MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA UNIDAD DE MARKETING CORPORATIVO DE LA CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN EN SANTANDER

NORMA YOLANDA HERNANDEZ VANEGAS – U00070820

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY - ITEMS
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA – UNAB
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2015

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA UNIDAD DE MARKETING CORPORATIVO DE LA CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN EN SANTANDER

NORMA YOLANDA HERNANDEZ VANEGAS. A01169018

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

Director:
Magíster SANDRA CRISTINA SANGUINO GALVIS

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY - ITEMS
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA – UNAB
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2015

	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM	
unab	ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	
	CÓDIGO:	DUNA-FO-49
	VERSIÓN:	1
	FECHA:	26-05-14
	HOJA:	1 de 1

ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CONVENIO UNAB-ITESM

TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA UNIDAD DE MARKETING CORPORATIVO DE LA CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN EN SANTANDER

AUTORES

NORMA YOLANDA HERNANDEZ VANEGAS- U00070820

DIRECTOR

Sandra Cristina Sanguino Mg.

JURADO

Eduardo Carrillo Zambrano Ph.D.

Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): **NORMA YOLANDA HERNANDEZ VANEGAS-U00070820**, en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

APROBADO

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 28 de octubre de 2015.

Eduardo Carrillo Zambrano Ph.D.
Jurado

Sandra Cristina Sanguino Galvis Mg.
Aprobado
Director Proyecto de Investigación

Edgar Mauricio Mendoza García Ph.D.
V_oB_o. Director Maestría en
Administración ITESM-UNAB

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Coordinación de Maestría	Comité de Calidad UNAB virtual	Comité de Calidad UNAB Virtual

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	9
CAPITULO 1. DEFINICION DEL PROBLEMA	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICACION	12
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo General.	14
1.3.2 Objetivos Específicos.	15
CAPITULO 2. MARCO REFERENCIAL	16
2.1 MARCO TEORICO	16
2.1.1 Gestión del conocimiento.	17
2.1.2 Capital Intelectual.	25
2.2 ESTADO DEL ARTE	26
CAPITULO 3. DISEÑO METODOLOGICO	29
CAPITULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	31
4.1 DIAGNOSTICO DE CAPITAL INTELECTUAL DE LA UNIDAD DE MARKETING CORPORATIVO DE CAJASAN	31
4.1.1. Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan	31
4.1.2 Unidad de Marketing Corporativo.	33
4.1.3 Situación actual de la gestión del conocimiento.	37
4.1.4 Diagnóstico y presentación de resultados.	38
4.2 MODELO DE GESTION DE CONOCIMIENTO PARA LA UNIDAD DE MARKETING CORPORATIVO DE CAJASAN	50
4.2.1 Definición del modelo.	51
4.2.2 Creación del proceso de gestión del conocimiento.	53
4.3 HERRAMIENTAS PROPUESTAS PARA LA GESTION DE CONOCIMIENTO EN LA UNIDAD DE MARKETING CORPORATIVO	60
4.3.1 Directorio de expertos. DEX.	61
4.3.2 Equipos de mejoramiento. EME.	62
4.3.3 Generación de nuevos servicios. NUSER	64
4.3.4 Preguntas frecuentes. PFRE.	65
4.3.5 Lecciones aprendidas.	67
4.3.6 Banco de Estímulos. BAES.	69

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 74
BIBLIOGRAFIA 76
ANEXOS 79

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Metodología de la Investigación 29
Tabla 2. Ejes del direccionamiento Corporativo 32
Tabla 3. Relación de procedimientos de la Unidad de Marketing Corporativo 35
Tabla 4. Total de colaboradores por proceso 36
Tabla 5. Colaboradores por zona 36
Tabla 6. Colaboradores por cargo 36
Tabla 7. Colaboradores por antigüedad 37
Tabla 8. Medición de Capital Humano con resultados por proceso 40
Tabla 9. Medición de Capital Estructural con resultados por proceso 43
Tabla 10 . Medición de Capital Relacional con resultados por proceso 45
Tabla 11. Nivel de Madurez del Capital Intelectual 47
Tabla 12. Fortalezas y Debilidades en la Gestión del Conocimiento de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan 48
Tabla 13. Subproceso Socialización. 56
Tabla 14. Subproceso Interiorización. 58
Tabla 15. Subproceso Exteriorización 59
Tabla 16. Subproceso Combinación 60
Tabla 18. Banco de Estímulos 69
Tabla 19. Sistema de puntos para el Banco de Estímulos 70
Tabla 19. Relación de indicadores 73

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Modelos de Gestión del conocimiento 18
Figura 2. Modelo de Kaplan y Norton 19
Figura 3. Modelo Navigator de Skandia 20
Figura 4. Indicadores del Capital Intelectual en Skandia 21
Figura 5. Modelo Technology Broker 21
Figura 6. Modelo Canadian Imperial Bank 22
Figura 7. Modelo de Nonaka y Takeuchi 23
Figura 8. Modelo de Arthur Andersen (1999) 24
Figura 9. Conformación del capital intelectual 25
Figura 10. Método de calificación Nivel de Madurez 30
Figura 11. Estructura Organizacional Cajasan 31
Figura 12. Cobertura de servicios de Cajasan en Santander 33
Figura 13. Estructura Organizacional Marketing Corporativo 34
Figura 14. Mapa de procesos de la Unidad de Marketing Corporativo 34
Figura 15 Resultados Medición Capital Humano 39
Figura 16. Nivel de Madurez Capital Humano 40
Figura 17 Resultados Medición Capital Estructural 42
Figura 18. Nivel de Madurez Capital Estructural 44
Figura 19. Resultados Medición Capital Relacional 45
Figura 20. Nivel de Madurez Capital Relacional 46
Figura 21. Medición del Capital Intelectual 47
Figura 23. Mapa de procesos ajustado 54

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta Diagnóstico	79
Anexo B. Tabulación de encuesta diagnóstico	83
Anexo C. Evidencia de socialización	84

INTRODUCCION

Desde el momento en que una empresa nace se enfrenta a exigencias legales, tributarias, comerciales, entre otras, y durante su evolución debe competir en un entorno complejo, cambiante, de pocas barreras de entrada y con clientes que son exigentes, informados y poco fidelizados.

Sobrevivir en este ambiente, hace que las empresas busquen implementar estrategias que fortalezcan no solo sus productos, sino su estructura interna, en donde el talento humano, sus procesos, la tecnología, sus valores y la infraestructura física permitan tener bases sólidas para enfrentar cualquier situación que pueda generar un impacto negativo en su sostenibilidad.

La Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN, es una empresa creada en el año 1957, con presencia en 15 municipios y ha venido evolucionando al punto de convertirse en un actor importante de la sombrilla de la protección social en el departamento.

CAJASAN viene avanzando en la implementación de diferentes proyectos como el Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión Ambiental, Plan de Tecnología, entre otros. Sin embargo, hasta el momento no cuenta con un proyecto que busque fortalecer su activo más importante que es el talento humano de la Corporación.

Por ser una empresa de servicios, requiere disponer de un talento humano que se encuentre capacitado y entrenado en los diferentes procesos de forma que se ofrezca una atención rápida y oportuna a sus trabajadores y empresas afiliadas. La Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan, es la unidad que concentra los procesos misionales y en donde se generan los recursos que permiten la sostenibilidad de toda la Corporación, por lo tanto fortalecer esta unidad hace que se trabaje en el corazón de la empresa.

Dado que el conocimiento que poseen las personas, no se compra, solo se tiene temporalmente mientras se encuentran laborando en la entidad, se

requiere diseñar e implementar un modelo que busque gestionar ese conocimiento.

El presente trabajo de investigación muestra en cinco capítulos el diseño, la formulación y puesta en operación de un Modelo de Gestión de Conocimiento para la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan el cual se fundamenta en un marco referencial, el diseño metodológico y el diagnóstico que se convierten en la base para la formulación del modelo, que se precisa en políticas, herramientas e indicadores de seguimiento que buscan generar una plataforma de conocimiento para la Unidad de Marketing, pero que se puede extender a nivel de todas las unidades de Cajasan logrando así un impacto corporativo superior, el cual en un futuro se convierta en un caso de éxito como lo puede ser a nivel nacional, Ecopetrol y a nivel internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo.

CAPITULO 1. DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La construcción de capital intelectual se considera el factor clave para la perdurabilidad de las empresas, por lo cual las organizaciones deben invertir en la retención del capital humano, el fortalecimiento del capital estructural y la construcción del capital relacional de forma que se logre sistematizar el conocimiento, generando ventajas competitivas para los clientes que cada vez son más exigentes y requieren productos personalizados, dinámicos y adaptables a los cambios del entorno.

En Colombia, en el año 1957 nacen las cajas de compensación familiar cuyo objeto inicial fue administrar el pago del subsidio familiar en dinero, entendido este como un medio que permite aliviar las cargas económicas de los trabajadores de más bajos ingresos; sin embargo, con el paso de los años el Gobierno Nacional vio en estas corporaciones la posibilidad de consolidar tejido social, y fue asignando nuevas funciones y responsabilidades que se resumen en la Ley 21 de 1982 “Por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar y se dictan otras disposiciones” y la Ley 789 de 2002 “Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”.

Actualmente las cajas de compensación son consideradas actor importante de la sombrilla de la Protección Social y tienen como misión trabajar por el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores afiliados y sus familias, especialmente las de más bajos ingresos, es decir ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN, con 58 años en el mercado, nace como una caja de compensación y es una persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro, organizada como corporación en la forma prevista en el Código Civil, la cual cumple funciones de protección y seguridad social, además de las establecidas en la Ley y se halla sometida al control y

vigilancia del Estado en la forma establecida por la Constitución Nacional y las Leyes de la República.

Actualmente Cajasan es una entidad especializada en la prestación de servicios sociales a los trabajadores afiliados y no afiliados; ofrece servicios a través de las unidades de Marketing Corporativo, Salud IPS, Recreación y Deportes, Turismo y Hotelería, Educación Formal, Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, Crédito Social, Mercadeo Social, Vivienda y Responsabilidad Social y Cooperación con presencia en 15 municipios de Santander.

La Unidad de Marketing Corporativo es una unidad misional que concentra tres procesos claves para Cajasan: Aportes, Subsidio y Fidelización; cuenta con 72 colaboradores que se encuentran ubicados en 14 Centros Integrales de Servicios ubicados en los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta, Lebrija, Málaga, San Gil, Socorro, Barbosa, Vélez, Barrancabermeja, Cimitarra, San Vicente, Puerto Wilches y Sabana de Torres.
Los procesos que administra la Unidad de Marketing Corporativo son complejos por lo cual el conocimiento de sus colaboradores y la forma como éste se gerencia, se convierte en un factor clave de éxito para ser competitivo; la unidad debe afrontar la rotación de personal, que es del 38% a nivel global de la unidad, y con mayor incremento en Barrancabermeja.

1.2 JUSTIFICACION

Las organizaciones evolucionan y en ese proceso de maduración han encontrado que el factor clave del éxito son sus colaboradores y más exactamente el conocimiento que ellos poseen. Sin embargo, si no se disponen de herramientas adecuadas para gerenciar ese conocimiento, las empresas pueden enfrentarse a problemas de competitividad y sostenibilidad.

En la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan, el proceso de Aportes cumple con una función clave como lo es el recaudo del aporte parafiscal y administrador de estos recursos públicos, por lo que se debe atender de forma

inmediata solicitudes de entes de control como la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales UGPP, y organismos de control como la Superintendencia de Subsidio Familiar y la Contraloría General de la Nación.

También se encuentra en esta unidad el proceso de Subsidio, en donde se genera el mayor volumen de operaciones, dado que allí se administra el pago de la cuota monetaria a los trabajadores afiliados, que cumplen con los requisitos establecidos por la ley y que actualmente corresponde al 39% de los trabajadores afiliados; por lo que las actividades se deben realizar de forma eficiente y ágil para atender al afiliado o de lo contrario se ve enfrentada a recibir quejas y peticiones de forma permanente.

Finalmente el proceso de Fidelización, el cual busca mantener y retener las empresas afiliadas, porque son estas las generadoras de los aportes y por lo tanto se convierten en la razón de ser de la Caja de Compensación.

Un modelo de Gestión del Conocimiento le permitirá a los colaboradores de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan, encontrar herramientas para superar los problemas asociados a la alta rotación de personal, la necesidad de aplicar el sistema de gestión de calidad y la retención de empresas afiliadas, de forma que se pueda lograr un alto nivel de competitividad aprovechando el aprendizaje y solucionando en menor tiempo los inconvenientes que se generan en la prestación del servicio de las diferentes sedes en Santander.

Teniendo en cuenta que actualmente la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan no cuenta con un modelo de gestión de conocimiento establecido, se plantean dos hipótesis:

1) ¿El diseño e implementación de un modelo de gestión del conocimiento en la Unidad de Marketing Corporativo, facilitará la construcción de una cultura de aprendizaje de su talento humano, la aplicación de un sistema de gestión integral y la retención de las empresas afiliadas?
2) ¿Es posible crear un modelo de gestión de conocimiento para la Unidad de Marketing Corporativo que pueda ser replicable en otras unidades de Cajasan?

Para validar estas hipótesis se definen cuatro fases del proyecto: En la Fase 1. Diagnóstico, se elabora un instrumento con el propósito de conocer el estado actual del capital intelectual de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan en los capitales humano, estructural y relacional. El instrumento se aplica a la totalidad de la colaboradores de la unidad, es decir 72 personas en todas las sedes.

En la Fase 2. Diseño del Modelo, se incorporan como insumos las fortalezas y debilidades encontradas en la fase de Diagnóstico y aplicando el marco teórico se realiza una propuesta de modelo que le permita a la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan potencializar los aspectos positivos encontrados en los tres capitales y mejorar los aspectos encontrados como debilidades.

En la Fase 3. Implementación de herramientas, se buscarán alternativas existentes en el mercado y conforme los recursos físicos y tecnológicos disponibles se busca implementar las herramientas que fortalezcan los capitales de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan.

En la Fase 4. Socialización, comprende la divulgación amplia y suficiente del estudio junto con los resultados con los equipos primarios de la unidad con el propósito que se extienda a toda la unidad y se conozca el alcance del modelo y las bondades de las herramientas diseñadas e implementadas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan en Santander, mediante la implementación de herramientas que creen un ambiente de colaboración en donde se comparta el conocimiento y se desarrollen ventajas competitivas que mejoren la capacidad de aprender y resolver problemas impactando en la retención de las empresas afiliadas.

1.3.2 Objetivos Específicos.

Elaborar un diagnóstico del Capital Intelectual de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan, a través de la caracterización de su Capital Humano, el Capital Estructural conformado por los procesos, la tecnología y la cultura, y el Capital Relacional, con el objetivo de obtener el estado actual de los tres capitales en la Unidad.

Realizar el diseño del Modelo de Gestión de Conocimiento para la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan, mediante la articulación de herramientas que potencien las fortalezas y minimicen las debilidades identificadas en el diagnóstico para generar una unidad competitiva que logre la sostenibilidad de Cajasan.

Seleccionar e implementar las herramientas básicas del Modelo de Gestión de Conocimiento para la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan teniendo en cuenta las condiciones disponibles en recursos físicos y tecnológicos de la Unidad, con el objetivo de tener una aplicabilidad inicial del modelo.

Realizar la socialización del Modelo de Gestión del conocimento con los equipos primarios de los tres principales procesos de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan, mediante ejercicios aplicables en todos los Centros Integrales de Servicio en busca de gestar una cultura de conocimiento en la unidad.

CAPITULO 2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

Davenport y Prusak (1995) definen el conocimiento como “una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores”. En las organizaciones, con frecuencia no solo se encuentra embebida en los documentos o bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, los procesos, las prácticas y las normas institucionales (Muñoz & González, 2012).

Igualmente García (2002) reconoce dos tipos de conocimiento: El Conocimiento Explicito, es decir el que es transmisible a través del lenguaje formal de una manera sistemática al poder expresarse en palabras y números; y, el Conocimiento Tácito que es el constituido por la percepción subjetiva y las emociones, reside en la mente de las personas y se caracteriza por no poder instrumentalizarse, por lo que es difícil de codificar, formalizar y trasmitir.

Por otra parte, las organizaciones pueden identificar el conocimiento a través de diferentes herramientas (Fernández & Martí, 2006), entre ellas se encuentran el Directorio y sección amarilla de expertos, que es un listado de nombres del personal de la organización que está capacitado para resolver problemas frecuentes; los Mapas de conocimiento, representación gráfica de expertos, activos, fuentes, estructuras o aplicaciones del conocimiento; las Topografías del conocimiento que relaciona de forma sencilla las personas que poseen habilidades y conocimientos específicos e indican su nivel de conocimiento; los Sistemas de información geográfica, que permiten ubicar geográficamente los activos de conocimiento; la red de respuesta rápida, corresponde a informes y contactos para problemas específicos que puedan surgir en el transcurso de un proyecto; las redes, permiten identificar a los expertos y a las fuentes del conocimiento y Redes de expertos que son estructuras policéntricas -no se desintegran si se pierde alguno de los

miembros-, son una fuente de información y contactos que permite un estilo de comunicación informal directo.

2.1.1 Gestión del conocimiento.

Valhondo (2003) define la gestión del conocimiento como una disciplina emergente que tiene como objeto generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal), existente en un determinado espacio para dar respuesta a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Igualmente se puede ampliar la definición de gestión del conocimiento de la siguiente forma (García & Tapial, 2002):

“La gestión de conocimiento es la nueva disciplina para habilitar personas, equipos y organizaciones completas, en la creación, compartición y creación del conocimiento colectiva y sistemáticamente, para mejorar la consecución de los objetivos del negocio”.

“La gestión de conocimiento es un conjunto de procesos centrados en el desarrollo y aplicación de conocimiento de una empresa para generar activos intelectuales que pueden explotarse y generar valor al cumplir los objetivos de nuestra empresa”.

“La gestión del conocimiento se puede definir como un proceso sistemático, de búsqueda, selección, organización y difusión de información, cuyo objeto es aportar a los profesionales de la compañía los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor”.

También Barragán (2009) identifica seis diferentes modelos de Gestión de Conocimiento, los cuales se pueden observar en la siguiente figura:

Figura 1. Modelos de Gestión del conocimiento

Fuente: Barragán (2009)

Modelos conceptuales, teóricos y filosóficos: Uno de sus principales expositores es Nonaka y Takeuchi, toma como base el conocimiento tácito y explícito.

Modelos cognoscitivos y de capital intelectual: En este modelo se encuentra el balanced scorecard propuesto por Kaplan & Norton, el modelo de capital intelectual de Skandia Navigator y el modelo de ICAS (sistema adaptativo, complejo e inteligente).

Modelos de redes sociales y de trabajo de gestión del conocimiento: En este modelo se encuentran las sociedades del conocimiento.

Modelos científicos y tecnológicos: En este modelo se encuentra el Espiral de TIC para los procesos de gestión del conocimiento propuesto por Pérez & Dressler.

Modelos holísticos: En este grupo se consideran los modelos de múltiples características.

