



Universidad de La Sabana

**DIAGNOSTICO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN COLMENA
VIDA Y RIESGOS PROFESIONALES**

CESAR AUGUSTO BERNAL

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

Chía, Noviembre de 2010



Universidad de La Sabana

**DIAGNOSTICO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN COLMENA
VIDA Y RIESGOS PROFESIONALES**

**ENTREGADO A:
CESAR AUGUSTO BERNAL**

**ENTREGADO POR:
ALEXANDRA SARMIENTO CELIS
LUIS FELIPE URUENA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

Chía, Noviembre de 2010

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INDICE DE GRÁFICAS.....	4
ABSTRACT Y RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
a. Objetivo General.....	7
b. Objetivos Específicos.....	7
3. EL ORIGEN DEL CONOCIMIENTO.....	8
4. MODELOS DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	9
a. Navigator de Skandia.....	10
b. Balanced Business Scorecard.....	15
c. Modelo de gestión de KPMG Consulting.....	17
5. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS.....	21
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	32
7. BIBLIOGRAFIA.....	35

INDICE DE GRÁFICAS

	Pag.
Gráfica 1 “Aspectos de conocimiento que Colmena Vida y Riesgos Profesionales posee”	18
Gráfica 2 “Categorías de conocimiento a las que Colmena Vida y Riesgos Profesionales da mayor importancia”	18
Gráfica 3 “Aspectos importantes para el desempeño laboral en Colmena Vida y Riesgos Profesionales”	19
Gráfica 4 “Áreas que más aportan conocimiento a Colmena Vida y Riesgos Profesionales”	19
Gráfica 5 “Principales fuentes de conocimiento para Colmena Vida y Riesgos Profesionales”	20
Gráfica 6 “Mejoras en Colmena Vida y Riesgos Profesionales, como resultado del uso y creación de conocimiento”	20
Gráfica 7 “Herramientas relacionadas con conocimiento más utilizadas en Colmena Vida y Riesgos Profesionales”	21
Gráfica 8 “Medios que más se utiliza en Colmena Vida y Riesgos Profesionales para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados”	21
Gráfica 9 “Medios que más utiliza Colmena Vida y Riesgos Profesionales para conocer el entorno externo”	22
Gráfica 10 “Aspectos donde más se reflejan los resultados de la capacitación en Colmena Vida y Riesgos Profesionales”	22
Gráfica 11 “Principal objetivo de la capacitación en Colmena Vida y Riesgos Profesionales”	
Gráfica 12 “Medios utilizados para proteger el conocimiento en Colmena Vida y Riesgos Profesionales”	
Gráfica 13 “Rasgos identifican la cultura de trabajo en Colmena Vida y Riesgos Profesionales”	

Gráfica 14 “Rasgos de las personas que Colmena Vida y Riesgos Profesionales considera más importantes para el desempeño laboral”

Gráfica 15 “Rango de experiencia que se considera se requiere para desempeñar un cargo (directivo o no directivo) en Colmena Vida y Riesgos Profesionales”

Gráfica 16 “Inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza Colmena Vida y Riesgos Profesionales”

Gráfica 17 “Promedio de tiempo en capacitación anual que reciben las personas en Colmena Vida y Riesgos Profesionales”

Gráfica 18 “Capacidad de Colmena Vida y Riesgos Profesionales para resolver problemas, innovar o aprender frente a: mercados, clientes, competencia, procesos, productos, proveedores, colaboradores”

ABSTRACT

This exploratory study has as main objective to analyze the impact in which Colmena Vida y Riesgos Profesionales, located in Bogotá Colombia, are knowledging management to generate added value in order to improve their performance. For this purpose, a sample of 70 employees in this organization were polled declaring that their perception about the importance that Colmena Vida y Riesgos Profesionales give to knowledge management as a strategy to create value and improve their own competitiveness in the overall insurance companies industry.

This aspect is critical in these times, in terms of management efficiency, therefore, the importance of this study, but most important is the effect that it may have on each and every one of the employees, in order to make them aware of the real value that knowledge management has for themselves and the company that they are working in.

RESUMEN

Este estudio exploratorio tiene como objetivo principal analizar el impacto con el que Colmena Vida y Riesgos Profesionales esta teniendo en cuenta la gestión del conocimiento y la manera en que éste genera valor para la empresa y la hace más eficiente. Para este propósito, una muestra de 70 empleados en esta organización fueron encuestados para que dieran su percepción sobre la importancia que Colmena Vida y Riesgos Profesionales le da a la gestión del conocimiento como una estrategia para crear valor y mejorar su competitividad dentro de la industria de las compañías aseguradoras.

Este aspecto es crítico actualmente, en términos de hacer más eficiente la administración, de aquí la importancia de este estudio, pero aún mas importante resulta el efecto que éste pueda tener en todos y cada uno de los empleados, de manera que puedan darse cuenta del valor real que tiene la gestión del conocimiento para ellos mismos y para la compañía en la que se encuentran trabajando.

INTRODUCCIÓN

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los retos que enfrentan las organizaciones en el actual ambiente caracterizado por la incertidumbre, los cambios radicales y complejos, la internacionalización y la globalización entre otros aspectos de orden mundial y en particular las exigencias propias de las organizaciones y el entorno nacional, son algunos de los aspectos que han llevado a que el tema de la Gestión del Conocimiento se incluya cada vez más en las decisiones estratégicas de las organizaciones en Colombia. Por este motivo es necesario conocer la importancia, así como, la evidencia con relación a la gestión del conocimiento en las organizaciones en Colombia, particularmente para este estudio en Colmena Vida y Riesgos Profesionales, de manera que se puedan establecer con la ayuda de este estudio, estrategias que permitan mejorar la competitividad empresarial de esta empresa frente a las demás compañías del sector asegurador en Colombia.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para responder al interrogante que ha motivado este estudio, se ha formulado el siguiente objetivo general.

Objetivo General

Realizar un diagnóstico integral de gestión del conocimiento, que considere los diferentes ámbitos (Identificación, socialización, creación, uso y beneficios) del conocimiento como estrategia competitiva para las organizaciones a partir del diseño de un instrumento que considere las particularidades de las propias organizaciones y las exigencias del entorno local, nacional y mundial en el que actúan dichas organizaciones.

Objetivos Específicos

- Determinar si COLMENA ARP cuenta con estrategias y técnicas para gestionar el conocimiento.
- Establecer los principales factores relacionados con la gestión del conocimiento en COLMENA ARP.

- Identificar los medios y las tecnologías que está utilizando COLMENA ARP para gestionar el conocimiento.
- Identificar en COLMENA ARP los actores participantes en la gestión del conocimiento y sus principales funciones en este campo.
- Establecer si en COLMENA ARP utilizan indicadores para gestionar el conocimiento de acuerdo con los objetivos estratégicos de ésta organización.
- Identificar si existe algún modelo de gestión del conocimiento que estén implementando en COLMENA ARP, y el grado de su implementación.
- Evaluar los resultados alcanzados hasta el momento en cuanto a gestión del conocimiento por parte de aquellas empresas que han implementado dicho proceso.

DIAGNOSTICO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN COLMENA VIDA Y RIESGOS PROFESIONALES

3. EL ORIGEN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Peter Drucker (1993) uno de los más notables especialistas de gestión empresarial, afirma que las grandes transformaciones sociales se iniciaron cuando la información y el conocimiento empezaron a convertirse en el elemento central del funcionamiento de la economía. El recurso económico básico (el medio de producción) ya no es ni el capital ni los recursos naturales, ni la mano de obra: " es y será el saber o el conocimiento". Hoy día el referente histórico capital-trabajo ha sido sustituido por información-conocimiento.

El conocimiento: la nueva materia prima de las empresas

En la era digital actual, la riqueza de las empresas comienza a apoyarse en el producto del conocimiento. Conocimiento e información, no sólo el conocimiento científico, sino noticias, informes, ocio, comunicación, servicios, etc. se han convertido en las materias primas principales de la economía y sus productos clave. El conocimiento se compra y se vende en cifras nunca vistas. Los activos de capital que se necesitan para crear riqueza no son la

tierra ni el trabajo físico, ni las máquinas, herramientas o fábricas, son y serán, los activos del conocimiento. Se está entrando en la sociedad del conocimiento que convive sin fisuras con la sociedad de la información o cibernsiedad. (Peter Drucker, 1993)

La sociedad del conocimiento

Las innovaciones tecnológicas son el motor del cambio social. Y están produciendo el fenómeno de la globalización y los grandes cambios sociales actuales y futuros en el próximo milenio.

La Red (Internet) es la espina dorsal de la globalización cuyo mayor impacto estructural es la descentralización. La globalización se muestra en la denominada economía digital o del conocimiento; en la globalización de la cultura que está deviniendo en un nuevo tipo de cultura denominada cibercultura y, por último, en la globalización del conocimiento. Eso hace que el capital intelectual se convierta en el nuevo activo para la riqueza de las organizaciones y la gestión de ese conocimiento una de sus actividades fundamentales. (Peter Drucker, 1993)

Internet al servicio de la educación, el bienestar social y la solidaridad

No se pueden ocultar los peligros e incertidumbres que ofrece la nueva sociedad y que pueden afectar al estado del bienestar. Los educadores les preocupan el aumento de la marginación. A su vez que el Internet y las TIC pueden contribuir a aumentar a la solidaridad entre los pueblos y ponerse al servicio del estado del bienestar. (Peter Drucker, 1993)

Para ello se debe adivinar cuál es la mejor herramienta: La formación. Pero se debe preguntar ¿Qué nuevas necesidades formativas exigirá la sociedad del conocimiento? La educación en esta sociedad debe estar diseñada para aumentar la cohesión social. Educar es más que nunca una función social y todo lo que pase dentro de los centros de enseñanza tienen consecuencias en la estabilidad de la sociedad.

