

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO Y DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO PARA QUALA ECUADOR S.A.**

CRISTINA ISABEL MOSQUERA RAMOS

VÍCTOR HUGO ORELLANA NAVARRETE

DIRECTOR: DR. JOSÉ TORRES

QUITO, 2011

ASPECTOS PRELIMINARES O INTRODUCTORIOS

DEDICATORIA

A nuestros padres por su apoyo, confianza y amor, por ayudarnos a conseguir nuestros objetivos académicos, profesionales y personales, a ellos les debemos nuestros triunfos y las alegrías vividas.

AGRADECIMIENTO

En esta página queremos agradecer a todas las personas y organizaciones que hicieron posible la realización del proyecto.

Respecto a la elaboración, queremos agradecer a Johanna Flórez R., quien nos ha brindado su ayuda, sus conocimientos y apoyo. A Quala Ecuador por tener la apertura y permitirnos realizar este Modelo de Gestión del Conocimiento. A nuestro director de tesis el Dr. José Torres, por ayudarnos en todo momento, ha corregido este proyecto y nos ha dado la oportunidad de mejorarlo.

También queremos expresar nuestros agradecimientos a nuestras familias:

- A mi esposa y a mi hija que han sido mi motivación para seguir adelante.
- A mis papás por su cariño, comprensión y apoyo incondicional, son aquellas personas que han sabido siempre mantener mis sueños y enseñarme a alcanzarlos.

No podemos dejar de lado a nuestros profesores, que a lo largo de la carrera, nos han compartido sus conocimientos.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL	1
1. Tema.....	1
2. Datos Institucionales	1
3. Diagnóstico	2
4. Justificación.....	3
CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	5
1. Objetivos	5
2. Resultados	6
3. Actividades.....	6
4. Hipótesis o Supuestos.....	9
5. Precondiciones	9
6. Indicadores	9
7. Fuentes de Verificación.....	10
8. Sostenibilidad.....	10
9. Herramientas Básicas para el Funcionamiento del Modelo de Gestión del Conocimiento.....	11
10. Matriz del Marco Lógico.....	12
11. Cronograma.....	14
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	15
1. ¿Qué es el conocimiento?.....	15
2. Tipos de conocimiento:	16
3. Otros Enfoques de Gestión del Conocimiento	19
4. Ciclos del Conocimiento	19
5. ¿Por qué el conocimiento es tan importante en una organización?.....	20
6. ¿Cuál es el rol que juega la cultura organizacional dentro de la Gestión del Conocimiento?..	21

7.	¿Cuáles son los beneficios de aplicar la Gestión del Conocimiento?	22
8.	¿Cuáles son los principales riesgos resultantes de la mala implementación de esta metodología de gestión?.....	23
9.	¿Por qué es importante la Gestión del Conocimiento en Quala?	23
10.	El conocimiento como activo: TEORÍA DEL CAPITAL INTELECTUAL	24
11.	La organización que aprende.....	25
12.	Administración del conocimiento	25
13.	Manejo del conocimiento y Aprendizaje.....	26
CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....		28
1.	Modelo de Gestión de Conocimiento.....	29
1.1.	Filosofía del Modelo	29
1.1.1	Políticas y Normas	29
1.1.2	Misión del Proyecto	29
1.1.3	Principios Básicos	30
1.1.4	Definición General del Modelo de Gestión de Conocimiento	30
1.1.5	Objetivos	31
1.1.6	Beneficios del Modelo	31
1.1.7	Alcance.....	31
1.2.	Descripción Detallada del Modelo.....	32
1.3.	Proceso de Gestión del Conocimiento.....	43
1.4.	Diseño de un Prototipo.....	45
1.5.	Plan de Implementación del Modelo y Sostenimiento.....	78
1.5.1.	Etapas de Implementación a Corto Plazo.....	78
1.5.2.	Etapas de Implementación a Largo Plazo o Recomendación para Quala	79
1.6.	Monitoreo	80
1.7.	Aclaración de Roles	80
1.8.	Administradores de la Gestión del Conocimiento por área.....	81

1.9.	Destinatarios.....	82
1.10.	Indicadores para el Modelo de Gestión del Conocimiento	82
1.11.	Fuentes de Verificación para el Modelo de Gestión del Conocimiento	82
CAPITULO V: MARCO EVALUATIVO		83
CAPITULO VI: MARCO CONCLUSIVO		84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		85
CRITERIOS INSTITUCIONALES		87
ANEXOS.....		88

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

1. Tema

Diseño y Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Quala Ecuador S.A.