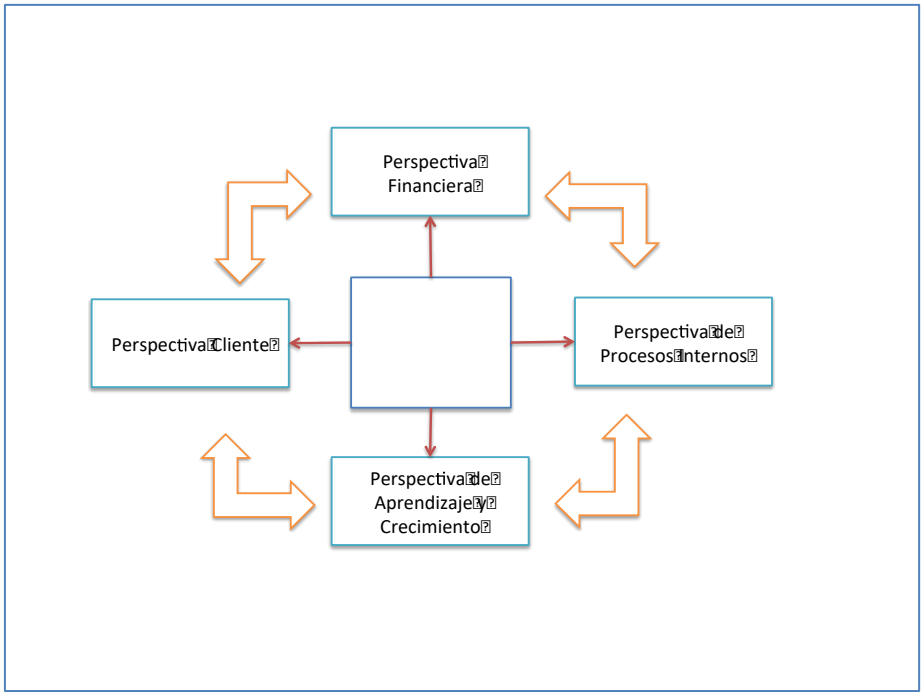
De la misma forma Riesco (2006) clasifica los modelos existentes en dos grupos:

- Modelos del Capital Intelectual: Definen y ordenan los activos intangibles, con el objeto de facilitar su comprensión y posterior medición. Es un planteamiento estático.
- Modelos de Gestión del Conocimiento: Tratan de representar el desarrollo del conocimiento. Es un planteamiento dinámico.

Sobre el primer grupo que se relaciona con la medición del capital intelectual se referencian los siguientes modelos:

En primer lugar, el Modelo de Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton 1996), conocido como "Cuadro de Mando Integral" traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de medición y gestión estratégica. Permite transformar una estrategia en términos operativos Kaplan, 2009).

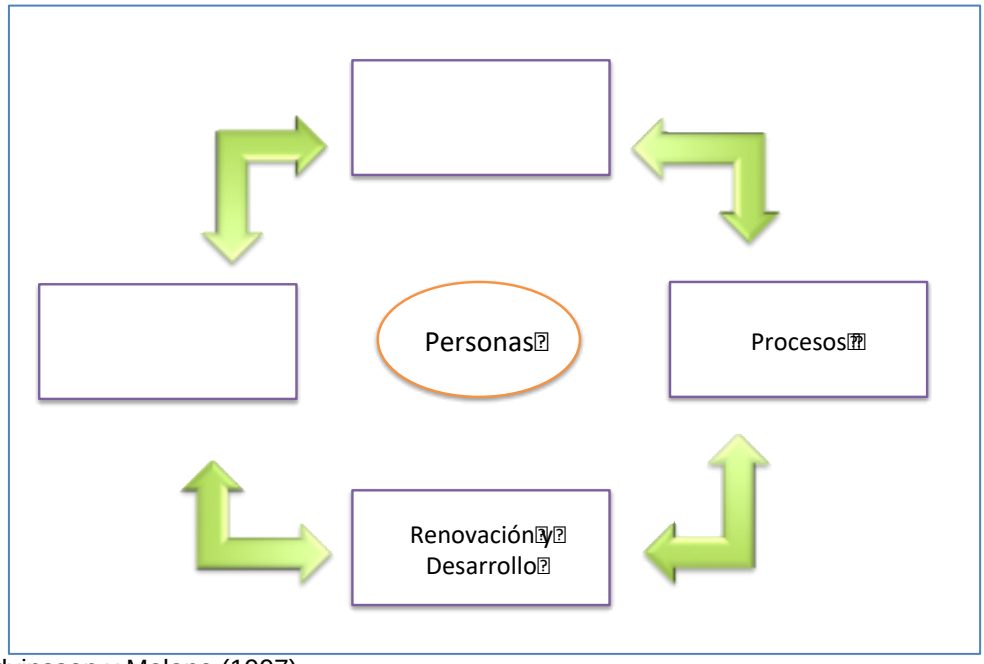
Figura 2. Modelo de Kaplan y Norton



Fuente: Kaplan y Norton

Por otra parte el Modelo Navigator de Skandia (Riesco, 2006), Federación Internacional de Empresas Financieras, con sede en Suecia, pionera en los esfuerzos por medir el capital intelectual. Edvinsson, quien desarrolló el modelo define como centro del modelo las personas, el presente del negocio lo definen los clientes y los procesos y el futuro es la capacidad de innovación y desarrollo, todos los anteriores para trabajar por las finanzas de la empresa (Ver Figura).

Figura 3. Modelo Navigator de Skandia



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

El modelo incluye los indicadores que hacen visible gestionar los activos:

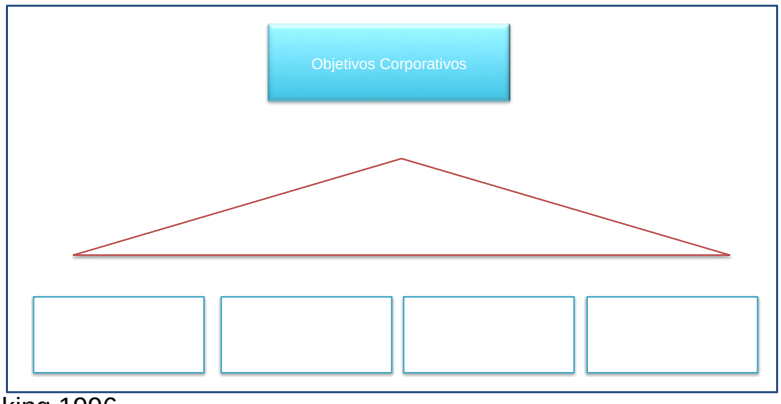
Figura 4. Indicadores del Capital Intelectual en Skandia

	Skandia International Aviation	Skandia Data Information Technology
Finanzas	-Resultado del seguro / empleado - Ratio de pérdida menor que la media del mercado	- Facturación / empleado - Tiempo cliente / atención del empleado
Clientes	- Visitas a la empresa - Días dedicadas a la visita a los clientes - Cobertura de mercado	- Encuesta de satisfacción de clientes
Procesos	-PC's/ empleado - Ordenadores portatiles/empleado	-Puntos de función / empleado al mes
Enfoque Humano	-Indice de empowerment de los 1000	- Indice de empowerment
Renovación y Desarrollo	- Gastos en I+D/Gastos administrativos - Gastos en TI/Gastos administrativos	- Cuota de horas de "métodos y tecnología" - Cuota de horas compartidas en formación - Cuotas de horas de desarrollo

Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

Entre tanto el Modelo Technology Broking (Riesco, 2006), comprende los activos de mercado, los activos de personas, los activos de propiedad intelectual, los activos humanos y los activos de infraestructura. Ver Figura.

Figura 5. Modelo Technology Broker



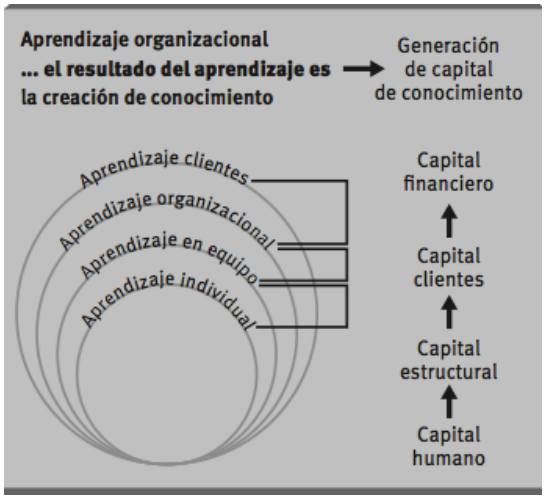
Fuente: Brooking 1996

Los activos de mercado proporcionan una ventaja competitiva a las empresas: marcas, cliente, nombres de la empresa, cartera de pedidos, distribución,

capacidad de colaboración. Los activos de propiedad intelectual suponen el valor añadido de los activos intangibles: patentes, diseño de patentes, secretos comerciales. Los activos humanos son decisivos por su capacidad de aprendizaje y por su capacidad de aplicar el conocimiento. Algunos indicadores son la educación de base, formación profesional, conocimientos específicos, habilidades. Los activos de infraestructura incluyen tecnología, métodos y procesos que hacen funcionar la organización, filosofía y cultura del negocio, sistemas de información.

Finalmente el Modelo Canadian Imperial Bank (González & Rodríguez, 2010), ilustra la relación entre el capital intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional. Esta compuesto por tres elementos: capital humano, capital estructural y capital de clientes. También se encuentra el capital financiero. Ver Figura.

Figura 6. Modelo Canadian Imperial Bank

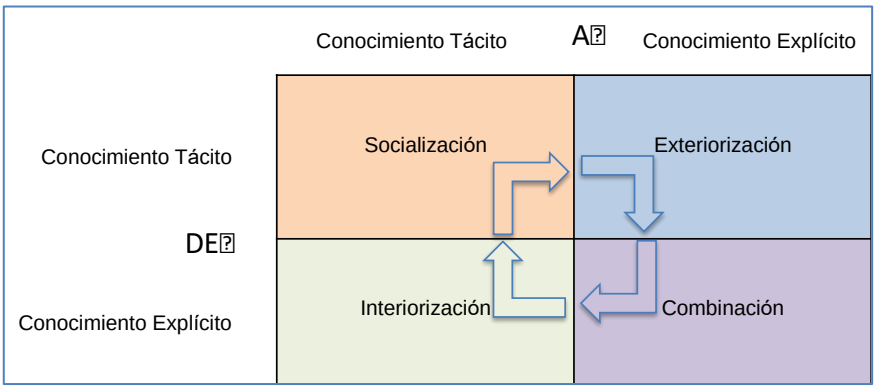


Fuente: Tomado de http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a9.pdf

Por otra parte, entre los modelos de Gestión del conocimiento se encuentran:

El Modelo de Espiral del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi 1995), el cual presenta el ciclo del conocimiento para transformarlo de tácito a explícito. Ver Figura 6.

Figura 7. Modelo de Nonaka y Takeuchi



Fuente: Fernández F y Martí Y. (2006, Febrero). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano (Hernández & Martí, 2006).

Socialización es el conocimiento que pasa de tácito a tácito: Es el resultado de las experiencias, creatividad y habilidades que se encuentran en el interior de los individuos.

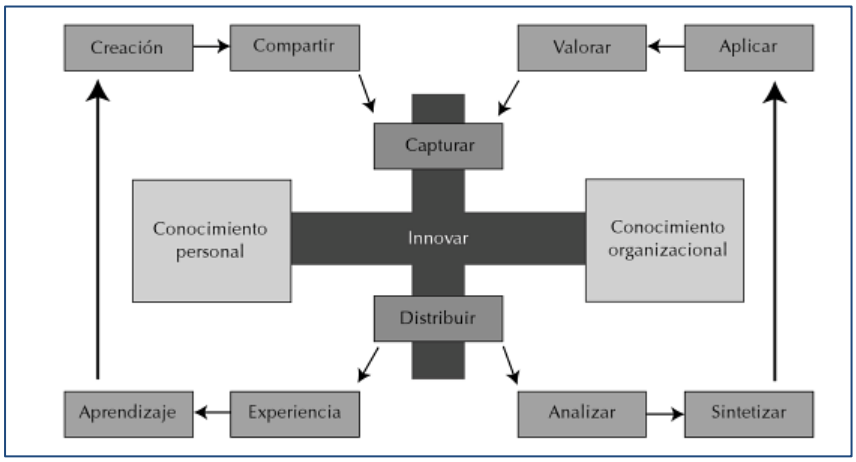
Exteriorización es el conocimiento tácito que se convierte en explícito: Se produce la conversión mediante diferentes formas como metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

Combinación es el conocimiento explícito que pasa a explícito: Es un proceso de sistematización de conceptos en el que se genera un sistema de conocimiento.

Interiorización es el conocimiento explícito que pasa a tácito: Las experiencias se interiorizan en la base del conocimiento del individuo receptor.

Entre tanto el Modelo de Arthur Andersen (1999, citado por Lara, 2012), reconoce la necesidad de acelerar el flujo de información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a la organización, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes. Adiciona la perspectiva individual visibiliza la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

Figura 8. Modelo de Arthur Andersen (1999)



Fuente: Lara (2012)

Cualquiera que sea el modelo que aplique una organización, le permite a la empresa iniciar la construcción de una plataforma de conocimiento que con el tiempo se va fortaleciendo generando un nivel de madurez. La Revista Chilena de Ingeniería (2009), considera que la madurez en gestión del conocimiento provee una serie de elementos que permiten evaluar el nivel de desarrollo de la organización, en la adopción de estrategias, procesos, métodos y tecnologías para la gestión del conocimiento y la disposición que tienen las personas para integrar dentro de sus actividades las perspectivas de la gestión del conocimiento.

De la misma forma según Coukos (2002) existen estrategias para manejar el conocimiento en una organización, entre ellas se encuentran la cultura, el liderazgo, la tecnología y la medición (Tekhne, 2005).

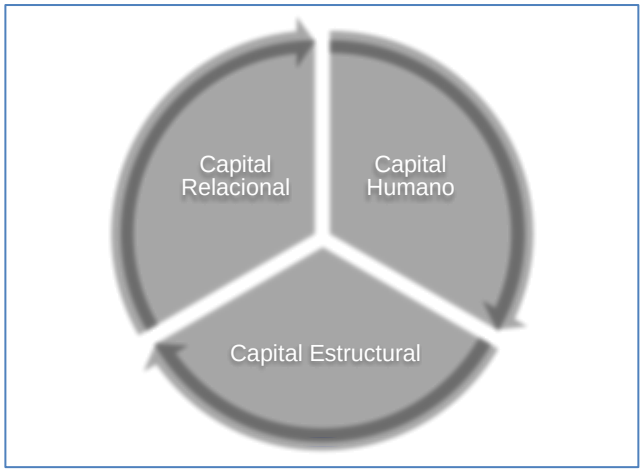
La cultura se define como el grupo de conductas o de tácticas que proporcionan e integran el manejo de toda la información, incluyendo los pensamientos, discursos, acciones y artefactos; el liderazgo es la habilidad de la organización de enmarcar el comportamiento de la gerencia del conocimiento con la estrategia de la organización, permitiendo que identifique oportunidades, comunique las mejoras estrategias, facilitando la evolución del aprendizaje organizacional, y suministrado métricas para evaluar el impacto del conocimiento; la tecnología se refiere a la infraestructura de herramientas,

plataforma, sistemas y soluciones sistematizadas que centraliza y refuerzan el desarrollo, aplicación y distribución del conocimiento organizacional; y la medición, se refiere a los métodos de valoración de gerencia del conocimiento y sus relaciones al desempeño de la organización.

2.1.2 Capital Intelectual.

García J, Arregui T (2002) define el capital intelectual como el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización, así como sus habilidades y capacidades para llevar acabo su trabajo. Esta conformado por los siguientes capitales (Ver Figura):

Figura 9. Conformación del capital intelectual



Fuente: García J, Tapial A. (2002). Gestión del conocimiento y empresa. Una aproximación a la realidad española.

El Capital Humano según López (2005) constituye el recurso más estratégico y también el más complejo de gestionar. Es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en las empresas, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo.

El capital Estructural según Pérez (2004), está conformado por los equipos, programas, bases de datos, estructura organizacional, patentes, marcas de fábrica y todo lo demás de la capacidad organizacional que sostiene la productividad de sus empleados.

El capital relacional está conformado por las relaciones desarrolladas con los clientes.

2.2 ESTADO DEL ARTE

Una vez realizada la exploración de los avances de la gestión del conocimiento, se ratifica que las empresas buscan generar ventaja competitiva a partir de la gestión de los datos, información y conocimiento dentro de la organización (García, 2012). En la variedad de información disponible y consultada se encuentran artículos y proyectos que se exponen a continuación:

En primer lugar el proyecto de Hsiu-Yueh (Sonya) Hsu (2006) denominado Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual (Knowledge Management and Intellectual Capital), fundamenta el problema de investigación en la forma en que una organización involucra la gestión del conocimiento para innovar y reducir la incertidumbre en un mercado, lo que desarrolla en cinco capítulos a partir de la definición de capital intelectual (conformado por el capital humano, estructural y relacional) y el capital estructural conformado por el capital de procesos, capital de innovación y capital de la organización. Es un documento de consulta que puede aportar a la definición del modelo de gestión del conocimiento para la Unidad de Marketing Corporativo de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan, dado que la tesis no precisa un modelo, pero aporta información relevante para su diseño y aplicación. La tesis enfrentó dificultadas asociadas a las encuestas aplicadas a las empresas (Hsu, 2006).

De igual importancia el proyecto de Fang-I Wen (2004) titulado Gestión del Conocimiento, el Aprendizaje Social y Opciones para Aprender (Knowledge Management, Social Learning, and Options To Learn), desarrolla en ocho capítulos un modelo que hace énfasis en el flujo de información que se desarrolla en una empresa para adquirir conocimiento, es un modelo conceptual que ilustra los sistemas de gestión del conocimiento como las diferentes opciones para la adquisición de información y base de la actualización de conocimientos. Es un documento que permite profundizar

desde el aprendizaje social, aspecto que es clave en una organización como Cajasan (Wen, 2004).

De la misma forma el proyecto de William Chad Saunders (2006) denominado Sistemas de Gestión del Conocimiento y las Patentes (Knowledge Management Systems and Patenting) presenta en seis capítulos un estudio de caso interpretativo de la gestión del conocimiento en una empresa canadiense; el estudio de caso fundamentado en observaciones, entrevistas y revisión de documentos en un intento de discernir el significado de la gestión del conocimiento prácticas de los participantes (Chad, 2006).

Asimismo el proyecto de Ruben LLop (2009) titulado Creación e Implementación de un Modelo de Diagnóstico y un Modelo de Intervención en Situaciones Empresariales de Cambio y Crisis, es un trabajo que presenta en 11 capítulos un modelo de implementación de cambios estratégicos capaces de generar ventajas competitivas sostenibles en empresas sometidas a profundos cambios o crisis. Es documento que se considera clave teniendo en cuenta que el sector de las cajas de compensación en Colombia vive en permanente cambio (Llop, 2009).

Entre tanto Humberto Peña Rivera (2010) en su tesis doctoral titulada Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad Empresarial: Un Estudio de los Factores Determinantes en las Empresas de la Región de Monterrey (México), busca demostrar que la Capacidad de Aprendizaje Organizativo desarrollada por una empresa incide favorablemente en su Perdurabilidad; la metodología desarrolla en siete capítulos, que van desde los fundamentos teóricos, modelo conceptual, enfoque metodológico y sus resultados (Rivera, 2010).