La enseñanza debe dejar de ser exclusivamente una actividad dirigida a la primera etapa de la vida y debe pasar a ser una función permanente que permita a las personas cambiar radicalmente sus conocimientos en diversas etapas de su vida.

4. MODELOS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la literatura se clasifica a los activos en dos tipos: tangibles e intangibles. Tradicionalmente los activos tangibles (capital físico y financiero) constituían el activo máspreciado de las empresas. Sin embargo, en los últimos años del siglo XX esta idea ha dado paso a la consideración de la categoría de activos intangibles (Ventura, 1996, 1998) como clave para competir en entornos dinámicos. El conocimiento organizativo (Ordóñez, 1999) se ha convertido en "el recurso" (Drucker, 1992) por excelencia. Este activo intangible satisface los requisitos para ser considerado estratégico:

- 1) No comercializable, desarrollados y acumulados dentro de la empresa
- 2) Fuerte carácter tácito y complejidad social
- 3) Surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo
- 4) Es inmóvil y esta vinculado a la empresa
- 5) Su desarrollo es "dependiente de la senda", es decir, depende de los niveles de aprendizaje, inversión, stocks de activos y actividades de desarrollo previas.

El conocimiento organizativo se mide a través del capital intelectual de la organización. Para la empresa sueca Skandia (pionera en el desarrollo de herramientas de medición de los activos intangibles) el capital intelectual es "la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado".

NAVIGATOR DE SKANDIA

Skandia AFS es una federación de organizaciones financieras, con sede en Suecia y que opera en el Reino Unido, EE.UU., Colombia, España, Suiza, Luxemburgo, Alemania, y Hong Kong. Es una de las pocas organizaciones del mundo que ha desempeñado un papel activo en el establecimiento del marco para la valoración del Capital Intelectual.

La compañía nombró un Director de Capital Intelectual en 1991 (Leif Edvinsson), cuyo trabajo consistía en descubrir las posibles formas de valorar los activos intangibles (u ocultos) de la organización y desarrollar un modelo de gestión del Capital Intelectual.

En 1993 se nombró un "Controller" de Capital Intelectual, con el objetivo de que desarrollara una serie de sistemas de información y contabilidad de Capital Intelectual, que pudieran ser integrados con la contabilidad financiera tradicional. El controller de Capital Intelectual de Skandia monitoriza y analiza los activos que no aparecen en los balances tradicionales. (Edvinsson, 1996)

Desde 1993 Skandia ha introducido un suplemento a sus informes financieros que refleja el crecimiento del Capital Intelectual de la organización. Los datos introducidos en el balance anual de Skandia sobre Capital Intelectual no se

traducen directamente en resultados financieros, pero el objetivo fundamental de la organización es entender la relación entre estos primeros indicadores y los resultados financieros obtenidos. (Edvinsson, 1996)

El departamento financiero de Skandia trabajó con cada una de las empresas que componen la organización, con el objetivo de desarrollar un conjunto de indicadores de desempeño en torno a la situación concreta de cada una de dichas empresas. Todas las empresas del grupo desarrollaron indicadores en cinco áreas:

- Finanzas
- Clientes
- Personas
- Procesos
- Renovación y desarrollo

A este conjunto de indicadores lo denominaron “Navigator”, y las empresas del grupo lo utilizaron para visualizar cómo estaban manejando sus activos de Capital Intelectual. (Edvinsson, 1996)

El Director de Capital Intelectual de Skandia describe los siguientes tipos de indicadores no financieros que pueden ayudar a una empresa a determinar la dirección y predecir el éxito en la creación y gestión de su Capital Intelectual:

- El número de ideas que los clientes aportan a la organización y cómo se desarrollan.
- El número de paquetes de software con relación al número de empleados.
- El número de personas conectadas a Internet.
- La cantidad de relaciones entre clientes y empleados.
- El número de buenas ideas surgidas.
- El nivel de educación y formación de los empleados de la empresa.
- El número de buenas ideas intercambiadas entre dos departamentos importantes.
- El número de patentes registradas y de artículos publicados.

Cada empresa del grupo Skandia esta desarrollando o tiene que desarrollar ese conjunto de indicadores en las cinco áreas antes mencionadas, para monitorizar la creación y gestión de su Capital Intelectual. El conjunto de indicadores (Navigator) es diferente para cada compañía. Algunas de ellas llevan realizando este tipo de mediciones varios años y se centran más en la

tendencia que en el resultado de un año concreto. El proceso de creación del conjunto de indicadores es muy complejo y necesita mucho tiempo, por lo que las empresas que integran Skandia se encuentran en diferentes fases del proceso.

A continuación presentamos el conjunto de indicadores usados por dos empresas del grupo Skandia. (Edvinsson, 1996)

Skandia International Aviation

Enfoque Financiero:

- Resultado del seguro / Empleado.
- Ratio de pérdida (líneas aéreas) menor que la media del mercado.

Enfoque de Cliente:

- Visitas a la empresa.
- Días dedicados a la visita de clientes.
- Cobertura de mercado.

Enfoque de Procesos:

- PC's / empleado.
- Ordenadores portátiles / empleado.

Enfoque Humano:

- Índice de empowerment de los 1000 (el índice de empowerment es un Instituto Público Suizo de estudios de opinión que mide la motivación del empleado, la ayuda dentro de la organización, ser consciente de las demandas de calidad, responsabilidad – autoridad, y competencia). (Edvinsson, 1996)

Enfoque de Renovación y Desarrollo:

- Gastos en I+D / Gastos administrativos.
- Gastos en TI / Gastos administrativos.

Skandia Data Information Technology

Enfoque Financiero:

- Facturación / Empleado.
- Tiempo del cliente / atención del empleado.
- Enfoque de Cliente:
- Encuesta de satisfacción de clientes.

Enfoque de Procesos:

- Puntos de Función / empleado al mes (los puntos de función, desarrollados por IBM, son una forma de medición del tamaño de los

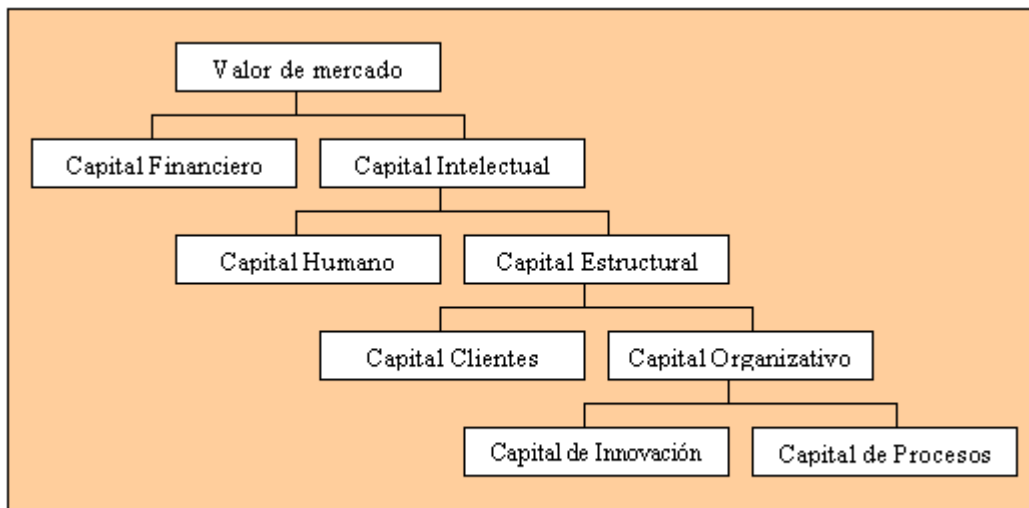
sistemas en términos de funcionamiento y complejidad) (Edvinsson, 1996)

Enfoque Humano:

- Índice de empowerment.
- Enfoque de Renovación y Desarrollo.
- Cuota de horas de “Métodos y Tecnología”.
- Cuota de horas compartidas de formación.
- Cuota de horas de desarrollo.

La principal línea de argumentación de Leif Edvinsson es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles. (Edvinsson, 1996)

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por: El Capital Financiero y El Capital Intelectual (que descompone en bloques):



*Figura : Esquema de Valor de Mercado de Skandia
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)*

Los elementos del Capital Intelectual son:

- Capital Humano. Conocimientos, habilidades, actitudes,... de las personas que componen la organización.
- Capital Estructural. Conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos:

- Clientes. Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos,...).
- Procesos. Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
- Capacidad de Innovación. Posibilidad de mantener el éxito de la empresa a en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.
- La síntesis del Capital Intelectual y la dimensión financiera y temporal quedan recogidos en el modelo denominado Navigator.

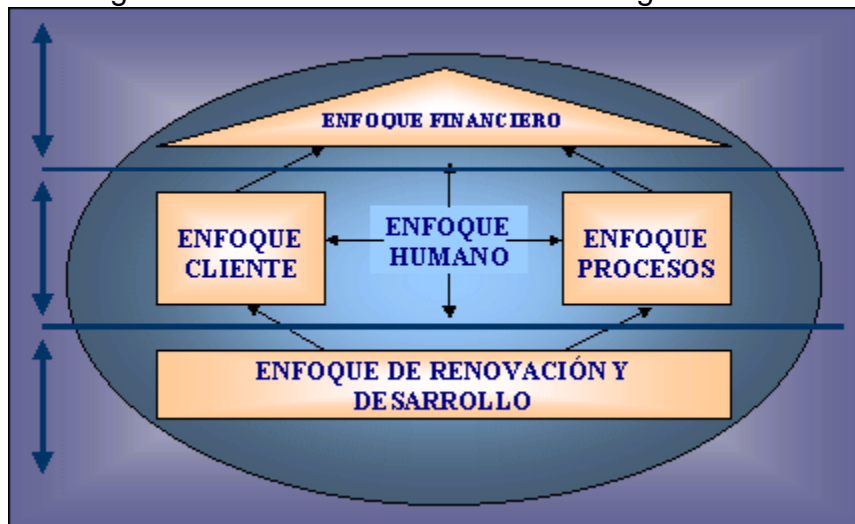


Figura: Navigator de Skandia

Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

El triángulo superior es el Enfoque Financiero (Balance de Situación), el pasado de la empresa. A los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y calidad. (Edvinsson, 1996)

El presente esta constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio. La base es la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro. El centro del modelo y corazón de la empresa es el Enfoque Humano.

