\$ 300.000
Desventajas	
Tiempo extra/mes	\$ 66.500
Aumento de inversión para innovación/mes	\$ 200.000
Ventajas-desventajas	\$ 758.500

Costos fijos	\$ 1.748.370
Relación beneficio costo	0,433832656

Fuente: la autora

Vale aclarar que estos valores especificados en el valor agregado son promedios de un esperado después de incluir el auxiliar en el área.

Dentro del valor agregado como tal se tomaron como tangibles e intangibles los siguientes ítems:

- Formaciones/mes: conforme a los meses trabajados, el auxiliar debe ayudar a que se avale la asistencia a eventos en los que los colaboradores se comprometieron por medio electrónico o verbal a asistir. Esto con el fin de que la formación realmente impacte la unidad de negocio donde nació la necesidad. Y, financieramente, la unidad de negocio no tendría que contratar de nuevo al formador.
- Proveedores para formaciones: El auxiliar crea un sistema donde incluye a todos los proveedores dividiéndolos en los temas que se especializa educativamente cada uno, contribuyendo a que se tenga un control sobre los que hacen falta y los que han logrado satisfacer a la compañía teniendo en cuenta las encuestas de satisfacción. Esto ayudaría a reducir tiempo buscando proveedores en temas específicos y que los proveedores ofrezcan un precio especial en cada formación.
- Aumento de inversión para innovación: El auxiliar favorecería el mejoramiento continuo en el área conforme a todos los procesos, con el fin de que los anteriores ítems ya descritos, tengan mayores beneficios para la compañía.
- Tiempo extra/mes: Cada necesidad de unidad de negocio es diferente, así que el tiempo de respuesta y de solucionar la necesidad es diferente. Por medio del auxiliar se reduciría el tiempo de solucionar la necesidad y con ello, aumentaría la satisfacción.
- Capital intelectual de los colaboradores/mes: La adquisición de nuevo conocimiento en cada colaborador, se ve reflejado en las utilidades de cada unidad de negocio con el apoyo del auxiliar.

Conclusiones

Este trabajo es el resultado de un análisis realizado durante el periodo de prácticas de la autora en el área de gestión del conocimiento en Bogotá, en compañía con la analista de gestión de conocimiento Adriana Pérez. Las conclusiones enunciadas a continuación son el primer paso hacia una reestructuración del área completa que busca el mejoramiento continuo en cada proceso.

De acuerdo al primer objetivo específico, se estudió la situación administrativa por medio de información acerca del área, tomada desde Enero a Julio del presente año, entendiendo el área de manera sistémica aplicada tanto a la compañía como al sector asegurador como tal. En este proceso como aprendiz en la compañía, se evidenciaron puntos de mejoramiento que se estudiaron y analizaron en todo el contenido del trabajo.

Conforme al segundo objetivo específico, de acuerdo a estos puntos de mejora hallados se realizaron los esquemas que ayudaron a interpretar de mejor manera el problema real de la compañía, observando el problema real y ayudando a delimitar la solución a la pregunta planteada.

Aplicando el tercero objetivo específico, los mecanismos, esquemas y técnicas implementadas de innovación, como lo fue el enfoque holístico, la innovación en proceso de manera incremental y la estrategia “océano azul”, contribuyó a que la solución este determinada en encontrar personal que ayude a resolver la situación del área, de acuerdo al perfil enunciado y al valor agregado según el ítem especificado.

Evidenciando el cumplimiento de los objetivos específicos del presente trabajo, en última instancia se define que el capital intelectual es vital para cualquier organización. En este caso en concreto, se alinean los intereses en generar alternativas para aumentar la innovación y el conocimiento por medio de diferentes alternativas, más cuando se trata en servicios intangibles, como lo hace Suramericana.

Recomendaciones

De acuerdo al primer objetivo específico, el área se debe estudiar de manera sistémica conforme al mejoramiento continuo que se busque, no solo en Bogotá, sino a nivel nacional.

El diagnóstico estratégico y los esquemas administrativos enunciados en el segundo objetivo específico, se recomienda al área utilizarlos en todos los procesos en general para hallar puntos de mejora que contribuyan al mejoramiento continuo de la misma.

Las técnicas de innovación dentro del área, establecidos en el tercer objetivo específico, se pueden utilizar para cualquier proceso en el que se vea inmerso el área en general, con el fin de establecer nuevos criterios e ideas que fortalezcan cada proceso y beneficie cada unidad de negocio.

Además, la integración y alineación entre las regionales debe ser acorde a las políticas de la compañía en sentido de que se entiendan e interactúen entre ellas, con el fin de que funcionen de la misma manera. Son parte de una única empresa en la que comparten todos los colaboradores por igual. En conjunto se evidenciaría cada necesidad de cada regional y cómo la oficina principal puede apoyar para su solución.

Para finalizar, cada empleado, desde el nivel operativo hasta el presidencial, debe saber la estrategia organizacional de la compañía y de la unidad de negocio a la que va a ingresar para que sepa cómo va a contribuir desde su puesto del trabajo a la cada una y el por qué aporta desde su gestión a la compañía.