Por otra parte la aplicación de este conocimiento en cajas de compensación en Colombia, se puede observar en el proyecto de Diana Ximena Vallejo Aristizabal (2011), denominado Condiciones Necesarias para Implementar una Propuesta de Gestión de Conocimiento en la Caja de Compensación Familiar de Caldas – Confamiliares. Es un documento que aporta elementos a tener en cuenta en la elaboración del instrumento diagnóstico dado que permite

identificar los aspecto que influyen en la gestión del conocimiento en la caja de compensación (Vallejo, 2011). Por su parte, Cristian Guillermo Naranjo Herrera (2011) en el proyecto titulado El Capital Intelectual en Comfandi, describe en cinco capítulos la conformación del capital humano, capital estructural y capital relacional en esta caja de compensación, las relaciones existentes entre los capitales y cómo gestionar el capital intelectual (Naranjo, 2011).

Entre los casos exitos y experiencias a nivel internacional y nacional se tienen: El Banco Interamericano de Desarrollo BID, principal fuente de financiamiento multilateral para el desarrollo a nivel de América Latina y el Caribe, formuló como visión convertirse en un socio de conocimiento para el desarrollo. Identificaron los principales obstáculos para el conocimiento y formularon un modelo de conocimiento y aprendizaje efectivo. Junto con el modelo, definieron las estrategias de conocimiento y herramientas como las comunidades de práctica, un departamento de conocimiento y aprendizaje, una plataforma tecnológica así como implementar las lecciones aprendidas (Salazar, 2009).

La Ciudad de Monterrey en México, definió como visión “Convertir a Monterrey en una de las ciudades más competitivas a nivel internacional, capaz de atraer y retener capital y talento humano, para producir bienes y servicios de alto valor agregado a partir del conocimiento, y la innovación, y ofrecer una alta calidad de vida a sus habitantes”, por ello trabajó en un Modelo para Monterrey Ciudad Internacional del Conocimiento. El modelo establece los cimientos, la orientación, la ejecución y el resultado. Conjuntamente definió las estrategias, la infraestructura, los procesos y las áreas de prioridad. (Mayenberger, 2009)

La Empresa Colombiana de Petróleos Ecopetrol S.A, goza de reconocimiento a nivel internacional por su modelo de gestión de conocimiento. Su modelo se fundamenta en una visión única que busca el aseguramiento del conocimiento clave de la organización; cuenta con un modelo que se fundamenta en tres pirales: cultura, conocimiento y procesos. Para cada pilar tiene definidas estrategias y como facilitadores: las comunidades de práctica, la universidad corporativa, foros y eventos de conocimiento. (Guerra, 2010).

CAPITULO 3. DISEÑO METODOLOGICO

Para elaborar el diagnóstico de Capital Intelectual en la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan se aplicó un estudio descriptivo de tipo concluyente a todos los colaboradores de la unidad conformado por 72 personas conforme la siguiente Ficha Técnica. Ver Tabla.

Tabla 1. Metodología de la Investigación

Variable	Descripción
Tipo de Investigación	Descriptivo de tipo concluyente
Instrumento	Cuestionario
Método de aplicación	Virtual - Intranet Cajasan
Población	72 colaboradores de la Unidad de Marketing Corporativo
Muestreo	Censo, es decir se aplica al total de los colaboradores
Tiempo	Enero de 2015

Fuente: Elaboración propia

Se elaboró el instrumento estructurado en los tres capitales: Capital Humano conformado por 12 preguntas, Capital Estructural conformado por 11 preguntas y Capital Relacional conformado por 12 preguntas (Ver Anexo 1). Con el propósito de conocer el nivel de madurez, se adoptó como posibles respuestas lo propuesto por el modelo KMMM (Knowledge Management Maturity Model) (Muñoz, 2012) en donde cada pregunta tiene la opción de 1, 2 3 ó 4 que representan los siguientes niveles:

1 – Nivel Inicial: Lo que se afirma no existe en la Unidad de Marketing Corporativo o existe con muy bajo impacto, porque las actividades no son organizadas y sistemáticas.
2 – Nivel Reactivo: Lo que se afirma existe pero en un nivel incipiente o bajo en la Unidad de Marketing Corporativo.
3 – Nivel Sensible: Aún cuando existe al interior de la Unidad de Marketing, demuestra habilidad restringida para el manejo de información en la toma de decisiones y para generar experiencia interna.

4 – Nivel Administrado: Lo que se afirma se aplica completamente en la Unidad de Marketing Corporativo y tiene el impacto esperado porque hay creación, intercambio y uso del conocimiento organizativamente integrado y mejorado.

El nivel Optimizado que forma parte del Modelo Original KMMM en la medición del nivel de madurez no se incluye, dado que en Cajasan no existe un Modelo de Gestión de Conocimiento, que es el propósito del presente proyecto.

Una vez elaborado el instrumento, se aplicó una prueba piloto con 10 colaboradores buscando conocer si existía claridad en las preguntas; para ello se seleccionó personal a nivel operativo y táctico. A partir de este piloto se determinó precisar las preguntas de forma que no se diera para múltiples interpretaciones, precisando y completando de esta forma las preguntas. Una vez validado el instrumento se ubicó en la intranet de Cajasan para ser diligenciado por los colaboradores ubicados en los diferentes municipios de Santander facitando también la tabulación del mismo. Igualmente no se solicitó identificación del colaborador, es decir se aplica de forma anónima buscando la mayor transparencia y sinceridad en las respuestas.

Al tabular los resultados, se toma cada pregunta y se suman el total de respuestas en cada criterio y se presenta por resultados (Ver Anexo 2). A continuación se determina el Nivel de Madurez por cada pregunta, para ello se multiplica el total de respuestas obtenidas en el Nivel 1 por el Número 1, en el Nivel 2 por el número 2, en el Nivel 3 por el número 3, en el nivel 4 por el número 4. Para generar el nivel de madurez del capital, se divide la sumatoria total de estas multiplicaciones por el numero de colaboradores de la unidad (si es global) o del proceso de la siguiente forma: (Ver Figura)

Figura 10. Método de calificación Nivel de Madurez

CAPITAL	**1**	**2**	**3**	**4**
(a) : Número total de Respuestas				
(b): Participación por Nivel de Madurez (a) X Opción (1, 2,3 ó 4)				
(c) Nivel de Madurez: Sumatoria (b)/total de colaboradores				

Fuente: Deducido de Manual de Practicas de Tecnología.

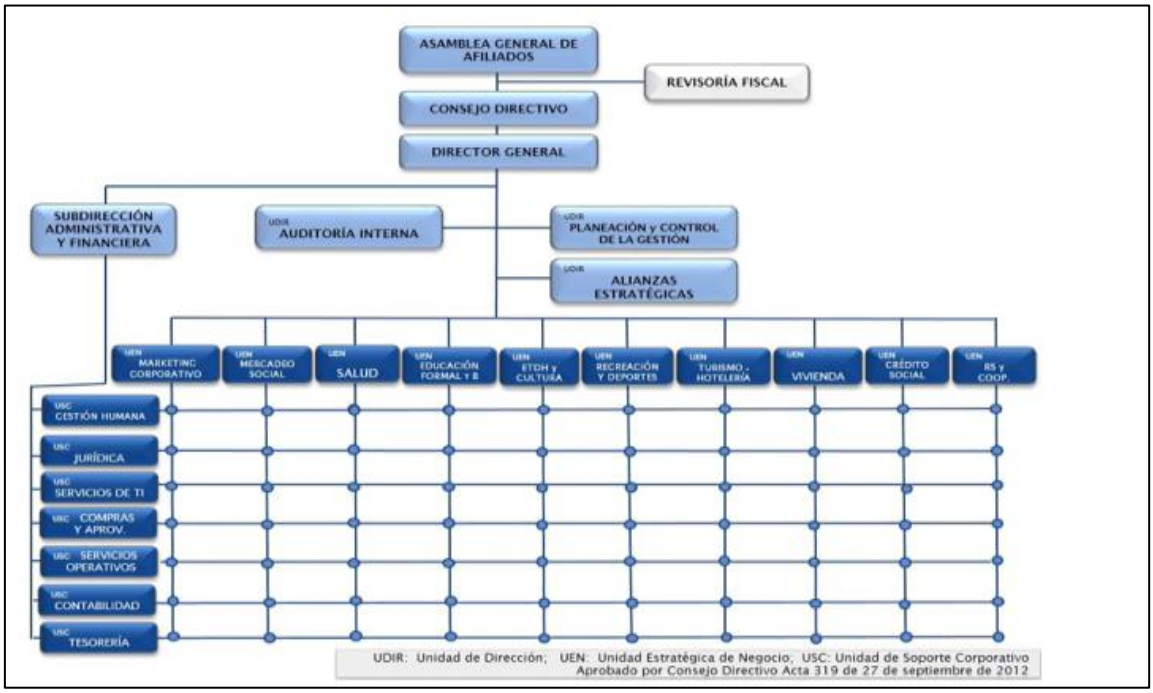
CAPITULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 DIAGNOSTICO DE CAPITAL INTELECTUAL DE LA UNIDAD DE MARKETING CORPORATIVO DE CAJASAN

4.1.1. Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan

La Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan se fundó el 10 de septiembre de 1957 en Bucaramanga para brindar servicios y beneficios a las empresas y trabajadores afiliados del Departamento de Santander. Actualmente Cajasan cuenta con tres unidades de Dirección, siete de soporte y 10 unidades de negocio: Mercadeo Social, Salud IPS, Recreación y Deportes, Turismo y Hotelería, Educación Formal y Bibliotecas, Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano y Cultura, Vivienda, Responsabilidad Social y Cooperación, Crédito Social y Marketing Corporativo. (Ver Figura)

Figura 11. Estructura Organizacional Cajasan



Fuente: http://www.cajasan.com/CAJASAN/Paginas/Organigrama.aspx

Cajasan cuenta con un direccionamiento estratégico Corporativo definido para el año 2020 en donde se tienen tres ejes principales:

Tabla 2. Ejes del direccionamiento Corporativo

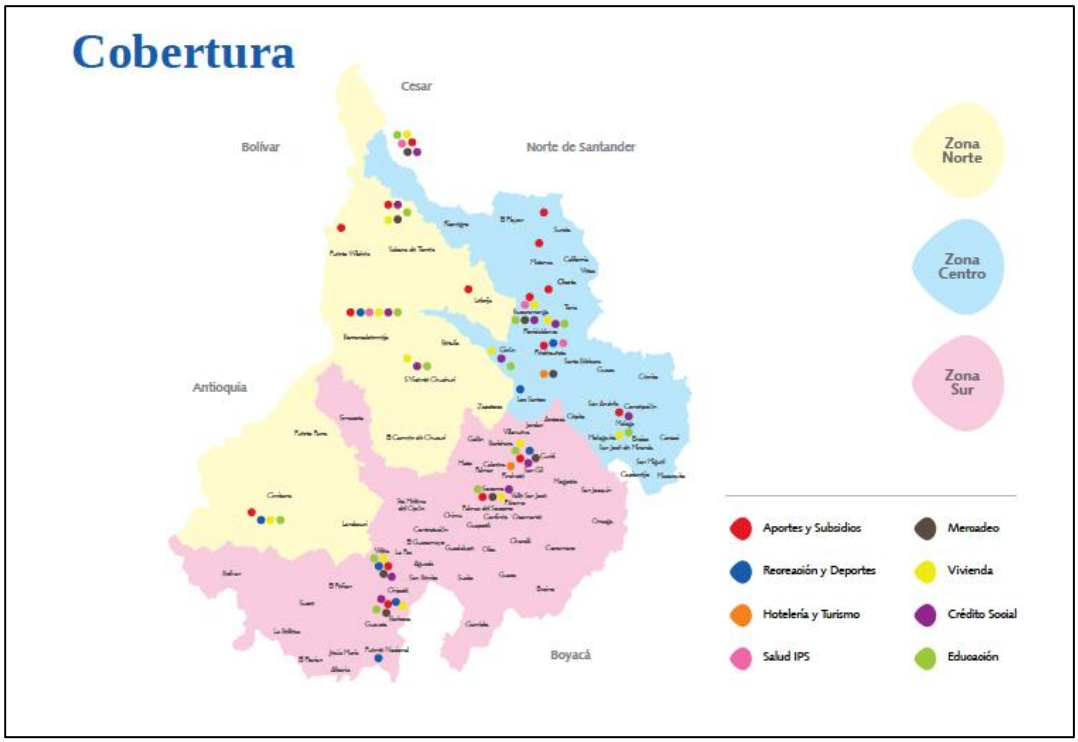
Misión:	Generamos bienestar y felicidad prestando servicios sociales integrales con una red de talentos y aliados, para satisfacer las necesidades de nuestros afiliados y la comunidad, logrando vínculos duraderos y mejorando su calidad de vida.
Visión:	Cajasan será una organización confiable, dinámica y sostenible que trabaja por el progreso de las familias y la sociedad, garantizando la accesibilidad a bienes y servicios de valor superior.
Valores:	Respeto: Valoramos y reconocemos los derechos humanos, la diversidad de culturas y personas, así como el cuidado de nuestro planeta generando vínculos duraderos con nuestros grupos de interés. Honestidad: Nuestras relaciones se fundamentan en la coherencia y consistencia para la toma de decisiones, trabajando con disciplina y compromiso garantizando la productividad y sostenibilidad de Cajasan. Corresponsabilidad Ética y Social: Practicamos la autogestión de los seres humanos de forma transparente, digna y equitativa, promoviendo el desarrollo sostenible y generando confianza y fidelidad en nuestros grupos de interés. Felicidad: Creemos en lo que somos y logramos nuestras metas viviendo en armonía con pasión y alegría, generando sonrisas y dejando huella positiva en las personas. Innovación: Somos un equipo que permanentemente desarrolla ideas, potencia el conocimiento y gerencia el cambio para crear y transformar soluciones con sentido de vida. Amor a la familia: Nuestro sentido de ser es proteger y apoyar nuestras familias y las de la comunidad, fortaleciendo su unión, bienestar, desarrollo e integridad.

Fuente: http://www.cajasan.com/CAJASAN/Paginas/MisionValores.aspx

De la misma forma, Cajasan tiene identificados sus procesos, los cuales se encuentran certificados en la Norma ISO 9001:V2008; actualmente se avanza en la implementación del sistema de Gestión Ambiental, cuya política integrada de Gestión define: “En Cajasan la transparencia, la confiabilidad y el autocontrol, son la base de la prestación de servicios sociales integrales, enmarcados en una cultura ambiental responsable, dignos de una organización inteligente que mejora continuamente y genera vínculos fuertes y de largo plazo con sus grupos de interés”.

Cajasan tiene presencia en Santander con la siguiente cobertura de cada uno de sus servicios:

Figura 12. Cobertura de servicios de Cajasan en Santander



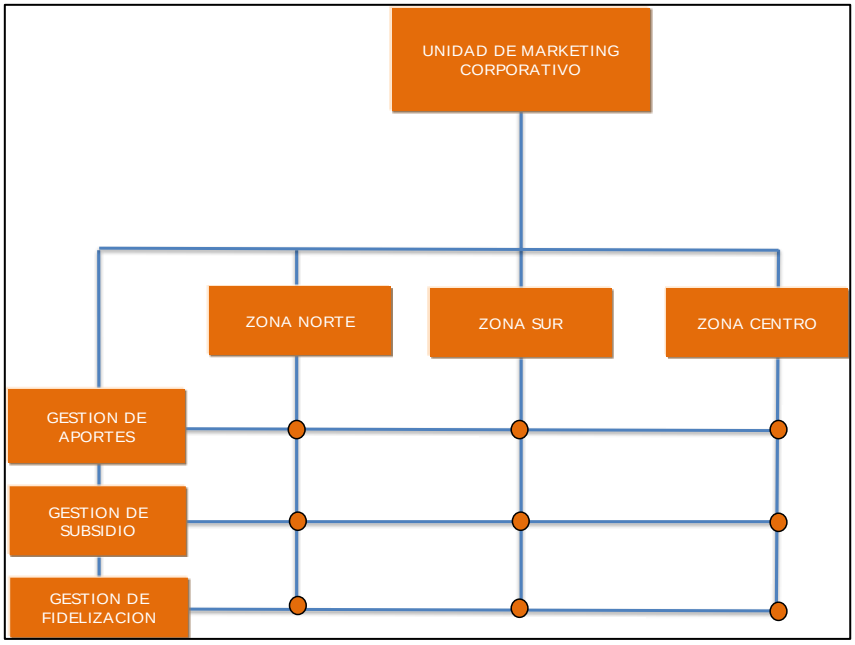
Fuente: Informe de Sostenibilidad Cajasan.

4.1.2 Unidad de Marketing Corporativo.

La Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan es una unidad de negocio adscrita a la Dirección General de Cajasan. La Unidad está organizada al interior en una estructura geográfica por zonas: Norte que comprende los municipios de Barrancabermeja, Cimitarra, San Vicente, Puerto Wilches y Sabana de Torres; Sur que comprende los municipios de San Gil, Socorro, Barbosa y Velez y, Centro que comprende los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta, Lebrija y Málaga. La Unidad es liderada por la Gerencia de Marketing que a su vez actúa como Gerente de Zona Centro y de la gerencia dependen las gerencias de zona Norte y Sur. En cada municipio existe un Centro Integral de Servicios, que es administrado por un Coordinador y su función es realizar la afiliación de empresas y trabajadores y ofrecer de forma integral los diferentes servicios de Cajasan a las empresas afiliadas; sin

embargo existen municipios que cuentan con presencia de diferentes servicios como supermercados, IPS, sedes recreacionales y Hotel. Ver Figuras 12 y 13.

Figura 13. Estructura Organizacional Marketing Corporativo



Fuente: Documentos Cajasan

El mapa de procesos de la Unidad se presenta en la Figura:

Figura 14. Mapa de procesos de la Unidad de Marketing Corporativo

Fuente: Documentos Cajasan

El mapa presenta como procesos estratégicos la Gestión de Direccionamiento, Gestión de Mejoramiento Continuo y Gestión al Cliente que son liderados por las unidades de Dirección. Los procesos de apoyo: Gestión de Compras, Gestión Humana, Gestión de Mantenimiento, Gestión de Seguridad, Gestión de Sistemas, Gestión de Logística y Gestión de Comunicaciones que son liderados por unidades de soporte corporativo.

Los procesos de la Unidad son:

- Aportes: El proceso inicia con la afiliación de empresas y finaliza con la gestión oportuna de recursos de aportes.
- Subsidio: El proceso inicia con la afiliación de trabajadores y finaliza con la gestión de pago de cuota monetaria a los trabajadores y la permanente gestión de novedades.
- Fidelización: El proceso inicia con la identificación de necesidades de las empresas y los trabajadores y es permanente en la visita y fidelización de empresas.