Los indicadores deben cumplir unos requisitos: relevancia, precisión, adimensionalidad y facilidad de medición. (Edvinsson, 1996)

De este modelo se concluye, que los elementos más importantes que poseen las empresas, aparte del capital financiero, es el capital intelectual. Este está compuesto por el capital humano y el capital estructural, por lo tanto, la buena gestión de la empresa está en función de la racionalización de todas estas dimensiones y de cada uno de sus componentes. (Edvinsson, 1996)

Para lo anterior, es necesario determinar la fuente u origen de cada uno de estos tipos de capital y comprobar las interacciones que en ellos existen, tanto para con el medio externo como con el medio interno. (Edvinsson, 1996)

Es importante aclarar que este modelo se compone más que de tipos de capital, de áreas de enfoque que se interrelacionan entre sí y con el ambiente.

Este modelo sirve como base fundamental para orientar la gestión de los intangibles, así las organizaciones pueden centrar sus esfuerzos en aquellos que sean una fuente de generación de valor. No obstante, hay que señalar que la valorización de los distintos tipos de capital es de carácter cualitativo, y por lo tanto, son de difícil medición objetiva, lo que repercute que ésta no es fácil y mucho menos objetiva y sistemática. (Edvinsson, 1996)

Otra de las debilidades que presenta este modelo es que a pesar de medir cada una de estas áreas, no mide las interrelaciones que en ellas existen y que son una fuente de generación de valor, y por lo tanto no considera las sinergias que en ellas existen. (Edvinsson, 1996)

Se puede concluir que el valor generado por la empresa no proviene de las distintas áreas de enfoque, sino de la interacción de todos ellos y no importa que una organización sea fuerte en uno o dos factores, si los demás son débiles, porque de esta forma la organización no tiene el potencial de convertir el capital intelectual en un valor comparativo, es decir, en fuente de generación de valor. (Edvinsson, 1996)

Con respecto a todo lo anterior, el rol que desempeñan los usuarios de este modelo, es importante, ya que la utilización de una herramienta de esta naturaleza conlleva a tener un grado de experiencia amplia, debido a que el diseño del modelo debe ir en función de cada empresa, asumiendo su propia realidad. (Edvinsson, 1996)

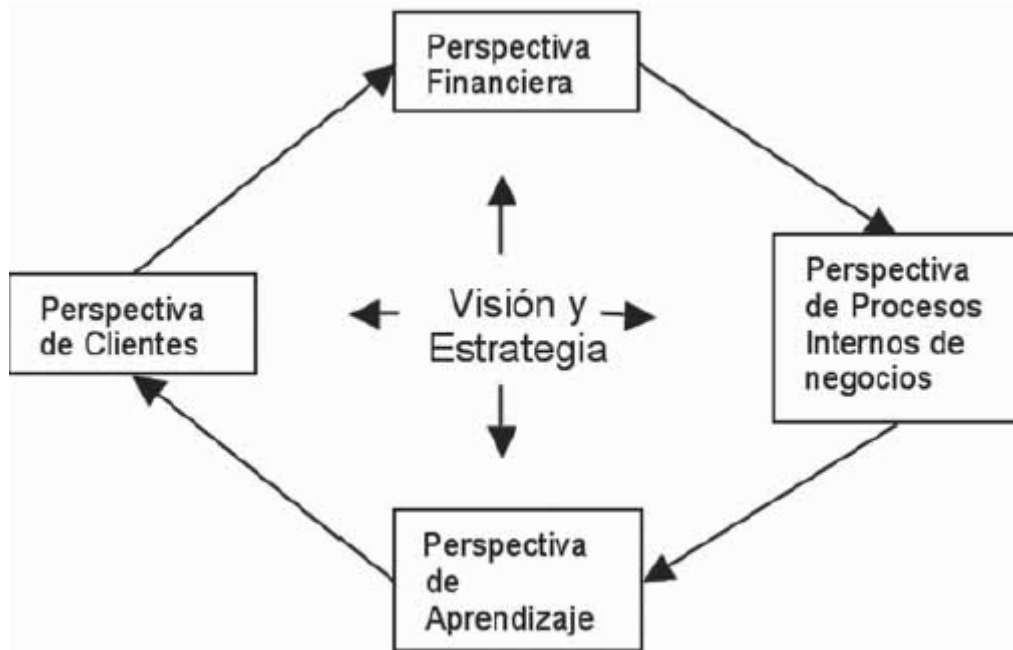
BALANCED BUSINESS SCORECARD

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización y ha servido de base para la elaboración de clasificaciones de intangibles. (Kaplan y Norton, 1996)

Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos.

Su labor se materializa en el artículo “The Balanced Scorecard” publicado en Harvard Business Review.

El modelo de Kaplan y Norton presenta cuatro bloques:



Fuente: Kaplan y Norton “Cuadro de Mando Integral” Gestión 2000, Barcelona, España, 1997.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos (causa - efecto), así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

La hipótesis básica del modelo es la siguiente: “Si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán el motor del mejoramiento de los procesos. Este mejoramiento redundará en unos clientes más satisfechos que comprarán más, lo que a su vez generará mejores resultados financieros para la empresa.” (Kaplan y Norton, 1996)

La idea subyacente del modelo es la siguiente: Se reconoce que la finalidad última de la empresa es el aumento de valor, este se asocia al beneficio que es resultado de una cadena de causa y efecto que sucede en cuatro ámbitos:

- Financiero
- Clientes
- Procesos internos

- Aprendizaje y crecimiento.

Los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables. Esta fidelidad se obtiene de los procedimientos internos que, a su vez, requieren empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente su trabajo. (Kaplan y Norton, 1996)

Con respecto a las ventajas del modelo de Kaplan y Norton, se puede deducir que al traducir la estrategia de la empresa en indicadores financieros y no financieros, facilita su comprensión y es un medio de evaluación del desempeño; aunando los esfuerzos de la dirección en pro de ciertos objetivos críticos.

Este modelo se puede aplicar a todo tipo de empresas, como así también a cada una de las áreas funcionales de una organización. Al comparar los planes de la empresa con los resultados obtenidos, ayuda a la dirección a evaluar y ajustar tanto la estrategia a seguir como los planes de acción. (Kaplan y Norton, 1996)

A nivel de riesgo, es importante la buena elección de los índices seleccionados, ya que si no es así, el modelo pierde una de sus principales cualidades: traducir adecuadamente la estrategia de la empresa. Si no se cumple con la condición anterior todos los esfuerzos realizados por la organización serían en vano.

También es importante destacar que al existir indicadores subjetivos, estos no siempre están libres de sesgos y son difíciles de interpretar. (Kaplan y Norton, 1996)

MODELO DE GESTIÓN DE KPMG CONSULTING

El modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?

Para responder a esta pregunta KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí. (Tejedor y Aguirre, 1998)

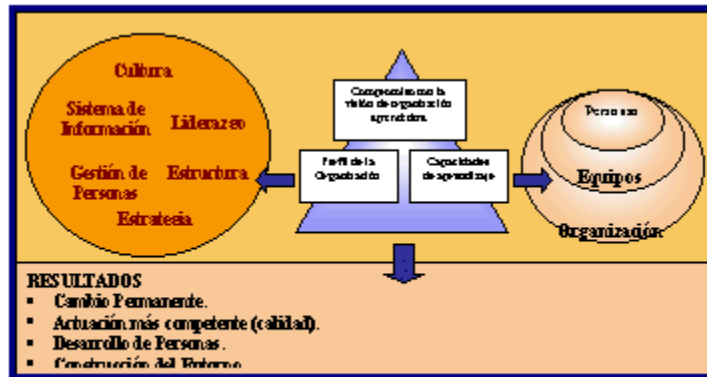


Figura : Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG
Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)

Los factores condicionantes del aprendizaje.

Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

1.- Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.

El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

2.- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo

el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinares, (Tejedor y Aguirre, 1998).

3.- Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Pero no debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc.

Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:

- Estructuras burocráticas.
- Liderazgo autoritario y/o paternalista.
- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.

- Cultura de ocultación de errores.
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación. (Tejedor y Aguirre, 1998)

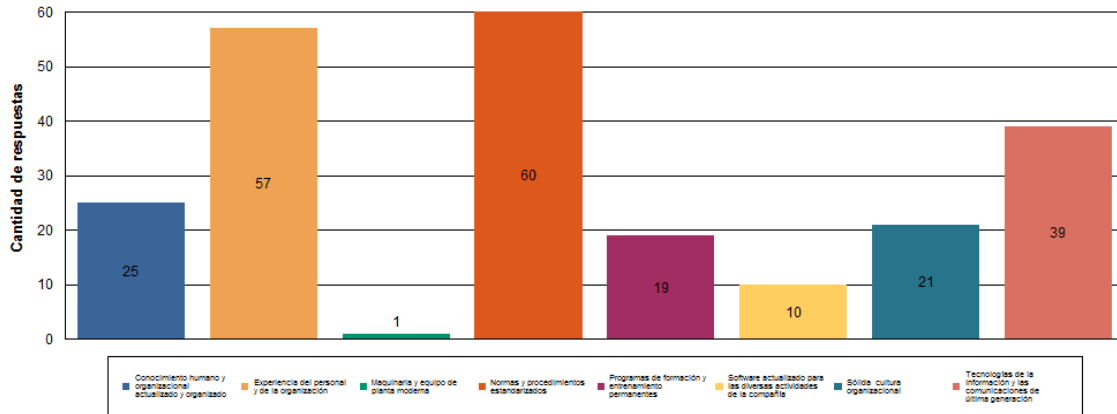
Los resultados del aprendizaje.