Referencias

- Arias Jimenez, F. (13 de Septiembre de 2015). La economía frena, pero los seguros crecen. *El colombiano*, pág. 1.
- Bienestar y entorno humano . (2008). Ficha de gestión de conocimiento. *Gestión de conocimiento*, (pág. 2). Medellín.
- Bienestar y Entorno Humano. (Julio de 2011). *Isolución*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <https://aplicaciones.suranet.com/ISolucion/FrameSetGeneral.asp?Pagina=SucursalSeleccion.asp&CodSucursal=2&URLRedirect=MagazinHome.asp&CargaPagina=ModuloProcesos>
- Calderon Hernandez, G., Naranjo, J. C., & Alvarez, C. M. (2007). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Recuperado el Julio de 2015, de Scielo : <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v23n103/v23n103a02.pdf>
- Carvajal. (2015). *Carvajal*. Recuperado el Septiembre de 2015, de La organización Carvajal: <http://www.carvajal.com/nuestra-empresa>
- Cetatz García, O. F. (Octubre de 2015). Inducción organizacional de DeLima Marsh. (L. Salas García, Entrevistador)
- Delgado, N. (2015). Año prometedor. *Gerente 500 - las empresas mas grandes y exitosas*, 74.
- DeLima Marsh. (2014). *Informe de responsabilidad social y empresarial* . Recuperado el 2015, de MMC Colombia 2014: <http://latinamerica.marsh.com/Portals/58/Documents/Informe%20RSE%202014%20Colombia.pdf>
- DeLima Marsh. (2015). *Acerca de nosotros*. Recuperado el 2015, de [http://latinamerica.marsh.com/default.aspx?tabid=9595&ID=23567&SkinSrc=\[G\]Skins%2fMarsh_V2%2fregion-lac-colombia](http://latinamerica.marsh.com/default.aspx?tabid=9595&ID=23567&SkinSrc=[G]Skins%2fMarsh_V2%2fregion-lac-colombia)
- Escobar Mejia, N. (27 de Noviembre de 2014). Impacto del sector asegurador en el PIB. *Foro: Asegurarse, la mejor inversión*. Bogotá D.C, Colombia.
- Freeman, C. (1975). *La teoría económica de la innovación industrial*. Alianza Editorial.
- Gallego, C. I. (2015). Más allá del producto. *Gerente - empresas del futuro*, 16.
- Gas natural Fenosa. (2015). *Plan 2015*. Recuperado el 09 de 2015, de http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297148871665/Plan2015_ES_accesible_v3sinCarta.pdf
- Grupo Sura. (11 de Septiembre de 2014). *Comunicados y boletines de prensa*. Recuperado el Julio de 2015, de Grupo SURA ratificada en el índice que evalúa las mejores prácticas en el mundo: <http://www.gruposura.com/noticias/comunicados-y-boletines-de-prensa/grupo-sura-ratificada-en-el-indice-que-evalua-las-mejores-pr%C3%A1cticas-en-el-mundo.aspx>
- Informe anual 2014 Suramericana. (2014). *Informe anual 2014 - Construimos competitividad y calidad de vida*. Medellín, Colombia: Deloitte y Touche Ltda.

- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. (A. Hassan, Trad.) Bogotá: Norma.
- Mapfre Colombia. (2014). *Informe anual 2014*. Bogotá D.C.
- Murcia Cabra, H. (2013). *Innovación y creatividad para el desarrollo empresarial*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://sicreaempresa.blogspot.com.co/2013/01/la-metodologia-caribe-efectivo-apoyo.html>
- Murcia Cabra, H. H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Colombia.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Las organizaciones creadoras de conocimiento: cómo las empresas japonesas crean dinámicas de innovación*. Japon.
- OECD. (2006). *Manual de Oslo*. Recuperado el Julio de 2015, de Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.: http://www.digital.ciecas.ipn.mx/docs_innova/pdfs/U1_13_Manual_de_Oslo.pdf
- Pérez Cortes, A. (Abril de 2015). Gestión de conocimiento. (L. Salas García, Entrevistador)
- Pinto, J. (2010). *Gestión del Talento Humano Organizacional* - Carvajal. Colombia.
- Positiva Compañía de seguros. (2014). *Informe de gestión 2014*. Bogotá. Obtenido de <https://www.positiva.gov.co/positiva/Planeacion-Gestion/Documents/INFORME%20DE%20GESTION%202014.pdf>
- Santillán de la Peña, M. (2010). *Gestión de conocimiento. El modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. España: NETBIBLO S.L.
- Seguros Bolívar. (2014). *Informe de sostenibilidad 2014*. Bogotá D.c: Deloitte.
- Sura. (2010). *Aplicaciones del negocio*. Recuperado el Julio de 2015, de Isolucion .
- Sura. (s.f.). *Sura - corporativo* . Recuperado el 2015, de Estructura corporativa : <https://www.sura.com/secciones/estructura-corporativa.aspx>
- Suramericana. (2014). *Ficha del proceso de gestión de conocimiento*. Suramericana.
- Valhondo Solano, D. (2010). *Gestión de conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A .