Los tres procesos se encuentran certificados en el Sistema de Gestión de Calidad con la norma ISO 9001:v2008 y cuentan con un total de 142 documentos representados en:

Tabla 3. Relación de procedimientos de la Unidad de Marketing Corporativo

Documento	Aportes	Subsidio	Fidelización	Total
Procedimientos	5	4	2	11
Formatos	37	9	28	74
Guias, instructivos, manuales y protocolos	20	20	11	51
Políticas	2	3	1	6
Total	64	36	42	142

Fuente: Documentos Cajasan

A continuación se presenta una caracterización general del personal de la unidad de forma que facilite el análisis y entendimiento del diagnóstico. La Unidad está conformada por 72 personas distribuidas en los siguientes procesos, zona geográfica, cargo y antigüedad (Ver Tablas):

Tabla 4. Total de colaboradores por proceso

Proceso	Total	%
Aportes	6	8%
Subsidio	15	21%
Fidelización	51	71%
Total	**72**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Colaboradores por zona

Zona	Total	%
Norte	12	17%
Sur	12	17%
Centro	48	66%
Total	**72**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Colaboradores por cargo

Cargo	Total	%
Auxiliar de Apoyo Logístico	35	49%
Asesor Empresarial	25	35%
Gestor	5	7%
Profesional	6	8%
Gerente	1	1%
Total	**72**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Colaboradores por antigüedad

Antigüedad	Total	%
Menos de 1 año	15	21%
Entre 1 y 5 años	28	39%
Entre 5 y 10 años	15	21%
Entre 10 y 15 años	6	8%
Más de 15 años	8	11%
Total	**72**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

De las tablas se puede indicar que el 71% de los colaboradores de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan, se encuentran en el proceso de fidelización; el 66% del personal se encuentra ubicado en la zona centro, especialmente en Bucaramanga; el 49% del personal tiene cargos del nivel operativo y el 60% tienen menos de 5 años en Cajasan, lo que permite concluir que es personal joven en la organización, con nivel de preparación básica por lo que disponer de herramientas de conocimiento sencillas y prácticas es fundamental y están localizadas en el proceso más sensible dado que es Fidelización en donde se concentra la estrategia de vinculación y retención de empresas que generan la sostenibilidad económica de Cajasan.

El Modelo de Gestión de Conocimiento será aplicado en toda la Unidad, sin embargo, el proceso crítico es Fidelización teniendo en cuenta que es allí en donde se concentra el 71% de los colaboradores y se encuentra distribuido en 14 sedes en el Departamento de Santander.

4.1.3 Situación actual de la gestión del conocimiento.

La Unidad de Marketing Corporativo está conformada por 72 personas, de las cuales el 60% tiene menos de 5 años con un indicador de rotación del 38%; es decir se tiene un movimiento importante de personal lo que hace más complejo la estabilización de los conocimientos en los procesos existentes.

Por otra parte, es en esta Unidad en donde se administra el software más importante de Cajasan, porque concentra la base de datos de empresas, trabajadores afiliados y personas a cargo que al cierre del año 2014, registra un total de 10.811 empresas, 155.214 trabajadores y 494.349 personas en total. La información disponible es muy valiosa, pero dado el bajo nivel de herramientas y de procesos de análisis, el aprovechamiento de la misma no es de gran impacto.

En el año 2011 la Unidad implemento el Sistema de Gestión de Calidad y certificó los procesos de aportes, subsidio y fidelización con la norma ISO 9001:V2008; sin embargo dado el volumen de formularios y de información que se genera desde las 14 sedes en diferentes municipios, no existe un aprovechamiento real de la información para la toma de decisiones.

Todos los colaboradores de la unidad cuentan con un equipo de computo que posee el software que se administra para tener acceso a la base de datos, se cuenta con un portal web, intranet y correo electrónico. Es decir se poseen herramientas hardware pero no existen herramientas software que permita compartir información en la nube ni herramientas colaborativas que actuen como repositorios de información y de respuestas inmediatas que agilicen la gestión especialmente en las sedes ubicadas en los municipios.

4.1.4 Diagnóstico y presentación de resultados.

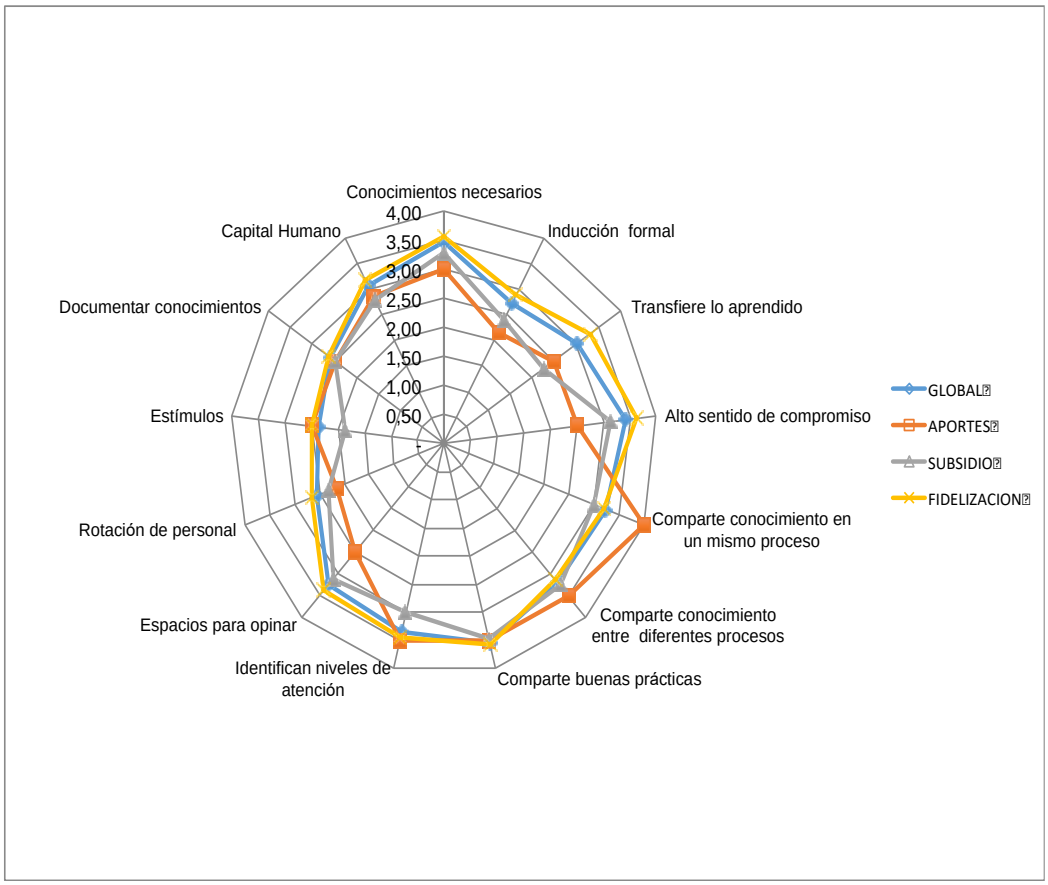
Una vez aplicada la metodología definida para el diagnóstico, se realiza la tabulación de resultados en cada uno de los capitales: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

4.1.4.1 Capital Humano.

La medición del capital humano se realizó mediante 12 preguntas que fueron respondidas por el total de los colaboradores de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan. Para profundizar en el resultado encontrado, se tabulo por cada proceso, a continuación se presenta la tabulación teniendo en cuenta

los niveles definidos y en cada nivel se presenta la sumatoria del total de respuestas registradas por cada colaborador con los siguientes resultados: Ver Figura.

Figura 15 Resultados Medición Capital Humano



Fuente: Elaboración propia

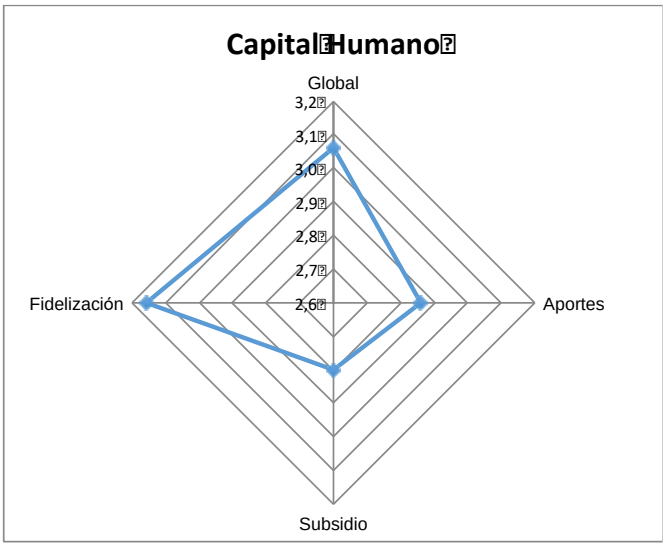
La medición del nivel de madurez del Capital Humano en la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan se presenta a continuación: Ver Tabla 8 y Figura 16:

Tabla 8. Medición de Capital Humano con resultados por proceso

CAPITAL HUMANO	GLOBAL	APORTES	SUBSIDIO	FIDELIZACION
Posee los conocimientos necesarios	3,5	3,0	3,3	3,6
Recibe la inducción necesaria para su cargo y es un proceso formal	2,7	2,2	2,4	2,9
Cuando recibe capacitación, se transfiere lo aprendido y se elabora un documento	3,0	2,5	2,3	3,3
Los colaboradores tienen un alto sentido de compromiso y de responsabilidad con su trabajo	3,4	2,5	3,1	3,6
Se comparte conocimiento entre colaboradores de un mismo proceso y se solucionan problemas de forma	3,2	4,0	3,0	3,2
Se comparte conocimiento entre colaboradores de diferentes procesos	3,2	3,5	3,3	3,1
Cuando se identifica una buena práctica que soluciona un problema frecuente, la comparte con los compañeros	3,5	3,5	3,5	3,6
Existe claridad en las personas que poseen el conocimiento y se identifican claramente los niveles de atención para el	3,4	3,5	3,0	3,5
Existen espacios para manifestar de forma libre mejoras, opiniones y recomendaciones sobre aspectos de su trabajo	3,3	2,5	3,1	3,4
La rotación de personal en el cargo que usted desempeña es frecuente y afecta directamente su trabajo	2,5	2,2	2,3	2,6
Es frecuente recibir estímulos producto del trabajo realizado	2,4	2,5	1,9	2,5
Es una práctica frecuente que un colaborador documente los conocimientos que posee para facilitar su aplicación por	2,6	2,5	2,5	2,6
TOTAL	3,1	2,9	2,8	3,2

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Nivel de Madurez Capital Humano



Fuente: Elaboración propia

La percepción de los colaboradores de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan frente a cada una de las afirmaciones entregadas, permiten concluir que el Capital Humano de la Unidad, se encuentra en Nivel 3, es decir Nivel Sensible, aún cuando existe al interior de la Unidad de Marketing, demuestra habilidad restringida para el manejo de información en la toma de decisiones y

para generar experiencia interna.

Sin embargo, al analizar por proceso, se encuentra que en Subsidio que es donde se concentra el 21% de los colaboradores, fue la más baja calificación.

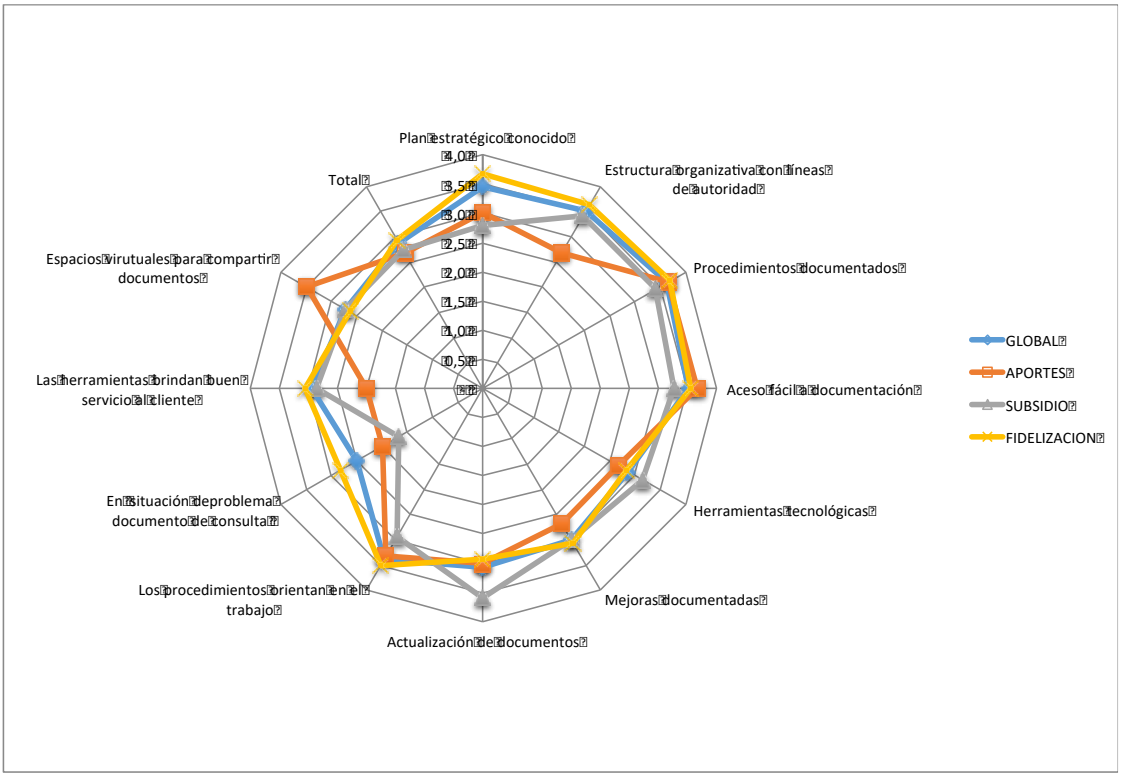
Esto es muy coherente con lo complejo que es el proceso, que es el que genera la mayor cantidad de quejas a nivel de la Unidad y de toda la empresa, pero que con relación al total de personas que reciben el beneficio del subsidio representa el 0,4%, por lo tanto el sentir de los colaboradores es la necesidad de fortalecer este capital al interior de la unidad.

Entre los aspectos positivos en el Capital Humano se destaca que los colaboradores poseen el conocimiento necesario, aún cuando el proceso de inducción se debe mejorar, lo que permite concluir que es a partir del desarrollo de sus actividades, lo que hace que obtengan los conocimientos requeridos para su trabajo; otro aspecto importante es el compartir conocimiento entre los colaboradores de un mismo proceso y en diferentes procesos, cuando se tiene conocimiento de una buena práctica, lo que refleja el compromiso del colaborador, aspecto que se puede fortalecer si la buena práctica se documenta y queda disponible para el total del personal.

4.1.4.2 Capital Estructural.

La medición se realiza mediante la formulación de 11 preguntas con los siguientes resultados:

Figura 17 Resultados Medición Capital Estructural



Fuente: Elaboración propia

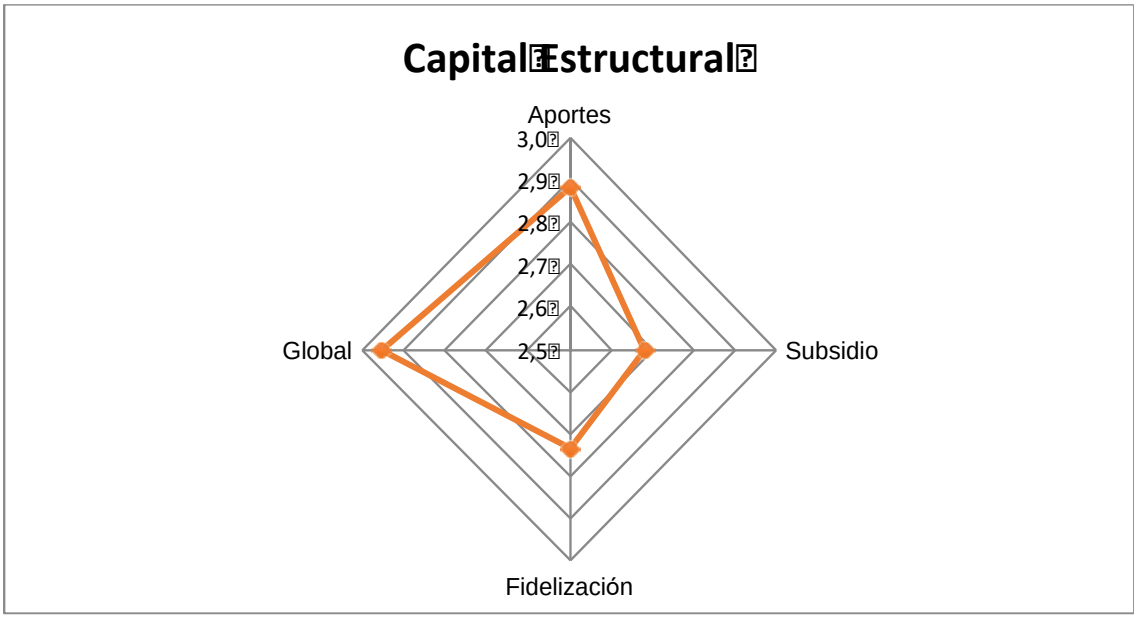
El detalle del resultado reflejado en la anterior figura se presenta a continuación:

Tabla 9. Medición de Capital Estructural con resultados por proceso

CAPITAL ESTRUCTURAL	GLOBAL	APORTES	SUBSIDIO	FIDELIZACION
Se cuenta con un plan estratégico con metas claras y es conocido por todo el personal	3,4	3,0	2,8	3,7
Se dispone de una estructura organizativa que permite trabajar eficientemente e identifica claramente las líneas de autoridad	3,5	2,7	3,4	3,6
Se tiene documentados todos los procedimientos que son relevantes para el buen desarrollo de su trabajo	3,6	3,7	3,4	3,7
Los procesos de la Unidad se encuentran fácilmente disponibles para la consulta y acceso	3,5	3,7	3,3	3,6
El colaborador cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo	2,9	2,7	3,1	2,8
Cuando se encuentra una mejora a un proceso se documenta y esta información se encuentra disponible en una herramienta de consulta general para los colaboradores	3,0	2,7	3,0	3,1
Es frecuente actualizar un procedimiento a partir de una recomendación o mejora formulada por un colaborador	3,1	3,0	3,6	2,9
Las políticas, prácticas y procedimientos que se emplean constituyen una ayuda para orientar su trabajo individual	3,4	3,3	2,9	3,5
Cuando se presenta una situación de ayuda o problema que es repetitiva es fácilmente ubicable un documento de consulta para observar la solución o procedimiento a aplicar	2,5	2,0	1,7	2,8
Las herramientas y software disponibles permiten brindar un buen servicio al cliente	2,9	2,0	2,9	3,1
Se crean espacios virtuales para compartir documentos y/o opiniones en las herramientas de trabajo disponibles al interior del equipo que conforma un proceso	2,7	3,5	2,7	2,6
Total	2,9	2,7	2,7	3,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Nivel de Madurez Capital Estructural