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.
- La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa

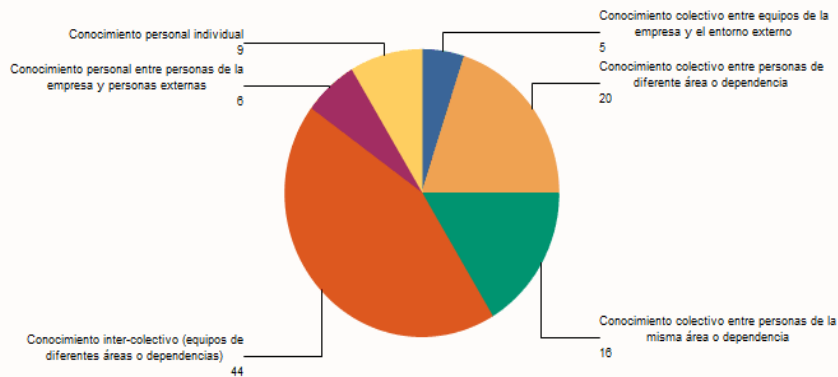
5. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

GRÁFICA 1 - Aspectos de conocimiento que Colmena Vida y Riesgos Profesionales posee



La maquinaria y equipo de planta moderna (1%), corresponden al aspecto con menor valor mientras que la Normas y Procedimientos estandarizados (60%) y la Experiencia del Personal (57%), son los aspectos con mayor puntuación por parte de los funcionarios de Colmena.

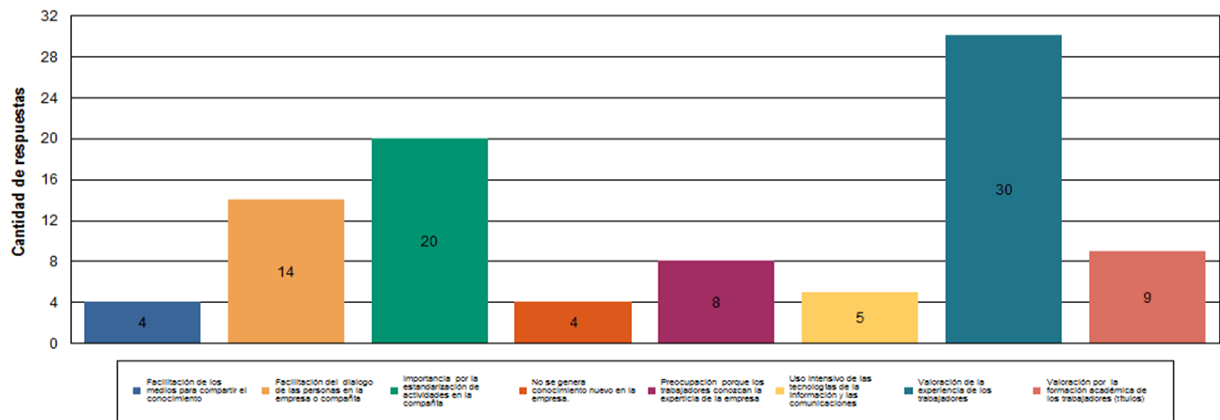
GRÁFICA 2 - Categorías de conocimiento a las que Colmena Vida y Riesgos Profesionales da mayor importancia



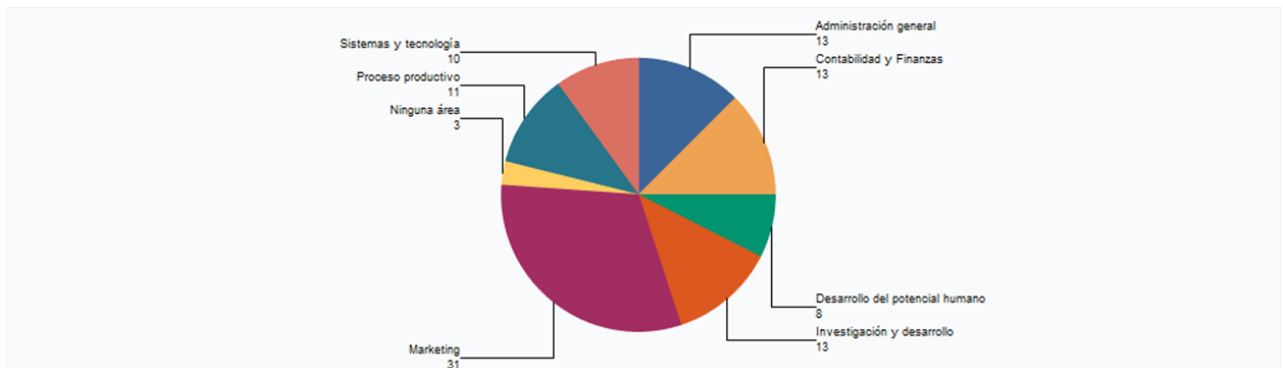
El conocimiento “inter-colectivo” entre las diferentes áreas de la empresa es el más valorado (44%) junto con el conocimiento “colectivo” entre personas de diferente área (20%) y el mismo entre personas de la misma área (16%) constituyen las categorías de conocimiento más apreciadas

por los funcionarios mientras que el Conocimiento colectivo entre equipos de la empresa y el entorno externo (5%) y el Conocimiento personal entre personas de la empresa y personas externas (6%) fueron los que tuvieron las menores calificaciones.

GRÁFICA 3 - Aspectos importantes para el desempeño laboral en Colmena Vida y Riesgos Profesionales



La valoración de la experiencia de los trabajadores (30%) junto con la Importancia por la estandarización de actividades en la compañía (20%) son los aspectos mejor calificados, mientras que la Facilitación de los medios para compartir el conocimiento (4%) y el hecho de que No se genere conocimiento nuevo en la empresa (4%) constituyen los aspectos que calificaron con la menor puntuación.

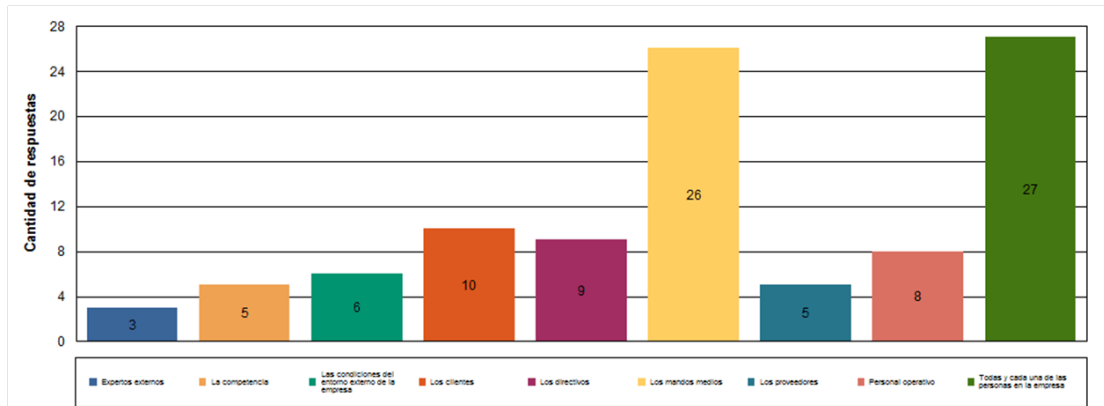


GRAFICA 4 - Áreas que más aportan conocimiento a Colmena Vida y Riesgos Profesionales

Las áreas de Marketing, Investigación y Desarrollo, y Contabilidad y Finanzas son consideradas por la empresa como las que más información comparten

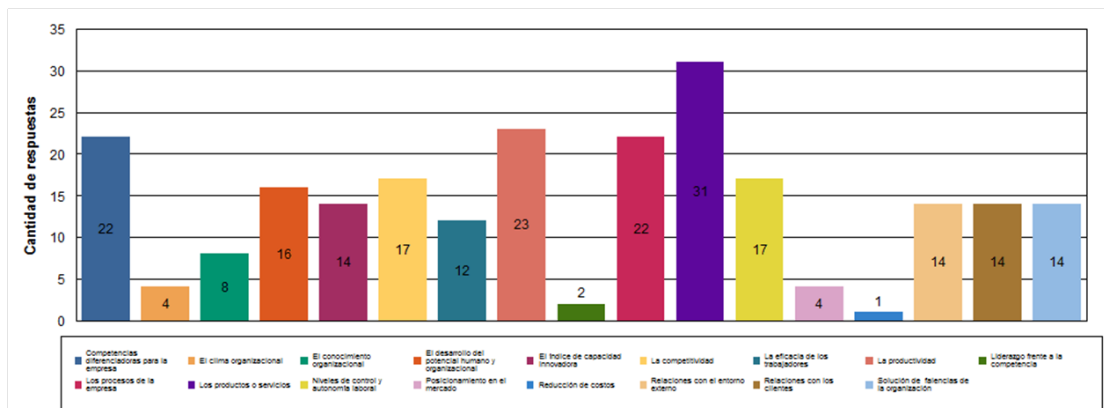
con las demás dependencias (31%, 13% y 13% respectivamente), mientras que el área del Desarrollo del potencial humano es la peor calificada con un 8%.