2. Datos Institucionales

Nombre: Quala Ecuador S.A.

Actividad: Producción y Comercialización de Productos de Consumo Masivo.

Ubicación: Panamericana Norte, Kilometro 11 ½ vía Calderón, Bodegas de Almagro.

Características: Quala S.A. es una multinacional industrial y comercial, que se encuentra en seis países: Colombia, República Dominicana, México, Venezuela, Brasil y Ecuador. Abrió sus operaciones en Ecuador en el 2003 con el lanzamiento de Bon Ice.

Quala Ecuador S.A. tiene como misión Construir y Mantener marcas Líderes diferenciadas y relevantes que satisfagan los gustos y necesidades del consumidor local, de los canales en donde se abastece.

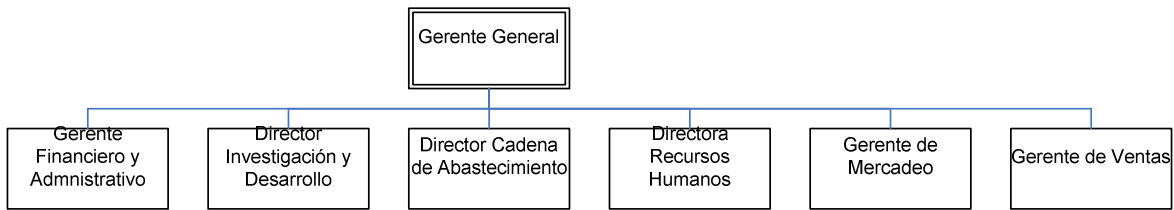
Su éxito se basa en una cultura centrada en la “Innovación con Claridad de Propósito”, la cual se logra con las Mejores Ideas, Excelencia en la Ejecución y con las Mentes y Corazones de todos sus colaboradores en el juego. La identificación, atracción, conservación y desarrollo de un Talento Humano Superior, Honesto, Entusiasta y Comprometido; y la búsqueda de una alta rentabilidad. De esta manera se quiere garantizar el crecimiento sostenido y la perdurabilidad de la Compañía en beneficio de todos los que en ella participan y de los países en los que operan.

A raíz del crecimiento vertiginoso y de los excelentes resultados obtenidos, Quala Ecuador decide construir su propia planta de producción, factor clave para el crecimiento de la compañía, es así que desde el 15 de febrero del 2005 Quala comienza a elaborar sus productos en su propia sede ubicada en la ciudad de Quito, en el sector de Calderón. Cuenta además con oficina en Guayaquil y se encuentra abriendo mercado en otras ciudades como Cuenca, Machala, Santo Domingo, Manta, Ambato, Ibarra. Todo esto gracias a un Talento Humano: joven, capaz, comprometido, cuestionador, líder, con una gran capacidad de logro y sobre todo un grupo de personas orgullosamente Ecuatorianas.

Contexto: Esta dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo. En la actualidad cuenta con 8 marcas y sus extensiones: Bon Ice, Yogoso, Doña Gallina, Quipitos, Jugos Ya, Ego, Savital, Fortident.

Quala Ecuador, dispone de alrededor de 375 personas vinculadas directamente por la compañía y cuenta con más de 2000 personas indirectas. En muy poco tiempo Quala ha demostrado ser una compañía innovadora y creativa que afronta los retos con compromiso hacía el éxito. El talento humano ha sido el artífice y el apoyo fundamental para que Quala cuente con una organización estructurada y eficiente, con récord de montaje en su infraestructura y con excelentes resultados en sus primeros años de operación.