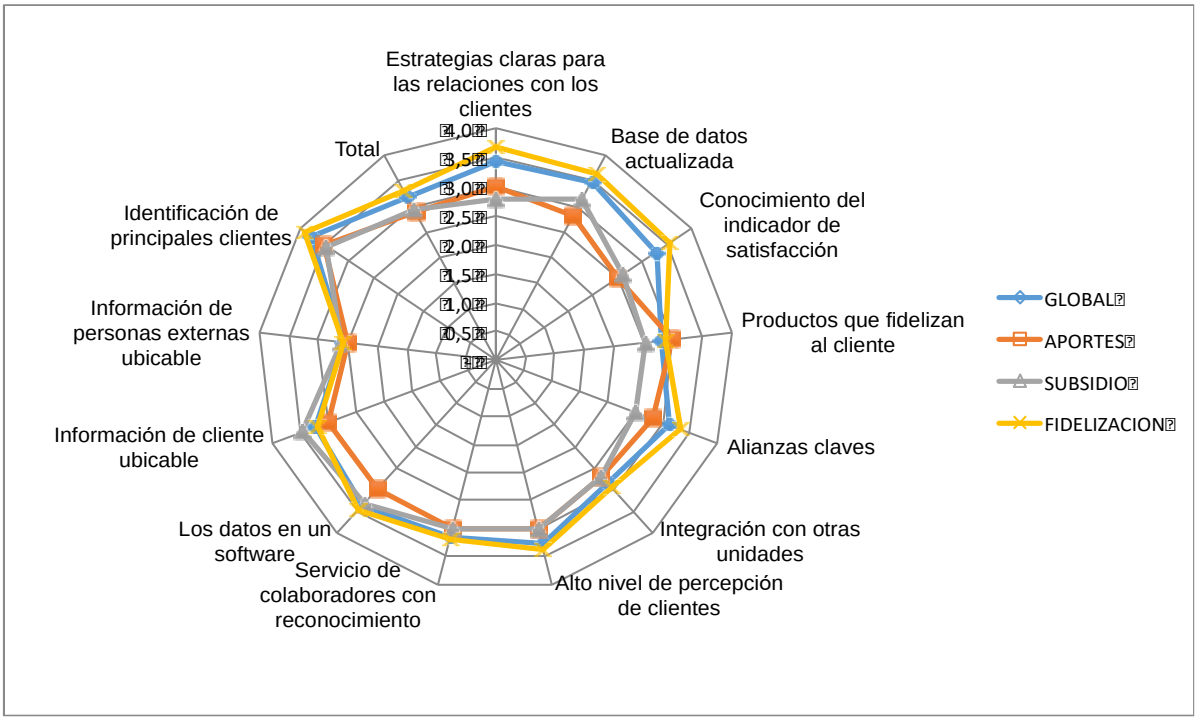
Fuente: Elaboración propia

El nivel de madurez del Capital Estructural se presenta ligeramente inferior al Capital Humano, pero se considera también en un Nivel 3. Sensible. El aspecto más critico que se identifica es cuando se presenta un problema que es repetitivo no es fácilmente ubicable un documento que tenga la respuesta, aun cuando el problema es repetitivo en el proceso de subsidio. Igualmente se observa que aún cuando existen herramientas ofimáticas y virtuales disponibles, no se utilizan y la percepción de los colaboradores es muy baja en los procesos de subsidio y fidelización. Un aspecto positivo a resaltar, es la socialización del plan estratégico, proceso que tiene más de 10 años en la empresa, se realiza la debida socialización y el seguimiento en donde se recuerdan las metas mes a mes.

4.1.4.3 Capital Relacional.

Para la medición de este capital se formularon 11 preguntas con los siguientes resultados:

Figura 19. Resultados Medición Capital Relacional



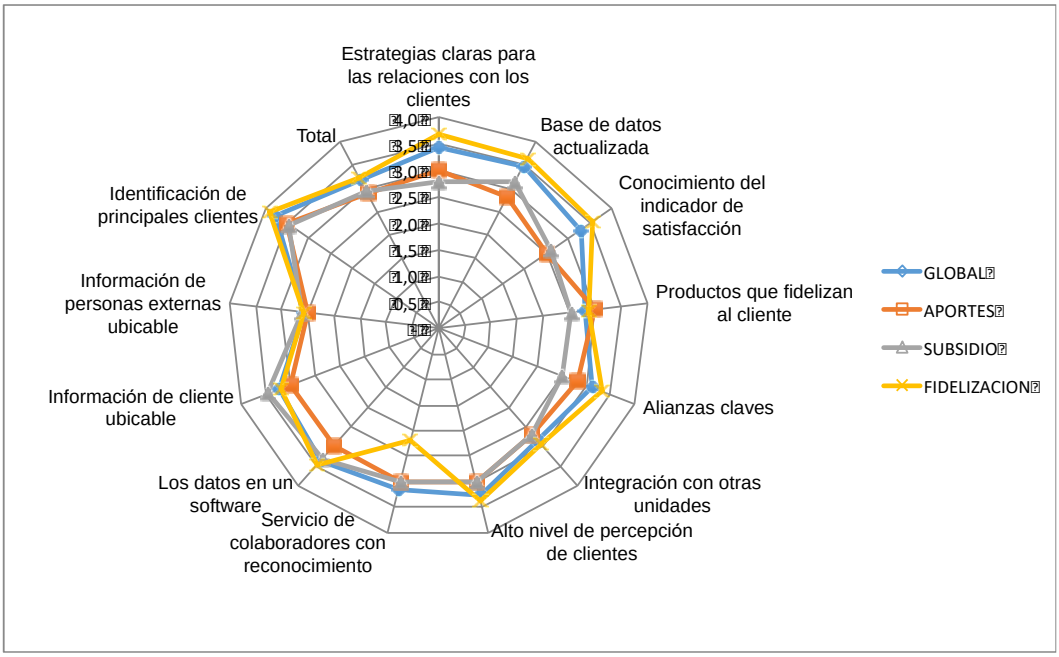
Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 . Medición de Capital Relacional con resultados por proceso

CAPITAL RELACIONAL	GLOBAL	APORTES	SUBSIDIO	FIDELIZACION
La Unidad cuenta con estrategias claras para mejorar las relaciones con los clientes (empresas y trabajadores afiliados)	3,4	3,0	2,8	3,7
La Unidad cuenta con herramientas claras que permiten mantener actualizada la base de datos de los clientes (empresas y trabajadores afiliados)	3,5	2,8	3,1	3,6
El colaborador conoce los resultados del indicador de satisfacción del cliente y participa en la formulación de recomendaciones para su mejora	3,3	2,5	2,6	3,6
La Unidad cuenta con productos y servicios que facilitan fidelizar a las empresas y trabajadores afiliados	2,8	3,0	2,5	2,9
Las alianzas estratégicas existentes permiten ofrecer más y mejores servicios a las empresas y trabajadores afiliados	3,1	2,8	2,5	3,3
La Unidad realiza de forma fácil la integración con otras unidades de servicio de Cajasan (Recreación, Turismo, Educación entre otros) para impactar integralmente en los clientes (empresas y trabajadores afiliados)	2,8	2,7	2,7	2,9
Los trabajadores afiliados perciben alto nivel de servicio en la atención recibida por parte de los colaboradores	3,3	3,0	3,0	3,4
Considera que el servicio ofrecido por los colaboradores ha permitido recibir reconocimiento por parte de los clientes (empresas y trabajadores afiliados)	3,1	3,0	3,0	2,2
Los datos (nombre, dirección, teléfono, dato de contacto) de los clientes (empresas) se encuentran registrados en un software fácilmente consultable por otros colaboradores	3,4	3,0	3,3	3,5
La información de los principales clientes (empresas y trabajadores afiliados) es fácil de consultar y se encuentra con un nivel de detalle suficiente para atender los requerimientos por parte de ellos	3,2	3,0	3,5	3,2
La información de personas externas es de fácil ubicación y consulta	2,6	2,5	2,6	2,6
El colaborador tiene identificados los principales clientes (empresas)	3,8	3,5	3,5	3,9
Total	3,2	2,9	2,9	3,2

Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Nivel de Madurez Capital Relacional



Fuente: Elaboración propia

La medición del Capital Relacional genera un nivel de madurez 3, siendo el de mejor percepción entre los colaboradores de la Unidad; el aspecto más relevante es el hecho que los colaboradores tienen plenamente identificados los clientes más importantes. Se observa que el resultado más bajo es generado por la falta de un directorio de personal externo a la Unidad que sea de fácil ubicación. Igualmente este equipo tiene una percepción muy baja frente al reconocimiento que se recibe por parte del cliente, lo que requiere de estrategias inmediatas que permitan mejorar en este equipo, que representa el 71% de los colaboradores de la Unidad, cambiando la percepción y de esta forma proyecte una imagen positiva con los clientes.

4.1.4.4 Medición del Capital Intelectual.

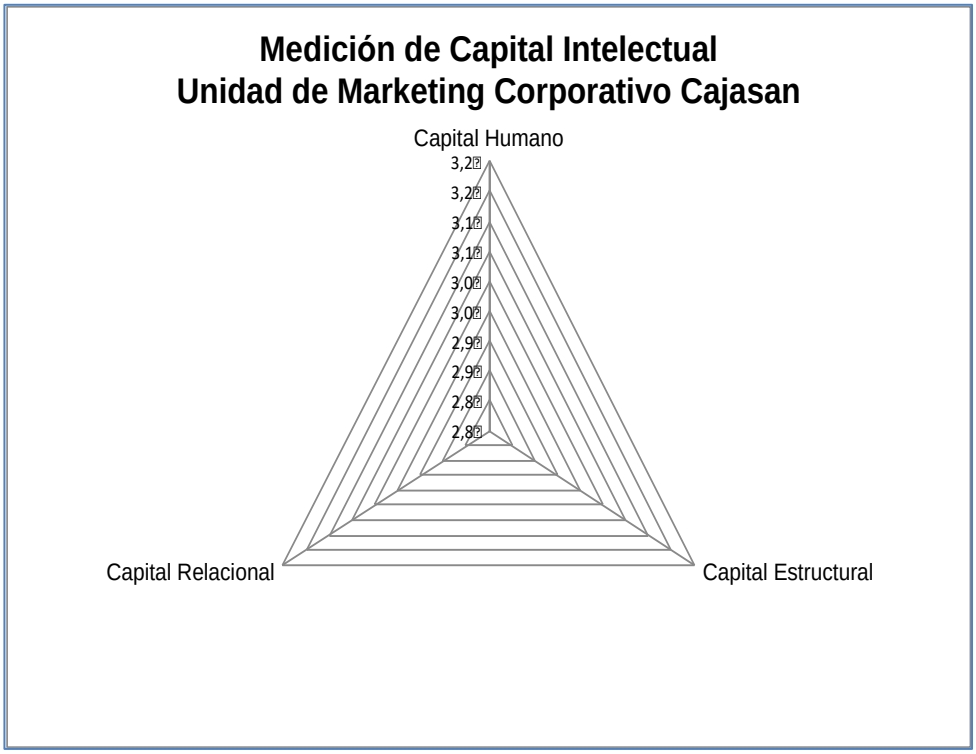
Teniendo en cuenta que el capital intelectual es la integración del Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, se obtienen los siguientes resultados para la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan (Ver Tabla 11 y Figura 21):

Tabla 11. Nivel de Madurez del Capital Intelectual

Capital	Global	Aportes	Subsidio	Fidelización
Humano	3,1	2,9	2,8	3,2
Estructural	2,9	2,7	2,7	3,0
Relacional	3,2	2,9	2,9	3,2
Intelectual	3,0	2,8	2,8	3,1

Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Medición del Capital Intelectual



Fuente: Elaboración propia

El nivel de madurez del Capital Intelectual de la Unidad se encuentra en 3 que es Nivel Sensible: Aún cuando existe al interior de la Unidad de Marketing, demuestra habilidad restringida para el manejo de información en la toma de decisiones y para generar experiencia interna.

4.1.4.5 Fortalezas y Debilidades en la Gestión del Conocimiento en la Unidad de Marketing Corporativo.

A continuación se presentan las principales fortalezas y debilidades de la Gestión de Conocimiento en la Unidad de Marketing Corporativo las cuales permitirán identificar los aspectos a incluir en el modelo así como las herramientas a desarrollar. Ver Tabla 12.

Tabla 12. Fortalezas y Debilidades en la Gestión del Conocimiento de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El equipo humano posee los conocimientos necesarios	Las mallas de inducción existentes son débiles o no responden a las exigencias del cargo
El equipo humano tiene alto sentido de compromiso y responsabilidad	Fortalecer las políticas de transferencias de conocimiento producto de las capacitaciones recibidas
El equipo humano comparte conocimiento para solucionar los problemas de forma colaborativa	Faltan herramientas para identificar las personas que poseen conocimiento, especialmente entre el equipo con mayor cantidad de personas y más disperso como lo es Fidelización
Se cuenta con un direccionamiento estratético claro para la Unidad	Crear espacios bien definidos y de conocimiento de todos para compartir conocimiento
Se tienen documentados los procedimientos que son necesarios para el desempeño de trabajo	Existe rotación de personal lo que afecta el buen desempeño de los equipos
Los documentos de la unidad se encuentran facilmente disponibles y para el acceso especialmente en los equipos de Subsidio y Aportes	No existe un mecanismo para estimular el trabajo realizado
Se tiene como práctica documentar los procedimientos a partir de recomendaciones recibidas	Se requiere socializar las herramientas existentes para ubicar los documentos de la unidad en el equipo de Fidelización
El equipo considera que existen estrategias en busca de fidelizar las relaciones con los clientes	Los equipos manifiestan no tener las herramientas tecnológicas requeridas para realizar su trabajo (acceder desde las empresas a las bases de datos)
Existen herramientas que permiten mantener actualizada la base de datos de los clientes	Se requiere generar documentos que contengan ayudas frente a los problemas que son repetitivos en los

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	tres procesos
Existen alianzas estratégicas para ampliar el portafolio al cliente	Los equipos consideran que las herramientas software existentes no ofrecen un buen servicio al cliente
El equipo humano percibe que se ofrece un buen servicio al cliente	Falta utilizar las herramientas virutales existentes para compartir información
Los datos de los clientes se encuentran en un software que es fácilmente consultable por los colaboradores	Se requiere fortalecer los mecanismos para socializar el indicador de satisfacción al cliente en todos los equipos, especialmente en los equipos de aportes y subsidio
La información de los clientes se encuentra en un nivel de detalle que permite atender los requerimientos y buscar solución a ellos	Se requieren identificar nuevas alianzas que fortalezcan la fidelización de los clientes
Los colaboradores tienen identificados los principales clientes de la empresa y de la Unidad	Se requiere identificar mecanismos para lograr la integración con otras unidades y ofrecer verdaderos servicios sociales integrales
	Se requiere visibilizar los reconocimientos de los clientes, especialmente para el equipo de fidelización
	Se requiere disponer de un medio de consulta del personal interno y externo de la unidad

Fuente: Elaboración propia

4.1.4.6 Conclusiones y Recomendaciones.

El Capital Humano de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan tiene un nivel de madurez en estado 3, Nivel Sensible por lo cual se reconoce que existe un equipo de colaboradores que aportan sus conocimientos, compromiso y responsabilidad para cumplir con los procesos de la unidad siendo el aspecto mas relevante que los colaboradores tienen el conocimiento requerido para desempeñar el cargo, que se comparte conocimiento entre colaboradores de un mismo proceso, de diferentes procesos y las buenas practicas se comparten; sin embargo, se requiere reforzar aspectos que están debiles como mejorar los estímulos para el equipo, documentar los conocimientos que maneja cada colaborador, crear una herramienta con niveles de atención al usuario de forma que los colaboradores tengan claridad en las personas que poseen el conocimiento al interior de la Unidad, no se

genere desgaste en aspectos que pueden ser solucionados por cargos operativos o tácticos antes de llegar al nivel estratégico.

El Capital Estructural se encuentra en un nivel de madurez 3, Sensible, siendo el aspecto de más alta percepción la existencia y socialización del direccionamiento estratégico de la Unidad, que los documentos de la unidad se encuentran documentados en el sistema de gestión de calidad, la estructura organizativa permite identificar lineas claras de autoridad y la herramienta de consulta de los documentos que los hace facilmente ubicables; entre los aspectos a mejorar están los siguientes: documentar los problemas que son repetitivos en documentos de fácil ubicación, crear espacios virtuales para compartir esta información, generar cambios en los procedimientos a partir de las recomendaciones dadas.

El Capital Relacional tiene nivel de madurez es de 3, Sensible, siendo los aspectos más positivos la estragegia de fidelización con los clientes, el disponer de los datos de los clientes en un sistema de fácil consulta y disponer de herramientas que permiten mantener actualizada la base de datos de clientes y la socialización del indicador de satisfacción al cliente. Entre los aspectos a mejorar se encuentran: tener un directorio de personas externas a la unidad de fácil ubicación, asi como personas externas a cajasan, disponer de productos y servicios que logren la verdadera fidelización de los clientes, diseñar un mecanismo que permita divulgar al interior de la unidad y de Cajasan los reconocimientos recibidos por los clientes (trabajadores y empresas).

4.2 MODELO DE GESTION DE CONOCIMIENTO PARA LA UNIDAD DE MARKETING CORPORATIVO DE CAJASAN

El modelo de Gestión de conocimiento propuesto para la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan se construye a partir del Marco de referencia y el Diagnóstico realizado a la unidad, en donde se identificaron las fortalezas y debilidades en el Capital Intelectual, y servirá para que pueda ser

implementado en otras unidades de Cajasan que presenten características similares.

4.2.1 Definición del modelo.

El modelo de Gestión de Conocimiento para la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan se denomina “La Casa de Conocimiento”. Se incorpora el concepto de casa que tiene la connotación de ser una estructura, que está conformada por bases sólidas y dispone de ambientes adecuados para las personas que allí habitan. Las bases de la casa están conformadas por los tres pilares que conforman el Capital Intelectual: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

- Capital Humano: 72 personas que integran la unidad en los niveles Operativo, Táctico y Estratégico, ubicado en las 14 sedes en Santander.
- Capital Estructural: 142 documentos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad; de la misma forma el software SISAFI (sistema de información de aportes y subsidio) y los valores corporativos de Cajasan Respeto, Honestidad, Amor a la familia, Felicidad, Innovación y Corresponsabilidad Ética y Social.
- Capital Relacional: Relaciones creadas con más de 12.000 empresas afiliadas a las que se aplican estrategias de fidelización a través de servicios para sus trabajadores, generando de esta forma la sostenibilidad de Cajasan.

Los tres pilares impactan en la unidad se encuentran creando ambientes en la casa identificados en los tres procesos que gerencia que son: Aportes, subsidio y fidelización.