GRAFICA 5 - Principales fuentes de conocimiento para Colmena Vida y Riesgos Profesionales



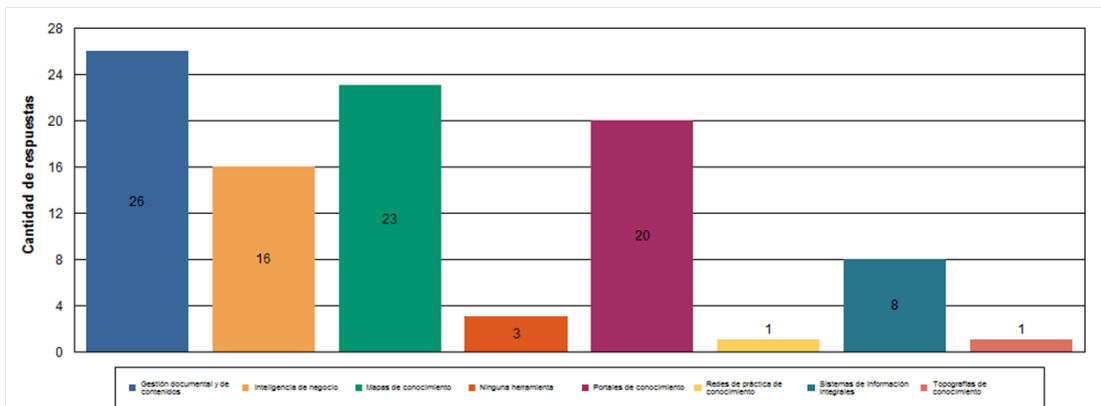
La principal fuente de conocimiento calificada por los empleados fue Todos y cada uno de las personas en la empresa con un 27% junto con los Mandos medios (26%), mientras que los Expertos externos obtuvo la menor calificación (3%).

GRÁFICA 6 - Mejoras en Colmena Vida y Riesgos Profesionales, como resultado del uso y creación de conocimiento



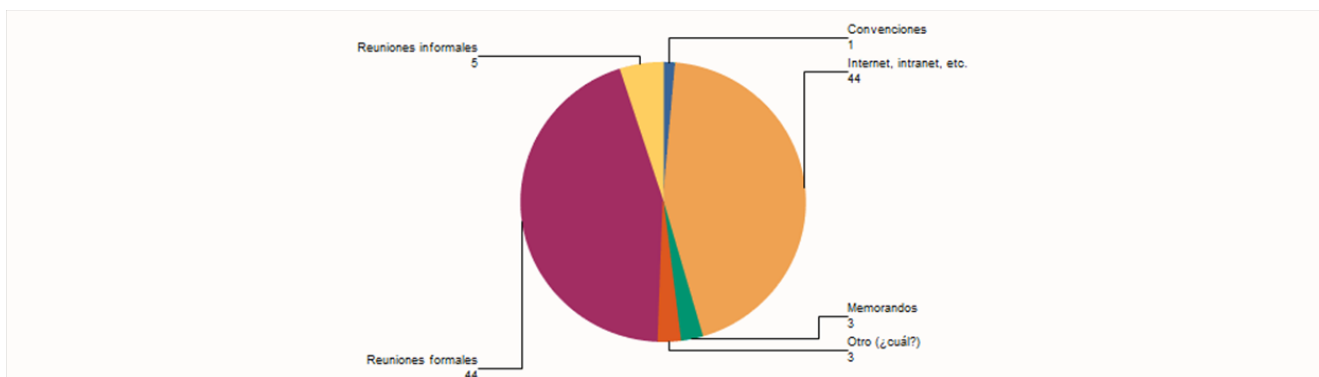
Los Productos o Servicios (31%) junto con la Productividad (23%) fueron los aspectos mejor calificados en la empresa, mientras que la Reducción en costos (1%) y el Liderazgo frente a la competencia (2%) fueron los aspectos la calificación más baja.

GRÁFICA 7 - Herramientas relacionadas con conocimiento más utilizadas en Colmena Vida y Riesgos Profesionales



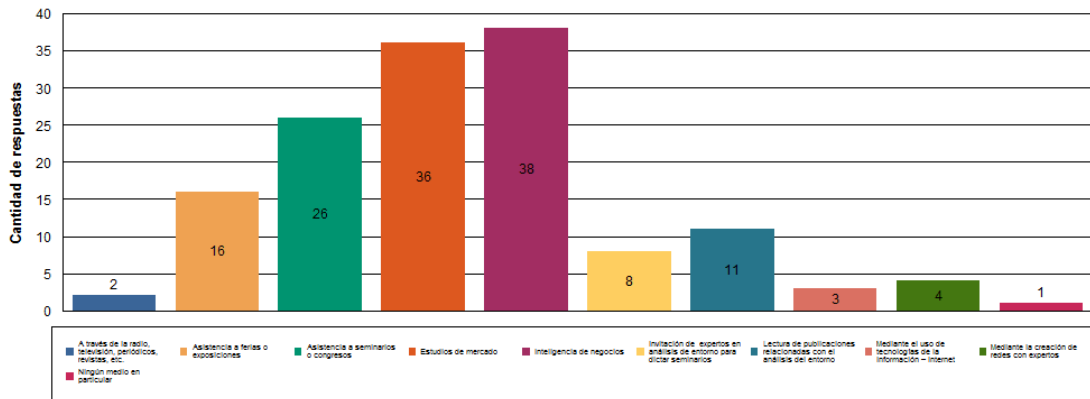
La Gestión documental y de contenidos (26%) y los Mapas de conocimiento (23%) obtuvieron las calificaciones más altas, frente a las Redes de práctica del conocimiento y las Topografías del mismo, que obtuvieron calificaciones muy bajas (1% para ambas).

GRÁFICA 8 - Medios que más se utiliza en Colmena Vida y Riesgos Profesionales para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados



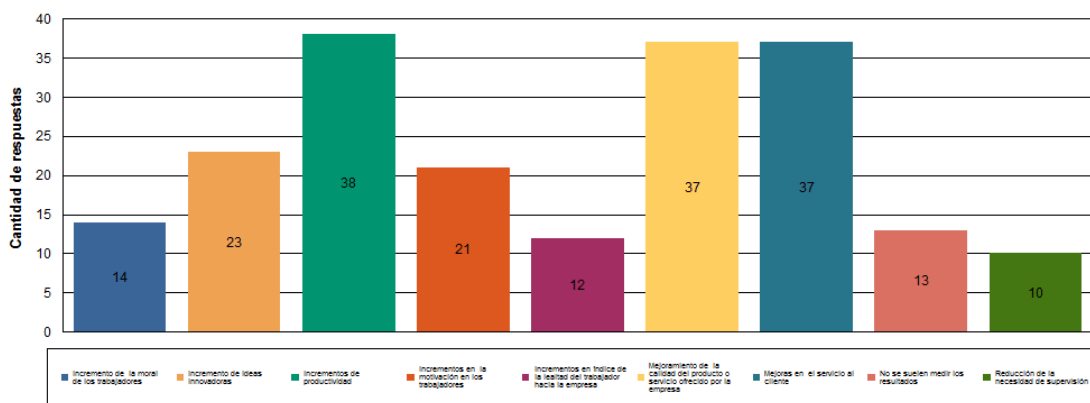
Las Reuniones formales junto con la Internet fueron las herramientas mejor calificadas por los empleados con un 44% para ambos medios, mientras que las Convenciones (1%) y los Memorandos (3%) obtuvieron las peores calificaciones.

GRÁFICA 9 - Medios que más utiliza Colmena Vida y Riesgos Profesionales para conocer el entorno externo



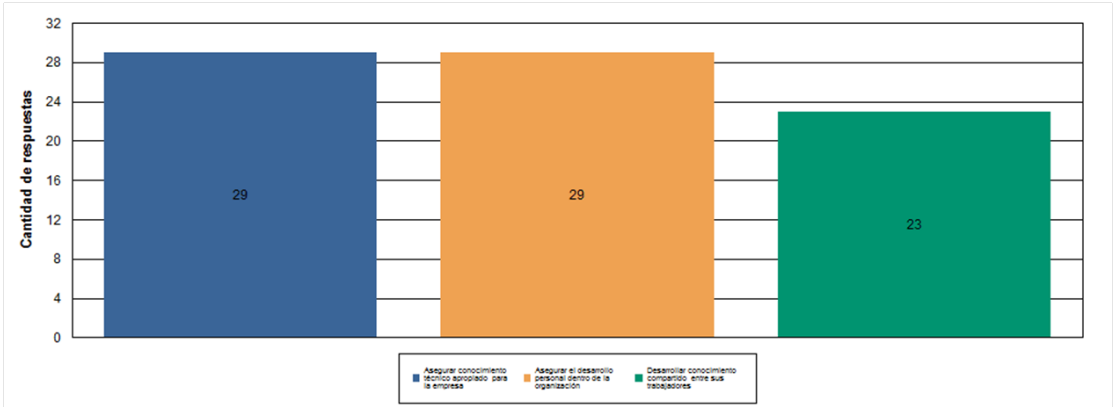
Los medios para conocer el entorno externo de la empresa que mejor calificación obtuvieron fueron la Inteligencia de negocios, los Estudios de mercado y la Asistencia a seminarios o congresos con calificaciones de 38%, 36% y 26% respectivamente. Por otra parte, los medios como Radio y Televisión obtuvieron una calificación de tan solo 2%.

GRÁFICA 10 - Aspectos donde más se reflejan los resultados de la capacitación en Colmena Vida y Riesgos Profesionales



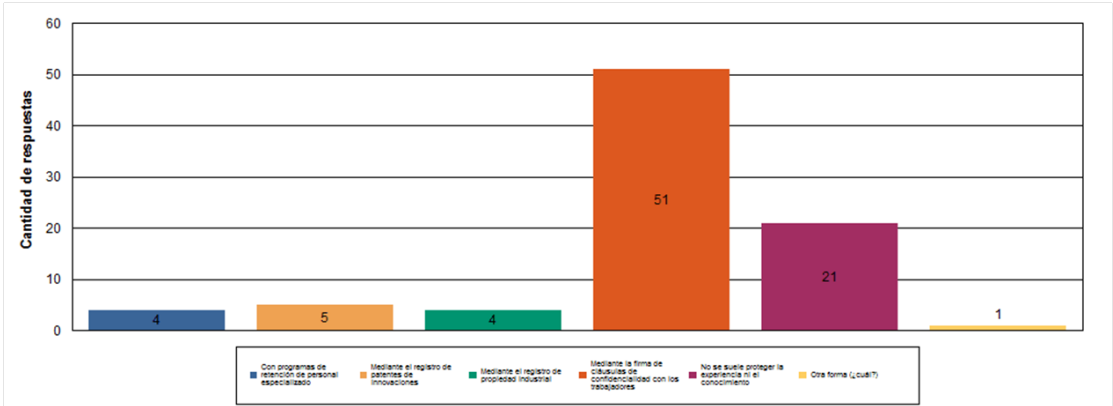
Los aspectos de Incremento de productividad (38%), el Mejoramiento de la calidad del producto (37%) y las Mejoras en el servicio al cliente (37%) obtuvieron las mayores calificaciones, mientras que la Reducción de la necesidad de supervisión (10%) y los Incrementos en el índice de lealtad (12%) tuvieron la peor calificación.