Organigrama General de la Compañía:

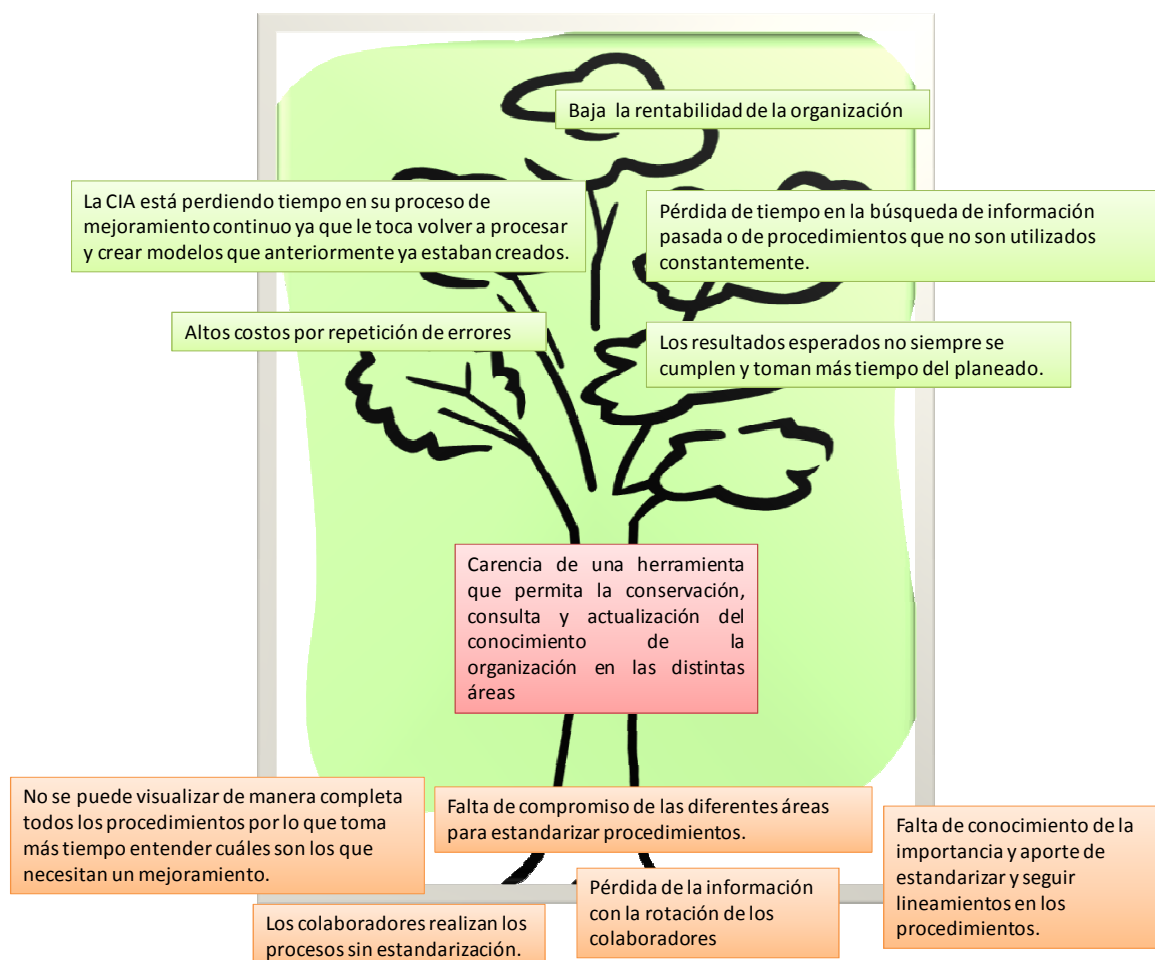


3. Diagnóstico

Partiendo de una necesidad evidenciada en Quala Ecuador y como parte del mejoramiento continuo de la misma, se realizó un análisis en el que se detectó que en los últimos tres años los procedimientos no estaban siendo llevados a cabo de la misma manera por todos los colaboradores, al contrario cada actividad era desarrollada de acuerdo a criterios personales, según experiencias propias, significando para la empresa pérdidas económicas, de tiempo y la no solución de problemas de raíz; y para el trabajador desmotivación por reprocesos continuos y falta de interés por mejorar procedimientos.