El corazón del modelo que permitirá realizar una adecuada gestión del conocimiento se fundamenta en el modelo de Nonaka y Takeuchi mediante los cuatro procesos claves:

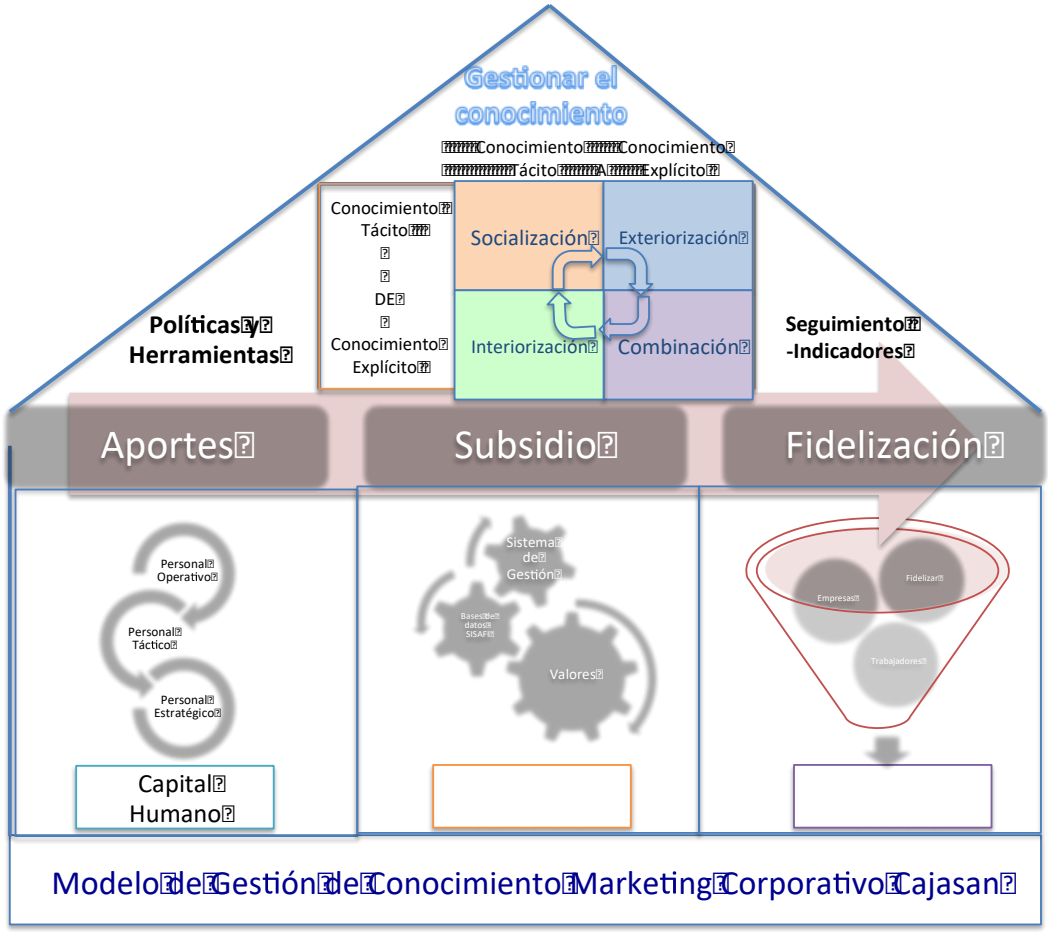
- Interiorización
- Socialización

- Exteriorización
- Combinación

Las políticas y herramientas plasman las acciones identificadas en el diagnóstico para transformar las debilidades en fortalezas.

El seguimiento junto con los indicadores permiten dinamizar el modelo, para evolucionarlo con el tiempo. Se presenta una primera versión pero en la medida en que se logre maduración del mismo, presentará cambios positivos en busca de gestionar el conocimiento. El modelo se presenta en la siguiente Figura:

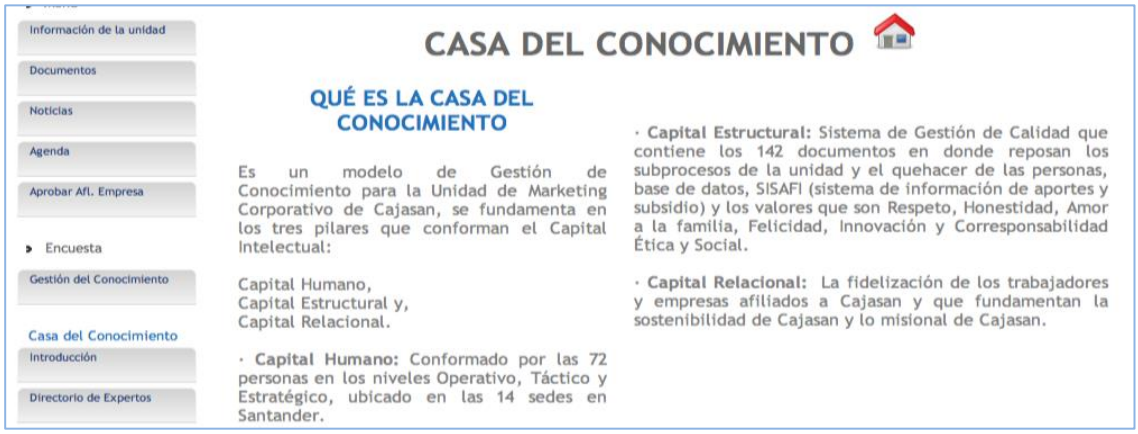
Figura 23. Modelo de Gestión de Conocimiento para la unidad de Marketing Corporativo de Cajasan



Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de implementar el modelo se creó un espacio en la intranet de Cajasan, a la cual tienen acceso todos los colaboradores de la unidad. Ver Figura 24.

Figura 24. Modelo Casa de Conocimiento en Intranet

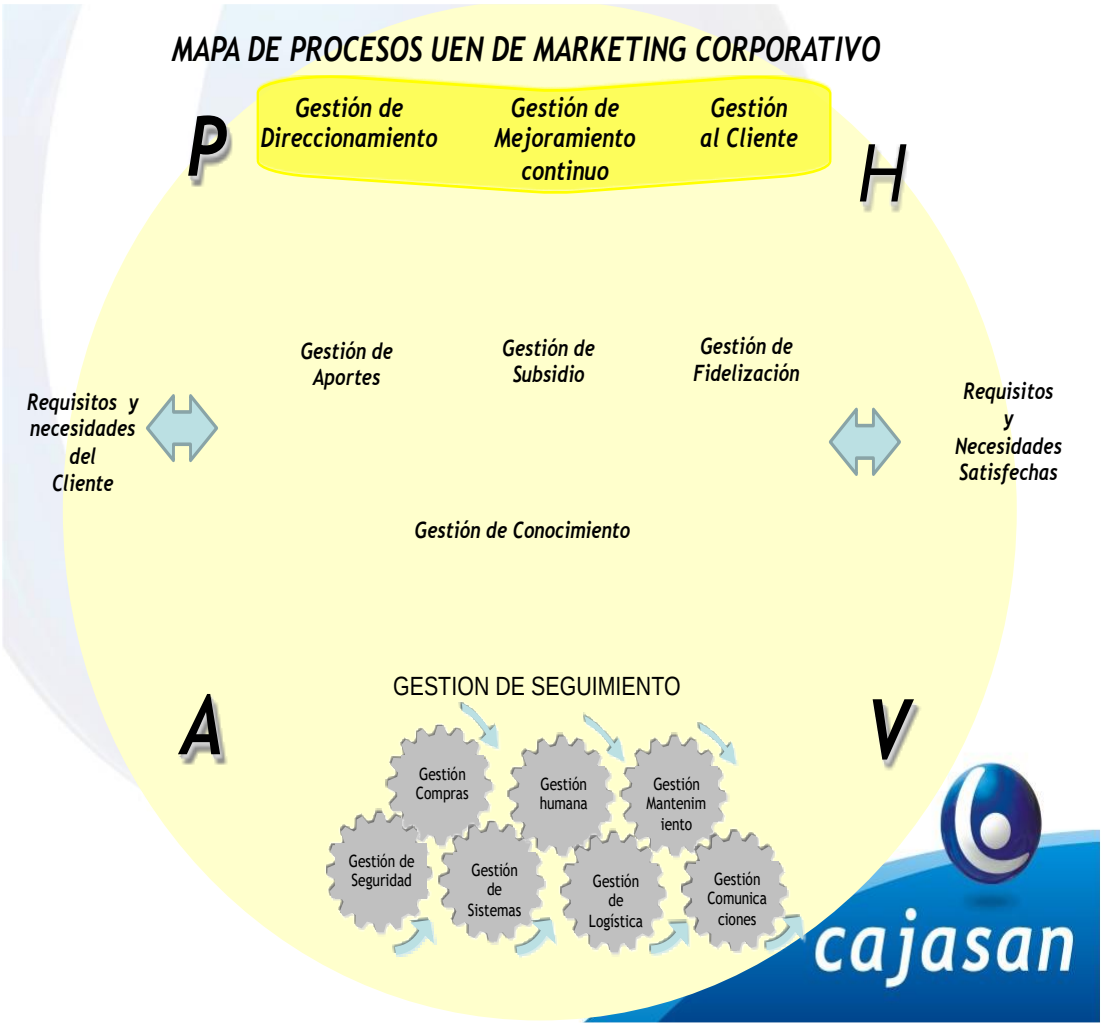


Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Creación del proceso de gestión del conocimiento.

Para hacer realidad el modelo de Gestión del Conocimiento en la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan se propone crear el proceso fundamentado en el Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), es transversal a los tres procesos claves de la unidad y será incorporado en el mapa de procesos conforme la siguiente figura:

Figura 22. Mapa de procesos ajustado



Fuente: Documentos Cajasan y elaboración propia

Se propone que la Gestión del conocimiento como proceso se identifique en el sistema de Gestión de Calidad y estará conformado por cuatro sub-procesos: Socialización, Interiorización, Combinación y Exteriorización.

El proceso es liderado por la Gerencia de Marketing Corporativo de Cajasan quien desempeñará las siguientes funciones:

- Realizar una adecuada Gestión del Conocimiento en la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan mediante la implementación del Modelo con los sub-procesos de Socialización, Interiorización,

Combinación y Exteriorización transversales a la Gestión de Aportes, Subsidio y Fidelización.

- Identificar y mantener actualizadas las herramientas tecnológicas que faciliten la transferencia de conocimiento entre los colaboradores, buscando facilitar la labor de las sedes en los Municipios de Santander
- Implementar mecanismos que motiven a los colaboradores operativos, tácticos y estratégicos de la Unidad mediante incentivos que busquen crear espacios y generar nuevo conocimiento en la Unidad.
- Diseñar, implementar y realizar seguimiento a las políticas y las herramientas que faciliten la gestión del conocimiento en los colaboradores de la unidad.
- Definir y realizar mediciones de indicadores que permitan evaluar la madurez del Modelo de Gestión del Conocimiento en la Unidad de Marketing Corporativo y proponer el modelo a otras unidades de Cajasan.

Para complementar la función del Gerente se plantea un “Equipo Creador de Conocimiento” conformado por: Líder de Aportes, Líder de Subsidio, Líder de Fidelización y el Gerente de a Unidad; es este equipo el dinamizador de cada una de las políticas propuestas en los subprocesos que se plantean a continuación.

4.2.2.1 Socialización (Tácito a Tácito).

En este subproceso el conocimiento de los colaboradores pasa de tácito a tácito, es decir es el conocimiento que trae cada persona que llega o que ya existe en la Unidad, y que se genera a partir de la percepción e intercambio de ideas sobre un tema específico al momento de recibir la inducción en el cargo o en intercambios de problemas diarios. Para formalizar el sub-proceso se formulan las siguientes políticas. Ver Tabla 13:

Tabla 13. Subproceso Socialización.

CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
Todo colaborador que ingrese a la Unidad de Marketing debe certificar una experiencia mínima de dos años para cargos del nivel táctico y estratégico y de un año para cargos del nivel operativo	Los procesos de la unidad son estudiados por todos los miembros del equipo que conforman el proceso por lo menos una vez en el semestre y realizar equipos de mejoramiento	El equipo comercial debe mantener permanente contacto con la Jefe de Recursos Humanos de las empresas
Todos los colaboradores deben realizar una capacitación anual de actualización de conocimiento y buscar su auto-aprendizaje	Todo colaborador debe recibir inducción en la herramienta que le permite tener acceso a los documentos de consulta del sistema de gestión	El equipo comercial realiza contacto con el representante legal por lo menos una vez en el trimestre
Cuando un colaborador reciba una capacitación debe elaborar un documento resumen de la misma y ubicarla en la intranet	Documentar las lecciones aprendidas así como buenas prácticas derivadas del conocimiento propio de cada colaborador	El líder de proceso debe mantener actualizada su base de datos de contactos permanentes
El líder de proceso, es un cargo del nivel profesional y requiere estudios de especialización en las áreas propias del cargo		El equipo comercial debe mantener actualizada la base de datos de su cartera de empresas
HERRAMIENTAS DE GESTION DE CONOCIMIENTO • Directorio de expertos		

- Equipos de mejoramiento
- Lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia

2.2.2.2 Interiorización (Explícito a Tácito).

En este sub-proceso el conocimiento de los colaboradores pasa de Explícito a Tácito y esto se logra cuando el colaborador incorpora el Sistema de Gestión de Calidad y la documentación formulada como herramientas esenciales de su trabajo. Para formalizar el sub-proceso se formulan las siguientes políticas:

Tabla 14. Subproceso Interiorización.

CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
Todo colaborador que ingrese por primera vez a la Unidad de Marketing Corporativo debe recibir una inducción de los procesos de la unidad, conforme la malla de entrenamiento, en un periodo mínimo de 15 días.	Cada uno de los colaboradores debe identificar conforme el cargo que desempeña los procedimientos, formatos, políticas, instructivos que aplican a su quehacer.	Los asesores Comerciales que forman parte del proceso de fidelización, deben identificar en sus visitas de mantenimiento ideas o necesidades de las empresas que puedan sugerir como nuevos productos o servicios para las diferentes unidades de Cajasan.
Corresponde al Líder de proceso, realizar la inducción de los cargos conforme la malla de entrenamiento.	El líder de proceso debe realizar un equipo de mejoramiento con periodicidad trimestral, en donde asistan todos los miembros que conforman el proceso y generen nuevas modificaciones y mejoras a los procedimientos en los cuales intervienen	
El colaborador presenta una evaluación escrita al Gerente de Marketing Corporativo de los principales aspectos estudiados en la malla de entrenamiento. La evaluación se califica y si la calificación no es satisfactoria (inferior a 4.0/50) debe firmar un compromiso de estudio de los aspectos y volver a presentar la evaluación.		
HERRAMIENTAS DE GESTION DE CONOCIMIENTO • Equipos de mejoramiento • Banco de estímulos • Generación de nuevos servicios		

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.3 Exteriorización (Tácito a Explícito).

En este sub-proceso el conocimiento de los colaboradores pasa de Tácito a Explícito y esto se logra cuando el colaborador dispone de su conocimiento para enriquecer la información que maneja y los informes que genera. Para formalizar el sub-proceso formulan las siguientes políticas:

Tabla 15. Subproceso Exteriorización

CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
Corresponde a los Líderes de proceso presentar mensualmente en Comité Primario el informe de actividades ejecutadas en el proceso que lidera, incorporando nueva información periódicamente	Los informes mensuales presentados por los Líderes de proceso deben ser ubicados en la intranet en documentos privados identificando el mes correspondiente	El equipo comercial es el responsable de proponer nuevos productos o servicios a ser validados por el Comité Comercial de Cajasan.
El Gerente de Marketing debe crear espacios para que los lideres de proceso presenten de forma mensual los cambios relevantes de los procedimientos generados a partir de cambios de normatividad o aplicación de mejores prácticas		Corresponde al Comité Comercial de Cajasan identificar las nuevas ideas de productos o servicios a implementar.
HERRAMIENTAS DE GESTION DE CONOCIMIENTO • Preguntas Frecuentes • Generación de nuevos servicios		

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.4 Combinación (Explícito a Explícito).

En este sub-proceso el conocimiento de los colaboradores pasa de Explícito a Explícito y esto se logra cuando se lograr generar un nuevo conocimiento a partir de un documento existente. Para formalizar el sub-proceso se registran las siguientes:

Tabla 16. Subproceso Combinación

CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
El responsabilidad de cada colaborador ampliar su conocimiento en los procesos bajo su responsabilidad, buscando auto capacitación	Corresponde a todos los colaboradores de la Unidad de Marketing Corporativo, documentar las lecciones aprendidas en el sistema de Gestión de Calidad	El equipo comercial tienen reuniones semanales en donde informan las situaciones presentadas en las visitas de mantenimiento realizadas buscando mejorar los procesos que maneja la unidad
HERRAMIENTAS DE GESTION DE CONOCIMIENTO • Lecciones aprendidas • Nuevos servicios		

Fuente: Elaboración propia

4.3 HERRAMIENTAS PROPUESTAS PARA LA GESTION DE CONOCIMIENTO EN LA UNIDAD DE MARKETING CORPORATIVO

Teniendo en cuenta las políticas definidas para cada uno de los sub-procesos en los tres capitales: humano, estructural y relacional se formulan cinco herramientas para la gestión de conocimiento:

- Directorio de Expertos
- Equipos de Mejoramiento
- Nuevos servicios
- Preguntas frecuentes
- Lecciones aprendidas

En la intranet de Cajasan en “La Casa del Conocimiento” se encuentran las herramientas las cuales para mayor facilidad se identifican con unas letras que buscan generar apropiación entre los colaboradores de la Unidad. Ver Figura 25.

Figura 25. Herramientas de la Casa de Conocimiento

Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Directorio de expertos. DEX.

El Directorio de Expertos DEX es una herramienta que permite identificar las personas de la Unidad de Marketing Corporativo con mayor conocimiento en los temas identificados como críticos. Es de gran utilidad teniendo en cuenta el tamaño de la unidad y agilizar los problemas que se presentan en las 14 sedes que maneja en Santander.

Según Salazar (2009), el Directorio de Expertos permite obtener asesorías y aprendizajes de expertos de la organización, fortalece la colaboración entre colaboradores de diferentes procesos y permite hacer uso de la experiencia acumulada: "Desarrollemos una base de datos de expertos porque podemos ahorrar tiempo buscando al experto correcto cuando un cliente tenga una pregunta". Ver Figura 26.

Para su construcción se identificaron los temas críticos que generan mayor consulta telefónica por parte de los colaboradores de la unidad, se diseño el formato base para finalmente construir el Directorio de Expertos DEX en la

intranet. Para la construcción del modelo DEX se consultaron fuentes existentes (Orduña, Rodríguez & Baiget, 2007):

Figura 26. Directorio de Expertos DEX

Fuente: Elaboración propia

En total el Directorio cuenta con 6 expertos en los diferentes temas de la unidad.

4.3.2 Equipos de mejoramiento. EME.

Es un equipo de colaboradores que se reúnen periódicamente para identificar y analizar problemas que afecten el adecuado desempeño del proceso así como plantear e implementar soluciones a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Para ello se formulan las siguientes políticas:

- Un colaborador del nivel operativo, táctico y operativo puede citar a un equipo de mejoramiento
- En la citación puede incluir personal de la unidad así como personal de otras unidades, en un máximo de cinco miembros.
- Una decisión se toma usando la votación de cada miembro, siendo en todos los casos mínimo 3 colaboradores.

- En lo posible, el equipo de mejoramiento debe incluir datos y hechos de diferentes periodos de tiempo (meses, semanas, años) en donde compare información y presenta el problema que desea.