GRÁFICA 11 - Principal objetivo de la capacitación en Colmena Vida y Riesgos Profesionales



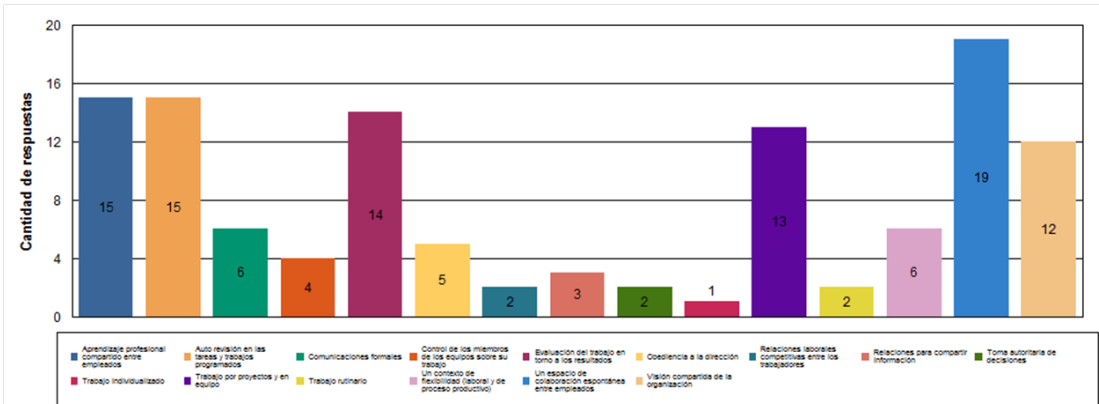
Los objetivos mejor calificados fueron los de Asegurar conocimiento técnico apropiado para la empresa junto con el de Asegurar el desarrollo personal dentro de la organización, ambos con un 29%, mientras que el de Desarrollar conocimiento compartido solo obtuvo un 23%.

GRÁFICA 12 - Medios utilizados para proteger el conocimiento en Colmena Vida y Riesgos Profesionales



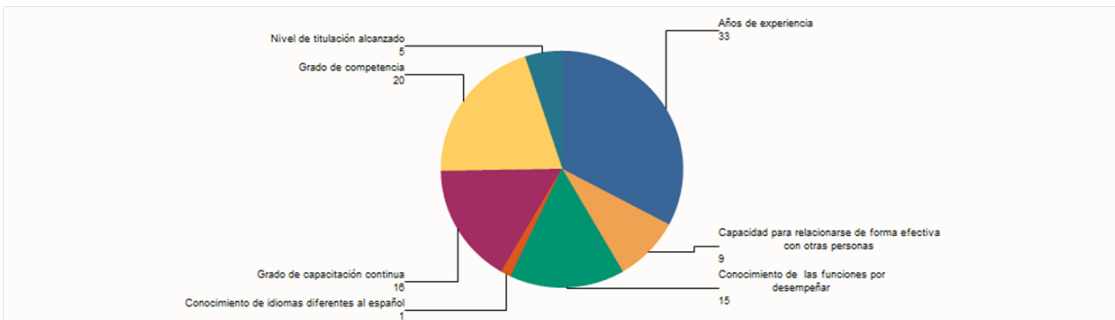
Claramente el medio más utilizado por los empleados para proteger el conocimiento es Mediante la firma de cláusulas de confidencialidad (51%). Los medios menos utilizados son los Programas de retención de personal y el Registro de propiedad intelectual, ambos con tan solo un 4%.

GRÁFICA 13 - Rasgos identifican la cultura de trabajo en Colmena Vida y Riesgos Profesionales



El rasgo de identificación de cultura mejor calificado fue el del Espacio de colaboración espontánea entre los empleados con un 19%, mientras que el menor calificado fue el del Trabajo individualizado con un 1%.

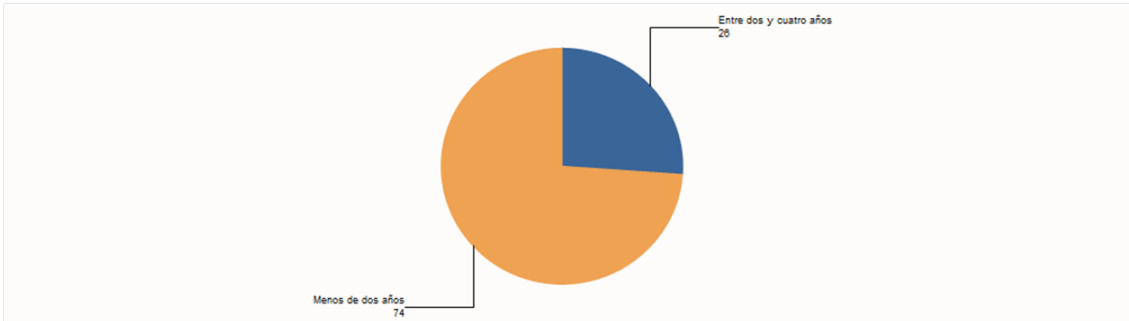
GRÁFICA 14 - Rasgos de las personas que Colmena Vida y Riesgos Profesionales considera más importantes para el desempeño laboral



Los rasgos que obtuvieron mejor calificación fueron los de Años de experiencia con un 33%, el de Grado de competencia con un 20% y el del Grado de capacitación continua con un 16%, por otra parte el rasgo del Conocimiento de idiomas diferentes al español fue el que obtuvo la peor calificación, un 1%.

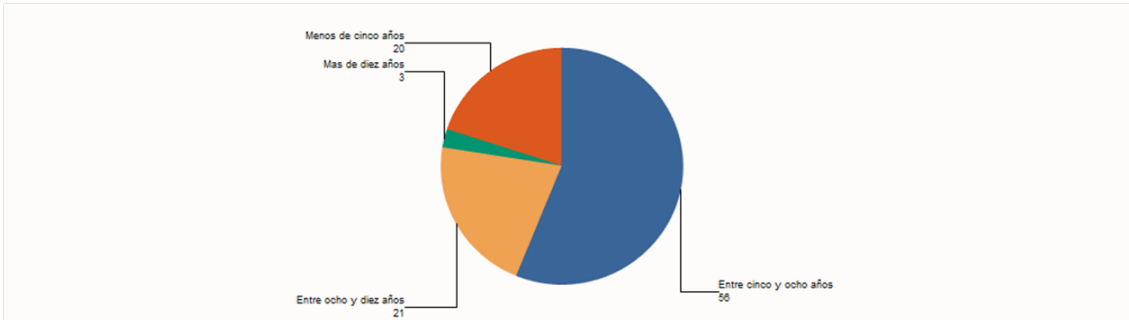
GRÁFICA 15 - Rango de experiencia que se considera se requiere para desempeñar un cargo (directivo o no directivo) en Colmena Vida y Riesgos Profesionales

Grado de experiencia requerido: Cargo no directivo



La mayoría de empleados (74%) consideran que el grado de experiencia requerido para ocupar un cargo no directivo es de menos de dos años.

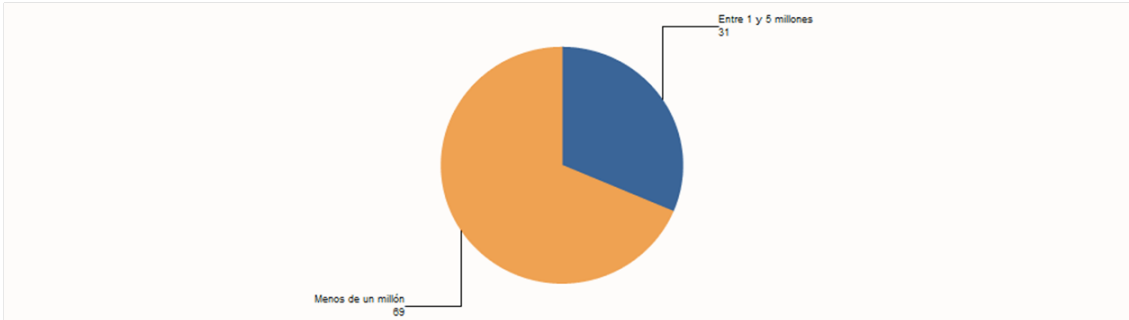
Grado de experiencia requerido: Cargo directivo



La mayoría de empleados (56%) consideran que para ocupar un cargo directivo es de entre 5 y 8 años. Tan solo el 3% consideran que se requieren menos de 10 años.

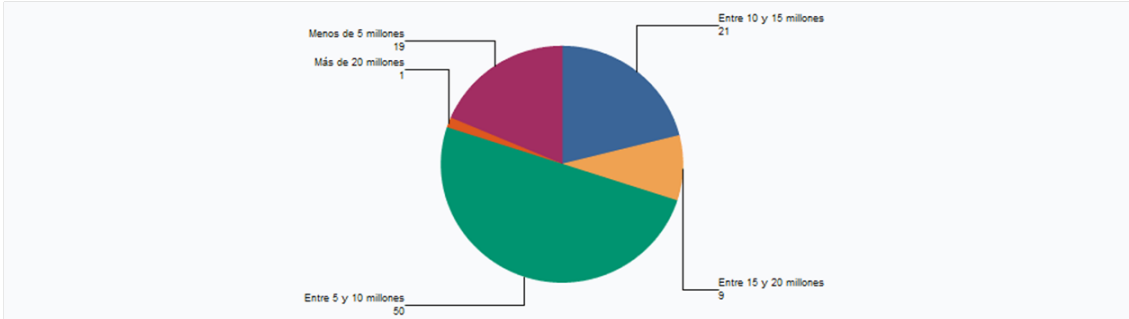
GRÁFICA 16 - Inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza Colmena Vida y Riesgos Profesionales

Inversión anual- cargo no directivo



La mayoría de empleados (69%) consideran que la inversión anual para un cargo no directivo es de menos de un millón.