El problema central es que los trabajadores no tienen una herramienta que permita la transmisión masiva del conocimiento, no existe estandarización de todos los procesos a realizarse, actualmente solo se cuenta con la gerencia del día a día que facilita los procesos únicamente de mandatorio cumplimiento. Como consecuencia se tiene una perdida tanto de tiempo como de información cuando una persona sale de la compañía, ya que con ella, se van los métodos que se utilizaban para cada una de las actividades dentro de su área. Los colaboradores no conocen con certeza su rol dentro de la compañía, tampoco conocen la visión de su área ni los objetivos que se deben cumplir.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Análisis de pertinencia: el diagnóstico fue elaborado en base a problemas observables en la compañía, es conveniente realizar este análisis para la correcta realización del proyecto.

Análisis de consistencia: el diagnóstico viene a ser parte fundamental del proyecto ya que sin él no conoceríamos los problemas principales que existen por los cuales se ha visto la necesidad de realizar el proyecto. Va de la mano de los objetivos y de los resultados que esperamos lograr.

4. Justificación

Quala es una multinacional que tiene una cultura que se basa en la innovación, por lo tanto, es para nosotros de gran relevancia diseñar un modelo que ayude a mantener la organización en la vanguardia. Solo a través de una adecuada y efectiva transmisión del conocimiento se logra capitalizar las oportunidades con mayor rapidez y crecer de manera

sostenida. Queremos lograr que las mejores prácticas se apliquen y desarrollen para tener una sólida base operativa, así como operaciones estandarizadas y eficientes, ofreciendo a la compañía una herramienta que permita generar conocimientos permanentemente y facilite la generación y optimización de aprendizajes y, por ende, una mayor rentabilidad que deriva en un crecimiento del negocio y estabilidad, que garantice poder seguir ayudando a miles de familias en el país con fuentes de trabajo, ya sea directa o indirectamente.

Para nosotros es de mucho interés profundizar en el tema de “Gestión de Conocimiento” ya que estamos convencidos que es la base y el principio del aprendizaje y desarrollo de todas las personas. El conocimiento que adquirimos, ya sea por experiencia o por estudios, es lo que nos permitirá garantizar tener un equipo humano competente, productivo y en permanente desarrollo en todas las organizaciones.

Con este estudio motivaremos a los estudiantes y profesionales de Psicología Organizacional a investigar e indagar más sobre todas las ventajas y beneficios que este tema conlleva tanto en las organizaciones, como en los colaboradores que en ellas trabajan y en un futuro esperamos que el conocimiento que una organización o persona tenga, sea divulgado y utilizado para beneficio de todos y del país.

CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO

1. Objetivos

GENERAL

- Diseñar y desarrollar un modelo de Gestión del Conocimiento para Qala. El modelo contendrá: filosofía, funcionamiento, plan de implementación y sostenimiento del modelo.