Para el desarrollo del equipo de mejoramiento se diseñó un formato base el cual identifica el colaborador que cita, los asistentes que forman parte del equipo de mejoramiento, el problema, las cifras asociadas, las causas identificadas y permite anexar un documento si se requiere. El diseño que está disponible en la intranet de Cajasan se muestra a continuación:

Figura 27. Equipo de mejoramiento EME

Fuente: Elaboración propia

Cuando un equipo de mejoramiento es aplicado, el colaborador ingresa a la intranet de Cajasan, convoca al equipo que lo acompaña en el análisis de la

situación y diligencia la herramienta diseñada. La intranet permite identificar la cantidad de equipos de mejoramiento aplicados y editar su contenido.

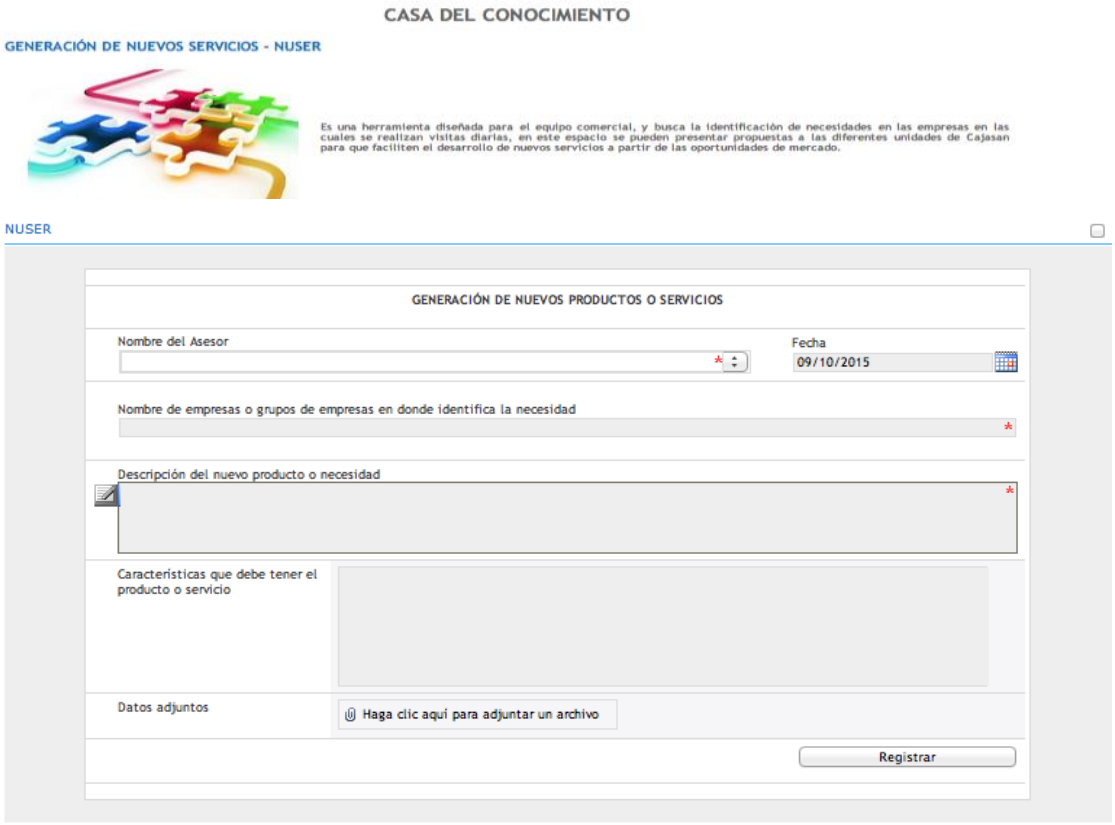
4.3.3 Generación de nuevos servicios. NUSER

Es una herramienta diseñada para el equipo de comerciales que forman parte del proceso de Fidelización, y busca mediante la identificación de necesidades en las empresas a las cuales realiza visitas diarias, presentar propuestas a las diferentes unidades de Cajasan que faciliten el desarrollo de nuevos servicios a partir de las oportunidades de mercado.

Para ello se incorpora en el formato de visita de la empresa un espacio destinado para que el asesor pueda consignar allí las necesidades, oportunidades, o productos o servicios que preguntan las empresas y que no son ofrecidos por Cajasan o por la red de aliados de Cajasan. Cuando un miembro del equipo comercial tenga identificada la idea debe ingresar a la intranet, visitar la Casa de Conocimiento e ingresar a la herramienta NUSER.

Una vez es diligenciado el nuevo servicio, corresponde a la Gerencia de Marketing Corporativo presentar la nueva idea al Comité Comercial de Cajasan para que allí se valide y se tome la decisión de iniciar el proceso de diseño del nuevo producto o servicio.

Figura 28. Generación de nuevos productos o servicios NUSER



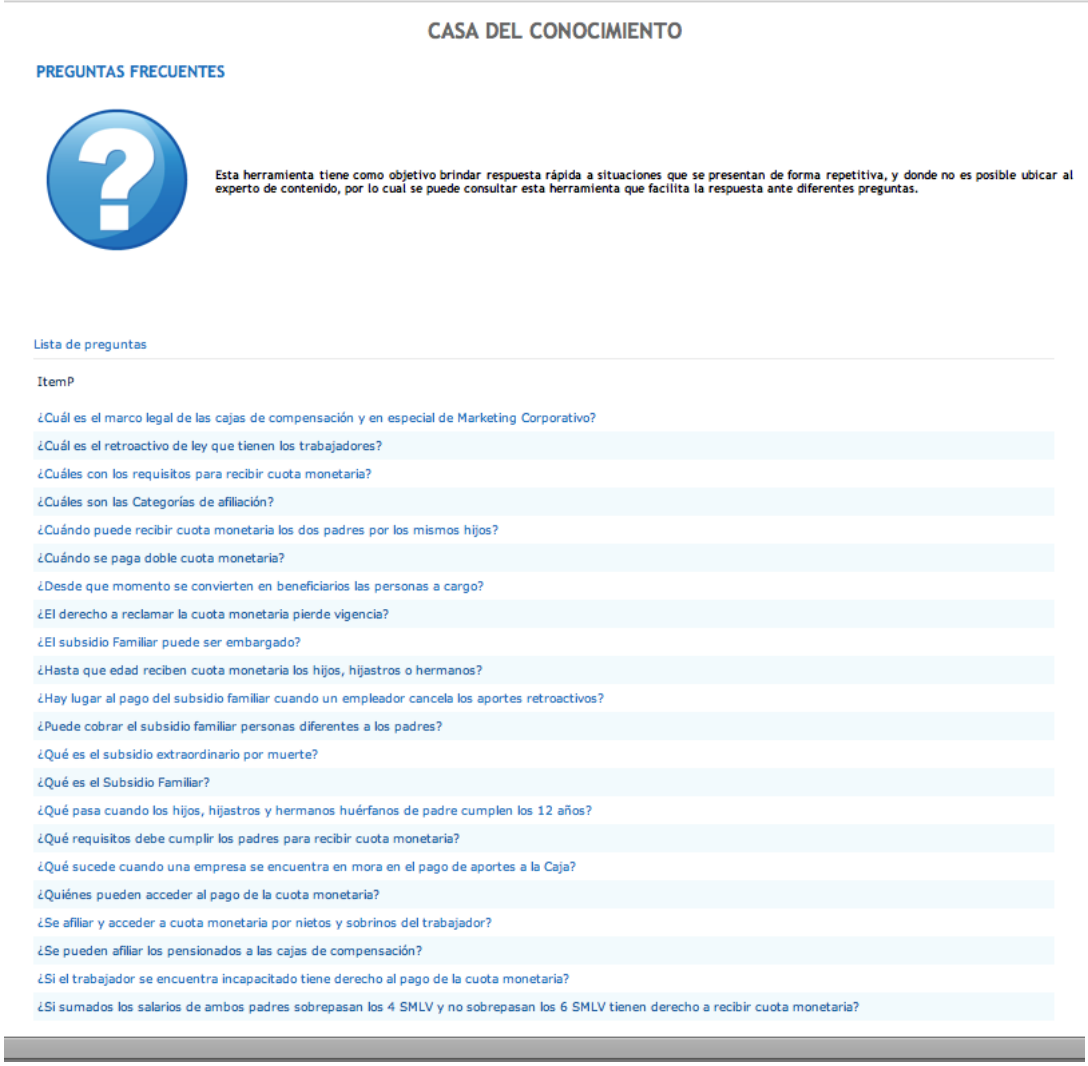
Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Preguntas frecuentes. PFRE.

Esta herramienta tiene como objetivo brindar respuesta rápida a situaciones que se presentan de forma repetitiva, y donde no es posible ubicar al experto de contenido, por lo cual se puede consultar esta herramienta que facilita la respuesta ante diferentes preguntas. Igualmente es una herramienta que facilita las mallas de entrenamiento del nuevo personal así como las re-inducciones del personal.

Para ello se realizó una herramienta que aplica para el proceso de subsidio, en el cual se reunió a todo el equipo y se identificaron de forma colectiva mediante su conocimiento tácito cada una de las situaciones que son repetitivas para los colaboradores que se encuentran ubicadas en la intranet así:

Figura 29. Preguntas Frecuentes PFRE



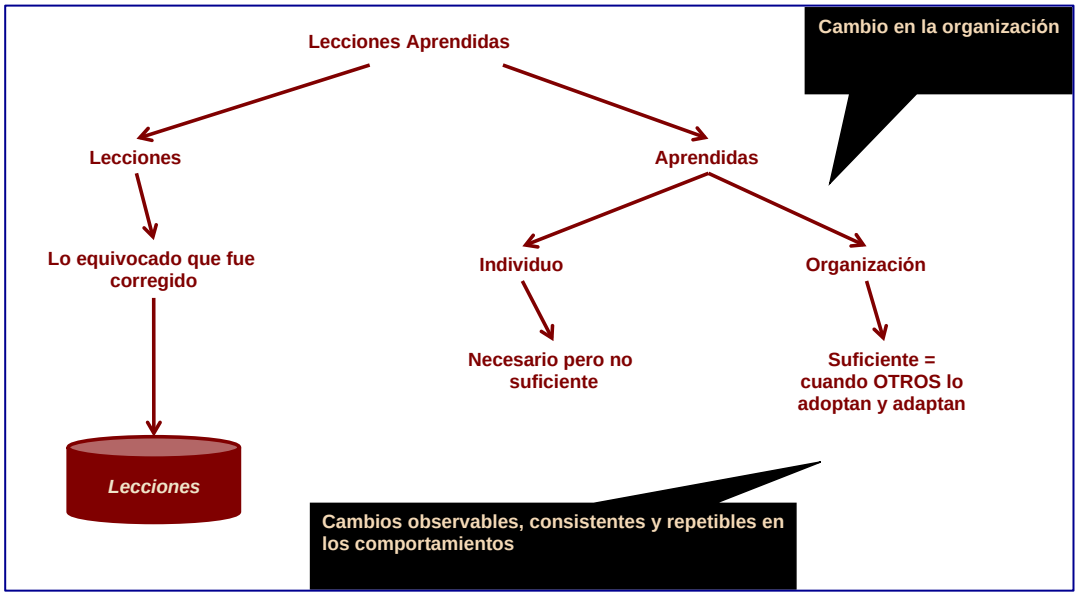
Fuente: Elaboración propia

4.3.5 Lecciones aprendidas.

Según Salazar (2009) “La lección es el conocimiento o entendimiento ganado por medio del análisis y la reflexión sobre una experiencia o proceso; pueden ser positivas o negativas, deben enfocarse en temas críticos del negocio, parte de reflexión colectiva con participación de involucrados y deben ser difundidas en la organización.”

Gráficamente se puede entender de la siguiente forma:

Figura 30. Entendimiento de las Lecciones aprendidas



Fuente: Salazar Lina (2009)

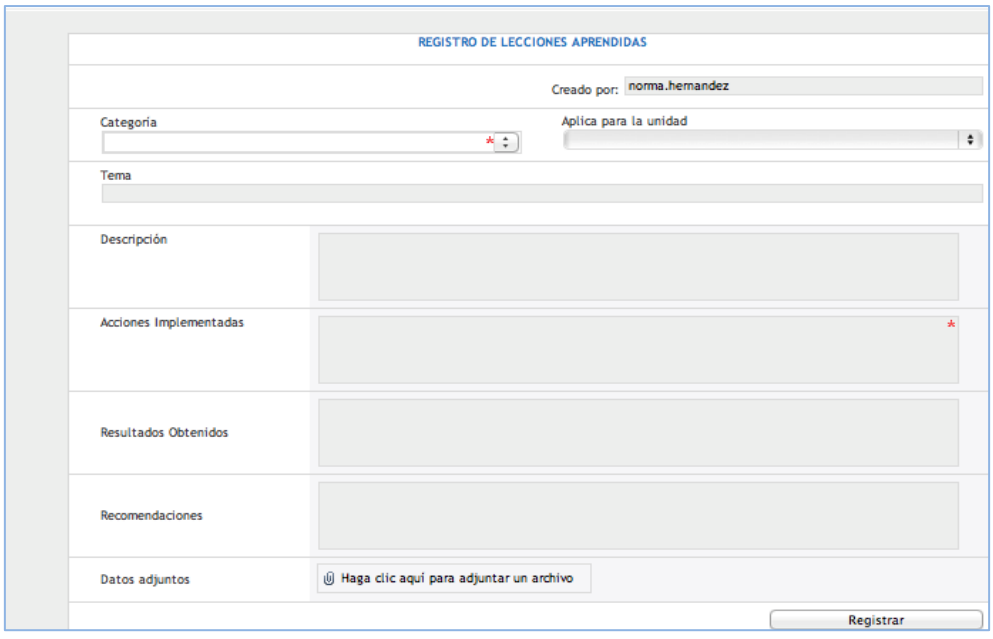
Para documentar las lecciones aprendidas se crea un instrumento el cual contiene: Descripción, acciones implementadas, resultados obtenidos, recomendaciones y datos adjuntos.

La herramienta en la intranet presenta la siguiente información:

Figura 31. Herramienta Lecciones aprendidas

Fuente Elaboración propia

Figura 32. Formato de Lecciones aprendidas



Fuente: Elaboración propia

4.3.6 Banco de Estímulos. BAES.

El Banco de estímulos es un instrumento que busca generar cultura en el uso y aprovechamiento de las herramientas definidas en la Casa de Conocimiento mediante la motivación de la consulta y uso de las diferentes herramientas de gestión de conocimiento propuestas para la Unidad de Marketing Corporativo. De esta forma, se busca motivar a todos los colaboradores de la unidad, en los diferentes niveles para que en la medida en que apliquen las herramientas se hagan acreedores a un sistema de puntos que se diseñan con el banco de estímulos y funcionan de la siguiente forma:

Tabla 17. Banco de Estímulos

Tipo	Descripción	Políticas
Boletín de Reconocimiento	Permite identificar los colaboradores de forma individual y colectiva por zonas (Norte, Sur y Centro) por el uso de las herramientas.	Elaborar un boletín semestral y los colaboradores que se destaquen recibirán reconocimiento con copia a la hoja de vida
Premios “Somos Conocimiento”	Se realizan en el mes de Diciembre y buscar dar un reconocimiento colectivo con presencia de gerentes de otras unidades.	La Gerencia de Marketing Corporativo selecciona a los colaboradores que durante el año, se mantuvieron en los primeros puestos del Boletín de reconocimiento. Para ello se define una bolsa de premios en especie.

Fuente: Elaboración propia

Para aplicar al Banco de estímulos se aplica el siguiente sistema de puntos, el cual se aplica de forma individual sumando por puntos por cada colaborador;

para el caso de las zonas se identifica conforme los colaboradores de cada municipio.

Tabla 18. Sistema de puntos para el Banco de Estímulos

HERRAMIENTA	PUNTOS
Por hacerse acreedor y formar parte del Banco de Expertos	20
Por formar parte de los equipos de mejoramiento	20
Por presentar ideas que formen parte del Boletín Innovemos	20
Por presentar un listado de preguntas frecuentes en su proceso	20
Por documentar lecciones aprendidas	50

Fuente: Elaboración propia

4.4 SOCIALIZACION DEL MODELO Y PUESTA EN OPERACION

La socialización del modelo se realizó durante el mes de mayo del año 2015. Para ello se citó a los equipos conforme los diferentes proceso y por zonas geográficas. Se presentó el contexto relacionado con el planteamiento del problema, una breve inducción a los diferentes modelos existentes, así como los resultados en detalle del diagnóstico realizado. Igualmente se presentan las políticas definidas, las herramientas identificadas y diseñadas a través de la intranet para su fácil aplicación por parte de todos los colaboradores de la Unidad. Ver Figura 33. En el Anexo 3 se presentan las actas de asistencia de capacitación en el modelo.

Figura 33. Socialización de Modelo

Fuente: Elaboración propia

Durante la socialización del modelo se hacía énfasis en determinadas herramientas como por ejemplo con el equipo de subsidio en Zona Centro se realizó una lectura detallada de las preguntas frecuentes y se aclararon dudas que tenía el equipo en determinados temas. Con el equipo de fidelización se hizo énfasis en la herramienta NUSER y se les solicitó a cada uno realizar el registro de servicios para ser presentados en Comité Comercial. Finalizada la socialización, se solicitó a cada colaborador ingresar desde su equipo y navegar por las herramientas, informando que con la intranet se generan indicadores de uso que permitirán implementar el banco de estímulos cuya premiación se realizará en el mes de diciembre, motivando de esta manera al equipo de colaboradores. El modelo así como las diferentes herramientas están siendo utilizadas por los colaboradores de la Unidad, siendo el de mayor uso nuevos servicios NUSER y el de menor uso dada la complejidad del mismo lecciones aprendidas.

Realizando seguimiento permanente del uso, consulta, comodidad y practicidad con los colaboradores, informan que el modelo está diseñado para que se mejore el nivel de conocimiento, se reduzca la curva de aprendizaje en los nuevos integrantes que llegan a la unidad y se sienten motivados por las herramientas diseñadas lo que les ha permitido identificar nuevas aplicaciones como por ejemplo: a) Formular preguntas frecuentes para el proceso de aportes, especialmente en afiliación de diferentes segmentos b) Diseñar una herramienta de malla de entrenamiento con tutoriales elaborados a través de video que faciliten, especialmente en municipios; el ingreso a los módulos del software comercial y accedan a la información con mas confianza y facilidad. Estas recomendaciones se encuentran en proceso de implementación.

4.5 INDICADORES PROPUESTOS PARA EVALUAR EL MODELO DE GESTION DE CONOCIMIENTO

El modelo de “La Casa de Conocimiento” se fundamenta en políticas y herramientas pero también en seguimiento de los resultados obtenidos con su aplicación. Dado que el modelo se socializó en el mes de mayo, se determinó un periodo de tres meses para realizar la primera medición. A continuación se

presentan los indicadores formulados y los resultados obtenidos en la primera medición después de tres meses de implementación:

Tabla 19. Relación de indicadores

Nombre del Indicador	Descripción	Forma de obtener el indicador	Primera medición
Mejoramiento	Número de equipos de mejoramiento en desarrollo	Se cuenta con una consulta en la intranet del total de mejoramientos creados	10
Empoderamiento	Número de lecciones aprendidas documentadas	Se cuenta con una consulta en la intranet del total de lecciones aprendidas documentadas	4
Nuevo conocimiento	Número de nuevos servicios propuestos	Se cuenta con una consulta del total de servicios creados	15

Fuente: Elaboración propia

La primera medición permite observar que existe alta receptividad en la herramienta de preguntas frecuentes. Sin embargo se requiere que el total del personal de los procesos de subsidio y de fidelización realicen esta consulta. La herramienta de lecciones aprendidas se debe fortalecer porque es allí en donde se registra el conocimiento que es generado en la unidad y se debe documentar.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evolución en los conceptos de administración para el éxito y sostenibilidad de las empresas ha llevado a pasar por distintos factores claves que han evolucionado; al principio fue la tierra, seguido por la tecnología y finalmente las personas, y más específicamente lo que ellas saben, hablando así de sociedades de conocimiento.