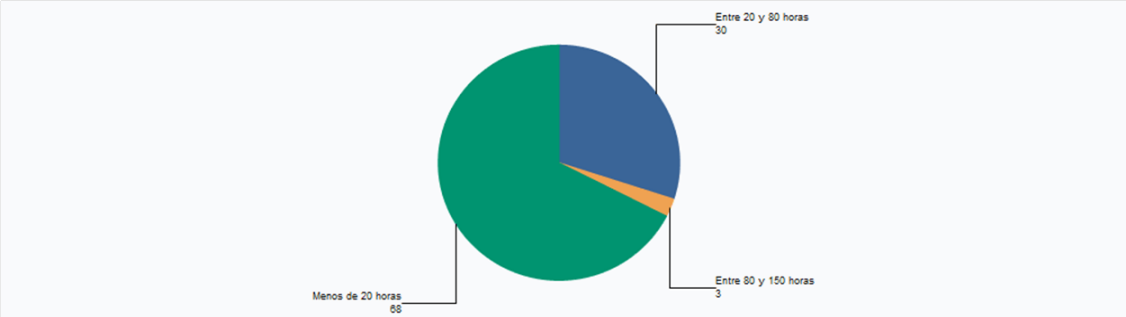
Inversión anual- cargo directivo



El 50% de los empleados consideran que la inversión anual para un cargo directivo es de entre 5 y 10 millones, mientras que solo el 1% considera que es de menos de 20 millones.

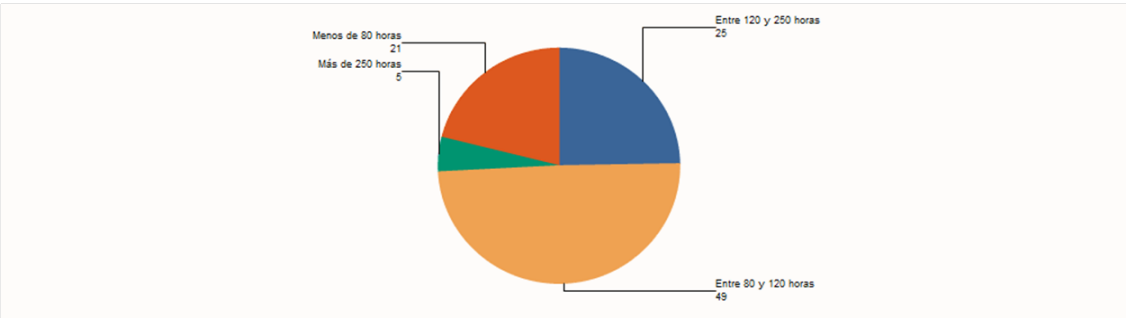
GRÁFICA 17 - Promedio de tiempo en capacitación anual que reciben las personas en Colmena Vida y Riesgos Profesionales

Capacitación anual- cargo no directivo



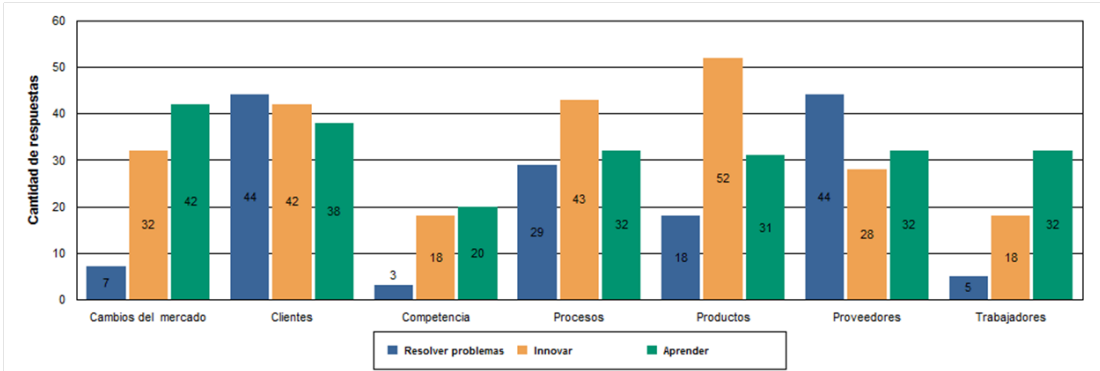
El 68% de los empleados encuestados consideran que las horas de capacitación anual para un cargo no directivo son de menos de 20 horas y solamente el 3% consideran que es de entre 80 y 150 horas.

Capacitación anual- cargo directivo



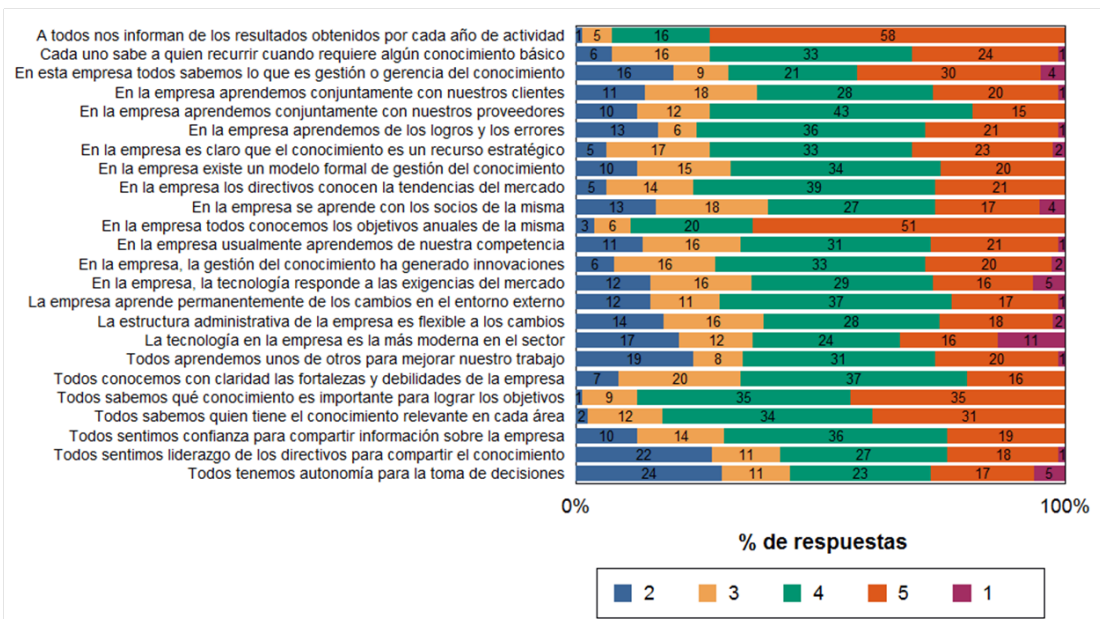
El 49% de los empleados consideran que las horas anuales de capacitación para un cargo directivo son de entre 80 y 120 horas, mientras que tan solo el 5% consideran que corresponde a más de 250 horas.

GRÁFICA 18 - Capacidad de Colmena Vida y Riesgos Profesionales para resolver problemas, innovar o aprender frente a: mercados, clientes, competencia, procesos, productos, proveedores, colaboradores



La Innovación en productos (52%) junto con el hecho de Resolver problemas en las áreas de Proveedores y Clientes (ambas con un 44%) fueron los aspectos que obtuvieron las mejores calificaciones. Por otra parte, el hecho de Resolver problemas en las áreas de Trabajadores, Competencia y Cambios del Mercado fueron los que obtuvieron las calificaciones más bajas con un 5%, 3% y 7% respectivamente.

GRÁFICA 19 - Enunciados relacionados con el conocimiento en Colmena Vida y Riesgos Profesionales



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Debido a que el negocio de Colmena Vida y Riesgos Profesionales es completamente regulado por la ley, es natural que en la empresa el mayor aspecto de conocimiento este enfocado hacia las normas y procedimientos estandarizados.
- El conocimiento “inter-colectivo” entre las diferentes áreas de la empresa es el más valorado, debido a la gran interacción y sinergia que existe entre las dependencias de Colmena Vida y Riesgos Profesionales, pues todas están orientadas hacia el mismo objetivo y requieren mantener comunicación permanente unas con otras.
- Para Colmena Vida y Riesgos Profesionales los años de experiencia de cada colaborador dentro de la empresa constituye un indicador fundamental para su desempeño laboral, pues se considera que entre más tiempo lleve en la empresa, se ha tenido una mayor oportunidad de conocer todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma, y por ende, existe una mayor capacidad de aportar al negocio.
- Las áreas de Marketing, Investigación y Desarrollo, y Contabilidad y Finanzas son consideradas por la empresa como las que más información comparten con las demás dependencias, pero más importante aún, es la información que las demás áreas consideran como la más valiosa para la consecución de los objetivos específicos de cada dependencia y los comunes.
- Los productos y servicios ofrecidos por Colmena Vida y Riesgos Profesionales son los que más beneficiados se ven mediante la gestión del conocimiento desarrollada dentro de la empresa. Mediante este conocimiento generado desde el interior y exterior de la empresa, se logran diseñar los productos y servicios que realmente logran satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes de la empresa, y de esta manera Colmena Vida y Riesgos Profesionales logra una productividad que le permite sobresalir y diferenciarse de sus competidores.
- Las reuniones formales organizadas por los medios mandos de Colmena Vida y Riesgos Profesionales son las ocasiones más propicias y acostumbradas para comunicar a los colaboradores de la empresa los logros obtenidos. Estos son transmitidos en reuniones organizadas por el área o dependencia que logró o participo en la consecución del logro obtenido, sin embargo la empresa también se encarga de que todos sus funcionarios se enteren mediante la Intranet de la empresa a la cual todos tienen acceso, de manera que cada colaborador conozca sobre los logros y metas alcanzadas por los diferentes equipos.

- El aspecto en el cual se traducen directamente los beneficios de las capacitaciones realizadas hacia el interior de Colmena Vida y Riesgos Profesionales, es la productividad. El incremento de ésta mediante las mejoras en el desarrollo de productos y servicios, así como la atención que la empresa presta a sus clientes permite que Colmena se pueda ubicar dentro de las empresas más reconocidas en el país, como una entidad calificada y competente en el sector de los riesgos profesionales.
- Debido a la gran interacción existente entre los empleados de la empresa, la gran mayoría de colaboradores en Colmena Vida y Riesgos Profesionales consideran como factor vital, el tema de la colaboración entre las diferentes dependencias de la empresa, orientada a cumplir el objetivo común de la organización.
- En general, los empleados consideran que los cargos de alto nivel son a los que más se les destina presupuesto para temas de capacitación y preparación. Este puede ser un factor de oportunidad importante para tener en cuenta dentro de las estrategias a mediano plazo en la empresa.
- Colmena Vida y Riesgos Profesionales tiene una alta disposición y capacidad para actuar de cara a sus clientes. Sea en términos de resolver problemas, innovar o aprender, se observa entre sus funcionarios una alta disposición para entrar a afrontar estos aspectos.
- Realmente no se aprecia una estrategia clara que permita gestionar el conocimiento de manera adecuada hacia el interior de la empresa.
- La empresa no ha implementado unos indicadores adecuados que le permitan evaluar de manera crítica el desempeño y la efectividad de sus procesos.
- La gestión que realiza la empresa esta fundamentada en la interacción entre los empleados de las diferentes áreas, la experiencia de sus trabajadores y el Marketing que realiza el área de Mercadeo. Esto les permite desarrollar mapas de conocimiento para integrar los distintos actores y procesos, sin embargo a estos mapas no les hacen un seguimiento adecuado y por ende, no logran medir de manera clara la manera en que el conocimiento integra las áreas con los procesos, para lograr los objetivos de la empresa.
- En la empresa están empleando técnicas aisladas para gestionar el conocimiento, a través del Marketing, Gestión documental, Mapas de conocimiento; sin embargo no se encuentra una integración clara sobre estas técnicas como para establecer que la empresa esta implementando un modelo concreto de gestión del conocimiento.

- En el momento en el que la empresa comience a implementar de manera clara un modelo de gestión del conocimiento como lo podría ser el **Balanced Score Card** (se propone éste debido a que ya manejan Mapas Estratégicos de información y tienen bastante claridad sobre los procesos y funciones de cada una de las áreas), seguramente podrán observar un gran incremento en la productividad de la empresa y la manera como el conocimiento gestionado hacia todas las áreas y funcionarios de la empresa les permite lograr los objetivos trazados en un periodo de tiempo mucho más corto.

7. BIBLIOGRAFIA

Drucker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Grupo editorial Norma. Bogotá.

Edvinsson, L. y Malone M. (1997). *El Capital intelectual*. Gestión 2000, Barcelona.

Senge, P. (1999). *La quinta disciplina*. GraniKa, Buenos Aires.

Taylor, F. (1947). En: Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento, Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, Oxford

Serradell, E. y Á. Pérez. (2004). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Castells, M. (2004). *Internet y la sociedad en Red*. En: <http://www.uoc.es/web/cat/articles/castells/print.html>. Consultado el 10 de Agosto de 2009.

Edvinsson, L. (1996). *Navigator de Skandia*. En: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_navigator_de_skandia.htm Consultado el 10 de Agosto de 2010.

Tejedor y Aguirre. (1998). *Modelo de Gestión del Conocimiento*. En: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm. Consultado el 18 de Agosto de 2010.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	GERENCIA ESTRATEGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	DIAGNOSTICO DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN COLMENA VIDA Y RIESGOS PROFESIONALES
3	AUTOR(es)	SARMIENTO CELIS ALEXANDRA URUEÑA RODRIGUEZ LUIS FELIPE
4	AÑO Y MES	2010-NOVIEMBRE
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	BERNALTORRES CESAR AUGUSTO
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Este estudio exploratorio tiene como objetivo principal analizar el impacto con el que Colmena Vida y Riesgos Profesionales esta teniendo en cuenta la gestión del conocimiento y la manera en que éste genera valor para la empresa y la hace más eficiente. Para este propósito, una muestra de 70 empleados en esta organización fueron encuestados para que dieran su percepción sobre la importancia que Colmena Vida y Riesgos Profesionales le da a la gestión del conocimiento como una estrategia para crear valor y mejorar su competitividad dentro de la industria de las compañías aseguradoras.</p> <p>Este aspecto es crítico actualmente, en términos de hacer más eficiente la administración, de aquí la importancia de este estudio, pero aún mas importante resulta el efecto que éste pueda tener en todos y cada uno de los empleados, de manera que puedan darse cuenta del valor real que tiene la gestión del conocimiento para ellos mismos y para la compañía en la que se encuentran trabajando.</p> <p>ABSTRACT This exploratory study has as main objective to analyze the impact in which Colmena Vida y Riesgos Profesionales, located in Bogotá Colombia, are knowledging management to generate added value in order to improve their performance. For this purpose, a sample of 70 employees in this organization were polled declaring that their perception about the importance that Colmena Vida y Riesgos Profesionales give to knowledge management as a strategy to create value and improve their own competitiveness in the overall insurance</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Gestión Era digital Cibercultura Activo intelectual Empowerment

8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	SECTOR ASEGURADOR
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Se realizó una investigación cualitativa y descriptiva. En la cual se planteo inicialmente un marco teórico como introducción a la problemática plasmada en la empresa.
10	OBJETIVO GENERAL	Realizar un diagnostico integral de gestión del conocimiento, que considere los diferentes ámbitos (Identificación, socialización, creación, uso y beneficios) del conocimiento como estrategia competitiva para las organizaciones a partir del diseño de un instrumento que considere las particularidades de las propias organizaciones y las exigencias del entorno local, nacional y mundial en el que actúan dichas organizaciones.
11	OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si COLMENA ARP cuenta con estrategias y técnicas para gestionar el conocimiento. • Establecer los principales factores relacionados con la gestión del conocimiento en COLMENA ARP. • Identificar los medios y las tecnologías que está utilizando COLMENA ARP para gestionar el conocimiento. • Identificar en COLMENA ARP los actores participantes en la gestión del conocimiento y sus principales funciones en este campo. • Establecer si en COLMENA ARP utilizan indicadores para gestionar el conocimiento de acuerdo con los objetivos estratégicos de ésta organización. • Identificar si existe algun modelo de gestión del conocimiento que estén implementando en COLMENA ARP, y el grado de su implementación. • Evaluar los resultados alcanzados hasta el momento en cuanto a gestión del conocimiento por parte de aquellas empresas que han implementado dicho proceso.

12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>editorial Norma. Bogotá.</p> <p>Edvinsson, L. y Malone M. (1997). El Capital intelectual. Gestión 2000, Barcelona.</p> <p>Senge, P. (1999). La quinta disciplina. GraniKa, Buenos Aires.</p> <p>Taylor, F. (1947). En: Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento, Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México, Oxford</p> <p>Serradell, E. y Á. Pérez. (2004). La gestión del conocimiento en la nueva economía. Barcelona, España: Gestión 2000.</p> <p>Castells, M. (2004). Internet y la sociedad en Red. En: http://www.uoc.es/web/cat/articles/castells/print.html. Consultado el 10 de Agosto de 2009.</p> <p>Edvinsson, L. (1996). Navigator de Skandia. En: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_navigator_de_skandia.htm Consultado el 10 de Agosto de 2010.</p> <p>Tejedor y Aguirre. (1998). Modelo de Gestión del Conocimiento. En: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm. Consultado el 18 de Agosto de 2010.</p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	En lo posible se elabora según el orden cronológico desarrollado en el proyecto (objetivos, variables, marco teórico, metodología, etc.) La redacción del contenido o resumen no debe superar una hoja de tamaño carta.
14	METODOLOGÍA	Encuestas y recolección de datos con su respectivo análisis.

15	CONCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a que el negocio de Colmena Vida y Riesgos Profesionales es completamente regulado por la ley, es natural que en la empresa el mayor aspecto de conocimiento este enfocado hacia las normas y procedimientos estandarizados. • El conocimiento "inter-colectivo" entre las diferentes áreas de la empresa es el más valorado, debido a la gran interacción y sinergia que existe entre las dependencias de Colmena Vida y Riesgos Profesionales, pues todas están orientadas hacia el mismo objetivo y requieren mantener comunicación permanente unas con otras. • Para Colmena Vida y Riesgos Profesionales los años de experiencia de cada colaborador dentro de la empresa constituye un indicador fundamental para su desempeño laboral, pues se considera que entre más tiempo lleve en la empresa, se ha tenido una mayor oportunidad de conocer todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma, y por ende, existe una mayor capacidad de aportar al negocio. • Las áreas de Marketing, Investigación y Desarrollo, y Contabilidad y Finanzas son consideradas por la empresa como las que más información comparten con las demás dependencias, pero más importante aún, es la información que las demás áreas consideran como la más valiosa para la consecución de los objetivos específicos de cada dependencia y los comunes. • Los productos y servicios ofrecidos por Colmena Vida y Riesgos Profesionales son los que más beneficiados se
16	RECOMENDACIONES	Aunque es un campo opcional, se deben incluir si el proyecto lo amerita.
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.