En las empresas de servicios como la Caja Santandereana de Subsidio Familiar, CAJASAN, el conocimiento es clave, porque el servicio depende de las aptitudes y actitudes de las personas; por lo tanto, asegurar ese conocimiento permite que se ofrezca un excelente servicio de forma continua y esto genere fidelización de los trabajadores y por lo tanto de las empresas.

Gestionar el conocimiento es una necesidad a nivel de toda la empresa, sin embargo se seleccionó la Unidad de Marketing Corporativo porque es allí en donde se concentran los procesos claves de Cajasan como lo son aportes, subsidio y fidelización, de estos tres procesos depende la sostenibilidad de la empresa.

Para lograrlo se diseñó un modelo de Gestión del Conocimiento denominado la Casa de Conocimiento, el cual integra los elementos claves como lo son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional los cuales se fortalecen mediante la aplicación del espiral de conocimiento (Nonaka y Takeuchi 1995) que permite que el conocimiento se integre de forma natural en todas las etapas pasando de tácito a explícito de una forma natural.

Conforme a Salazar (2009) la Gestión del Conocimiento debe permitir solucionar problemas reales de la organización, por ello se plantean herramientas prácticas y que responden a las necesidades frecuentes identificadas mediante el diagnóstico aplicado.

El modelo se encuentra en implementación y se espera un periodo de un año para realizar medición de los indicadores formulados. Como recomendación,

se requiere documentar el proceso de gestión del conocimiento en el sistema de gestión de calidad, para ello se definieron funciones, políticas y herramientas.

Igualmente presentar el modelo en el Comité Comercial para socializar con los gerentes de las unidades de negocio, mostrando las bondades del mismo y buscando que se implemente a nivel de toda la Caja.

Las herramientas diseñadas a través de la intranet facilitan el seguimiento en las estadísticas de uso por parte de cada colaborador, la herramienta más consultada, así como consultar la información registrada por los colaboradores; facilitando el seguimiento así como aplicar los incentivos diseñados.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, H. (2007). Modelo conceptual de transferencia de conocimiento utilizado liderazgo dinámico. Recuperado de http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/doctec/opendoc?cual=5513
- Aranzábal, M. (2005). Los Valores Humanos y la Dirección Empresarial. Estudio empírico a los Directivos de Mondragón Corporación Cooperativa. Universidad de Deusto Campus de San Sebastián
- Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento.
- Cadena, F. (2004). Administración del Conocimiento: Capital Intelectual, Un Modelo Para Evaluarlo en Empresas de Telecomunicaciones, Caso Práctico. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey.
- Carballo, R. (2006). Innovación y Gestión del conocimiento. Ediciones Diaz de Santos.
- Chad, W. (2006), Knowledge Management Systems and Patenting. University Of Calgary
- Elizondo, J. (2010). Aplicación de un modelo alternativo para la transferencia de conocimiento.
- Fernández F y Martí Y. (2006, Febrero). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. Tomado el 24 de noviembre de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000100003&script=sci_arttext
- Fernández, F. & Martí, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano.
- García, G. (2007). Sentido de Comunidad y Creación de Capital Estructural y Capital Cliente: Estudio Correlacional en una Organización de Servicio. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey.
- García, J. & Tapial, A. (2002). Gestión del conocimiento y empresa. Una aproximación a la realidad española.

- García, J. (2002). Gestión del conocimiento y empresa: Una aproximación a la realidad española. Escuela de Negocios.
- González, J. & Rodríguez, M. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a9.pdf
- Guerra, J. (2010). Gestión de conocimiento en Ecopetrol S.A
- Hernández, F. & Martí, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. ACIMED v.14 n.1 Ciudad de La Habana ene.-feb. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000100003&script=sci_arttext
- Hsu, H.Y. (2006). Knowledge Management and Intellectual Capital. University Carbondale
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona.
- Lara, F. (2012). Cómo mejorar los resultados de una empresa. Gestión del conocimiento, liderazgo y conocimiento. Erasmus Ediciones.
- López, M. (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Carlos Iglesias.
- Llop, R. (2009). Creación e Implementación de un Modelo de Diagnóstico y un Modelo de Intervención en Situaciones Empresariales de Cambio y Crisis. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Deusto. Donostia-San Sebastián.
- Martínez, M. (2005). Las Ciudades de Conocimiento y sus Sistemas de Capitales: Aplicación al Caso Monterrey Ciudad Internacional del Conocimiento. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey.
- Mayenberger, C. (2009). Creación de riqueza basada en la innovación, la tecnología y el conocimiento
- Moreno, L. (2007). RIVSYS: Una Herramienta Digital para la Valuación del Capital Intelectual Urbano. ITESM-Campus Monterrey.
- Muñoz, C. & González, A. (2012). Diseño de un modelo de gestión de conocimiento para el área de investigaciones.

- Muñoz, C. & González, A. (2012). Revista Nacional de Investigaciones – Memorias Volumen 10, Número 18 / julio-diciembre.
- Naranjo, C. (2011). El capital intelectual en Comfandi, Facultad de Estudios Sociales y Empresariales. Universidad Autónoma de Manizales
- Naranjo, G. (2011). El capital intelectual en Comfandi, Facultad de Estudios Sociales y Empresariales. Universidad Autónoma de Manizales
- Peña, H. (2010). Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad Empresarial: Un Estudio de los Factores Determinantes en las Empresas de la Región de Monterrey (México). Universidad de Deusto San Sebastián. España.
- Pinzón, W. (2013). Medición por competencias al personal del Departamento Gestión Comercial Corporativa – Comfandi.
- Revista Chilena de Ingeniería (2009). Volumen 17 (Mayo).
- Riesco, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Díaz de Santos S.A Madrid España.
- Rivera, H. (2010). Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad Empresarial: Un Estudio de los Factores Determinantes en las Empresas de la Región de Monterrey (México). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Deusto, San Sebastián España.
- Salazar, L. (2009). La práctica de la gestión de conocimiento – la experiencia del BID
- Soto, E. & Sauquet, A. (2007). Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden. Edamsa impresiones.
- Tekhne Revista de la Facultad de Ingeniería (2005). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas Venezuela. No 8.
- Vallejo, D. (2011). Condiciones Necesarias para Implementar una Propuesta de Gestión de Conocimiento en la Caja de Compensación Familiar de Caldas – Confamiliares. Universidad de Manizales, Colombia.
- Wen, F.I. (2004). Knowledge Management, Social Learning, And Options To Learn. The Pennsylvania State University.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta Diagnóstico

Modelo de Gestión del Conocimiento para la Unidad de Marketing Corporativo de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan en Santander

Nombre del Cargo: _____
Proceso: Aportes___ Subsidio___ Fidelización___
Municipio:_____
Número de años trabajando en Cajasan: _____

Apreciado(a) Colaborador(a): A continuación encuentra una serie de afirmaciones organizadas por bloques así: A. CAPITAL HUMANO: Hace referencia a los conocimientos, habilidades y actitudes. B. CAPITAL ESTRUCTURAL: Relacionado con los procesos, la tecnología y la cultura. C. CAPITAL RELACIONAL: en donde se miden las relaciones con nuestros clientes. Por favor de lectura de cada una de las afirmaciones y realice la calificación atendiendo la siguiente escala:

1 – Nivel Inicial:
Lo que se afirma no existe en la Unidad de Marketing Corporativo o existe con muy bajo impacto

2 – Nivel Reactivo:
Existe conciencia de la afirmación que se realiza para la Unidad de Marketing Corporativo y a pesar que se implementa no se logra los resultados esperados por que se trabaja por reacción.

3 – Nivel Convencido:
Aún cuando existe al interior de la Unidad de Marketing, no se ha logrado que todos se encuentren articulados para lograr su implementación.

4 – Nivel Compartido:
Lo que se afirma se aplica completamente en la Unidad de Marketing Corporativo y tiene el impacto esperado.

A. CAPITAL HUMANO	1	2	3	4
1. El colaborador de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan posee los conocimientos necesarios para realizar su trabajo				
2. El colaborador de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan recibe la inducción necesaria para su cargo y es un proceso formal al interior de la unidad				
3. Cuando el colaborador de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan recibe capacitación, se transfiere lo aprendido y se elabora un documento formal				
4. Los colaboradores de la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan tienen un alto sentido de compromiso y de responsabilidad con su trabajo				
5. Se comparte conocimiento entre colaboradores de un mismo proceso (Aportes, Subsidio, Fidelización) y se				

solucionan problemas de forma colaborativa				
6. Se comparte conocimiento entre colaboradores de diferentes procesos (Aportes, Subsidio, Fidelización) y se presta ayuda mutua				
A. CAPITAL HUMANO	**1**	**2**	**3**	**4**
7. Cuando usted identifica una buena práctica que soluciona un problema frecuente, la comparte con los compañeros de la Unidad de Marketing Corporativo				
8. Existe claridad en las personas que poseen el conocimiento y se identifican claramente los niveles de atención para el usuario interno y/o externo cuando se presenta una situación de ayuda o problema al interior de la Unidad de Marketing Corporativo				
9. Existen en la Unidad de Marketing Corporativo espacios para manifestar de forma libre mejoras, opiniones y recomendaciones sobre aspectos de su trabajo				
10. La rotación de personal en el cargo que usted desempeña en la Unidad de Marketing Corporativo es frecuente y afecta directamente su trabajo				
11. Es frecuente recibir estímulos en su trabajo en la Unidad de Marketing Corporativo producto del trabajo realizado				
12. Es una práctica frecuente que un colaborador de la Unidad de Marketing Corporativo documente los conocimientos que posee para facilitar su aplicación por parte de otros colabores de la unidad				
B. CAPITAL ESTRUCTURAL	**1**	**2**	**3**	**4**
1. La Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan cuenta con un plan estratégico con metas claras y es conocido por todo el personal				
2. La Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan dispone de una estructura organizativa que permite trabajar eficientemente e identifica claramente las líneas de autoridad				
3. La Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan tiene documentados todos los procedimientos que son relevantes para el buen desarrollo de su trabajo				
4. Los documentos de los procesos de la Unidad de Marketing Corporativo se encuentran fácilmente disponibles para la consulta y acceso				
5. El colaborador de la Unidad de Marketing Corporativo cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo				
6. Cuando se encuentra una mejora a un proceso se documenta y esta información se encuentra disponible en una				

herramienta de consulta general para los colaboradores de la Unidad de Marketing Corporativo				
7. Es frecuente actualizar un procedimiento en la Unidad de Marketing Corporativo a partir de una recomendación o mejora formulada por un colaborador				
8. Las políticas, prácticas y procedimientos que se emplean en la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan constituyen una ayuda para orientar su trabajo individual				
9. Cuando se presenta una situación de ayuda o problema que es repetitiva en la Unidad de Marketing Corporativo, es fácilmente ubicable un documento de consulta para observar la solución o procedimiento a aplicar				
10. Las herramientas y software disponibles en la Unidad de Marketing Corporativo de Cajasan permiten brindar un buen servicio al cliente				
11. Se crean espacios virtuales para compartir documentos y/o opiniones en las herramientas de trabajo disponibles al interior del equipo que conforma un proceso (Aportes, Subsidio, Fidelización) en la Unidad de Marketing Corporativo				
C. CAPITAL RELACIONAL	**1**	**2**	**3**	**4**
1. La Unidad de Marketing Corporativo cuenta con estrategias claras para mejorar las relaciones con los clientes (empresas y trabajadores afiliados)				
2. La Unidad de Marketing Corporativo cuenta con herramientas claras que permiten mantener actualizada la base de datos de los clientes (empresas y trabajadores afiliados)				
3. El colaborador de la Unidad de Marketing Corporativo conoce los resultados del indicador de satisfacción del cliente y participa en la formulación de recomendaciones para su mejora				
4. La Unidad de Marketing Corporativo cuenta con productos y servicios que facilitan fidelizar a las empresas y trabajadores afiliados				
5.Las alianzas estratégicas existentes en la Unidad de Marketing Corporativo permiten ofrecer más y mejores servicios a las empresas y trabajadores afiliados				
6.La Unidad de Marketing Corporativo realiza de forma fácil la integración con otras unidades de servicio de Cajasan (Recreación, Turismo, Educación entre otros) para impactar integralmente en los clientes (empresas y trabajadores afiliados)				
7.Los trabajadores afiliados perciben alto nivel de servicio en la atención recibida por parte de los colaboradores de la Unidad de Marketing Corporativo				

8.Considera que el servicio ofrecido por los colaboradores de la Unidad de Marketing Corporativo ha permitido recibir reconocimiento por parte de los clientes (empresas y trabajadores afiliados)				
9. Los datos (nombre, dirección, teléfono, dato de contacto) de los clientes (empresas) se encuentran registrados en un software fácilmente consultable por otros colaboradores de la Unidad de Marketing Corporativo				
10. La información de los principales clientes (empresas y trabajadores afiliados) es fácil de consultar y se encuentra con un nivel de detalle suficiente para atender los requerimientos por parte de ellos				
11. La información de personas externas a Cajasan es de fácil ubicación y consulta				
12. El colaborador de la Unidad de Marketing Corporativo tiene identificados los principales clientes (empresas) de Cajasan				

Anexo B. Tabulación de encuesta diagnóstico

La tabulación muestra la respuesta de los colaboradores por cada pregunta conforme los parámetros dados de 1 a 4. Esta tabulado por proceso: aportes, subsidio y fidelización.

CAPITAL HUMANO	GLOBAL				APORTES				SUBSIDIO				FIDELIZACION			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pregunta 1	0	6	33	33	0	0	6	0	0	2	7	6	0	3	16	32
Pregunta 2	5	26	33	8	1	3	2	0	0	9	6	0	3	10	28	10
Pregunta 3	13	10	28	21	1	2	2	1	4	5	4	2	3	0	26	22
Pregunta 4	0	8	23	41	0	3	3	0	0	4	5	6	0	3	13	35
Pregunta 5	0	8	38	26	0	0	0	6	0	2	11	2	0	6	29	16
Pregunta 6	0	5	21	46	0	0	3	3	0	2	7	6	0	6	32	13
Pregunta 7	0	5	21	46	0	0	3	3	0	2	4	9	0	3	16	32
Pregunta 8	0	8	33	31	0	0	3	3	0	4	7	4	0	3	22	26
Pregunta 9	0	13	33	26	0	3	3	0	0	2	9	4	0	6	19	26
Pregunta 10	15	21	21	15	2	2	1	1	5	4	2	4	6	16	19	10
Pregunta 11	13	31	23	5	1	1	4	0	6	5	4	0	3	26	16	6
Pregunta 12	5	23	39	5	0	3	3	0	0	8	7	0	6	13	26	6
Total	51	164	346	303	5	17	33	17	15	49	73	43	21	95	262	234

CAPITAL ESTRUCTURAL	GLOBAL				APORTES				SUBSIDIO				FIDELIZACION			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pregunta 1	3	15	8	46	0	2	2	2	2	5	2	6	0	6	4	41
Pregunta 2	0	10	18	44	0	3	2	1	0	2	5	8	0	6	6	39
Pregunta 3	0	3	23	46	0	0	2	4	0	2	5	8	0	0	16	35
Pregunta 4	0	5	26	41	0	0	2	4	0	0	11	4	0	6	10	35
Pregunta 5	5	18	33	16	0	3	2	1	0	2	9	4	3	13	25	10
Pregunta 6	0	15	41	16	0	2	4	0	0	2	11	2	0	13	22	16
Pregunta 7	0	5	21	46	0	2	2	2	0	2	2	11	0	10	35	6
Pregunta 8	3	13	46	10	0	0	4	2	0	7	2	6	0	3	19	29
Pregunta 9	3	28	31	10	2	2	2	0	6	8	1	0	0	19	22	10
Pregunta 10	0	18	39	15	2	2	2	0	0	4	9	2	0	10	28	13
Pregunta 11	10	15	36	10	0	0	3	3	0	4	11	0	13	6	19	13
Total	24	145	322	300	4	16	27	19	8	38	68	51	16	92	206	247

CAPITAL RELACIONAL	GLOBAL				APORTES				SUBSIDIO				FIDELIZACION			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pregunta 1	0	15	36	21	0	2	2	2	2	5	2	6	0	6	4	41
Pregunta 2	0	5	44	23	0	2	3	1	0	0	13	2	0	6	6	39
Pregunta 3	0	13	36	23	0	3	3	0	0	6	9	0	0	0	22	29
Pregunta 4	0	23	36	13	0	2	2	2	2	6	4	3	0	16	26	9
Pregunta 5	5	15	21	31	0	2	3	1	2	6	4	3	3	6	13	29
Pregunta 6	0	18	41	13	0	2	4	0	0	8	4	3	0	13	29	9
Pregunta 7	0	5	57	10	0	0	6	0	0	2	11	2	0	0	32	19
Pregunta 8	0	3	51	18	0	0	6	0	0	2	11	2	0	3	35	13
Pregunta 9	3	5	26	38	0	2	2	2	2	0	4	9	0	3	22	26
Pregunta 10	0	5	41	26	0	2	2	2	0	0	8	7	0	3	35	13
Pregunta 11	8	23	33	8	0	3	3	0	3	4	4	4	3	16	32	0
Pregunta 12	0	0	21	51	0	0	3	3	0	0	8	7	0	0	6	45
Total	16	130	443	275	0	20	39	13	11	39	82	48	6	72	262	272

Anexo C. Evidencia de socialización

cajasan	FORMATO REGISTRO DE CAPACITACIÓN	CODIGO: F-GH-06 VERSIÓN: 1

UNIDAD QUE REALIZA LA CITACIÒN:	FECHA:	DURACIÓN:
UEN Marketing Corporativo	12 05 2015	1 hora

OBJETIVO:

Socializar al equipo de Aportes los nuevos desarrollos en gestión de conocimiento aplicados a la intranet

FACILITADOR:	MATERIAL ENTREGADO:
Ing. Norma Yolanda Hernández	No aplica

No.	NOMBRE	CEDULA	UNIDAD	CARGO	FIRMA
1	Nohora Mibre Chavez T	1095916437	Marketing Corp.	Aux Apoy log	Nohora Chavez
2.	Diana Palacio	63550735	Marketing C.	Aux Apoy. logis.	Diana Palacio
3	ARBentrayo	63540276	Marketing	Liter	[illegible]
4	JENNIFER FRANKLIN	1-095912641	MARKETING	Aux. APOYO logis.	JENNIFER FRANKLIN
5	Maria Esther Mora H	63310416	Marketing	Aux. Aportes	Maria Esther Mora H
6	MIREYA SOTO B	63308439.	Marketing.	Gestor III	[illegible]

Página de