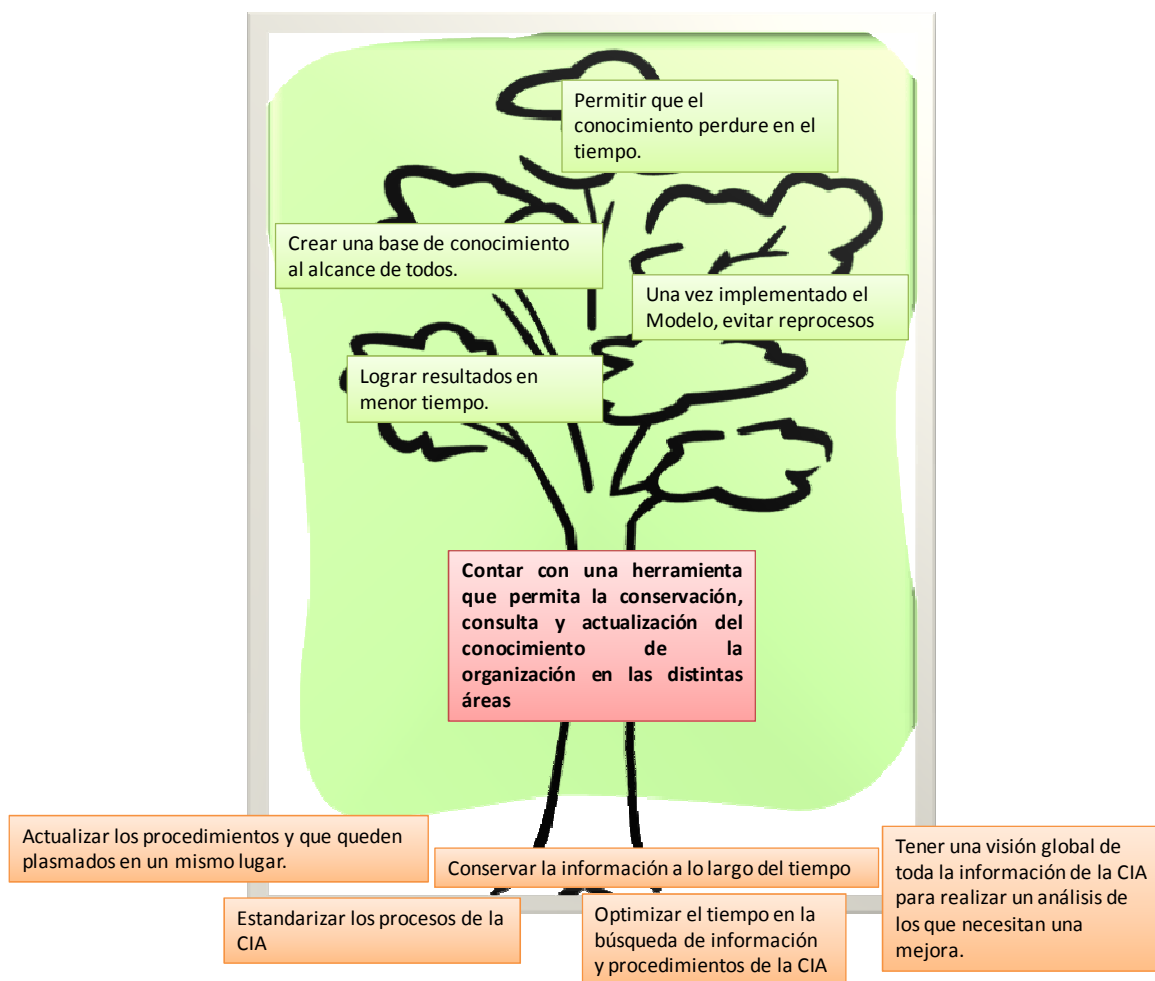
ESPECÍFICOS

- Establecer un procedimiento para el desarrollo y aplicación del Modelo de Gestión de Conocimiento para su correcta ejecución y difusión, mediante el uso de formatos adecuados de acuerdo a las necesidades de la compañía.
- Establecer un plan de implementación y sostenimiento del modelo.
- Detallar un ejemplo del uso de cada uno de los formatos propuestos.

OBJETIVO DEL PROYECTO

- Permitir que el conocimiento perdure en el tiempo pasando a ser propiedad de la compañía y no de las personas.
- Crear una base de conocimiento a partir de la cual se puede evolucionar para mejorar.
- Evitar reprocesos asegurando que las personas ya sepan cómo abordar las diferentes situaciones de su trabajo, utilizando información disponible y accesible para todos.

ÁRBOL DE OBJETIVOS



2. Resultados

Proporcionar a la empresa un Modelo de Gestión del Conocimiento, el mismo que se encuentra debidamente descrito y dentro del cual se detallan todos los pasos para su desarrollo y aplicación para su posterior utilización y difusión masiva mediante el uso de formatos adecuados de acuerdo a las necesidades de la empresa. De la misma manera manejar un plan de implementación y sostenimiento del modelo y detallar un prototipo de cada uno de los formatos para ejemplificar su uso.

3. Actividades

Para diseñar y desarrollar el Modelo de Gestión del Conocimiento para Quala se analizaron e interiorizaron los objetivos del proyecto antes mencionados, generando claridad de propósito con el fin de garantizar un resultado que cumpla con todas las expectativas. Una

vez cumplido este paso, se revisaron los recursos necesarios, disponibles y por conseguir para organizar una agenda que cumpla con tiempos y organización que garantice el correcto desarrollo del proyecto, así mismo se discutieron los temas a tratar para incluirlos dentro del cronograma.

Para el diseño y desarrollo del Modelo de Gestión del Conocimiento se cumplieron con las siguientes etapas:

3.1 Establecer la filosofía del proyecto que está basada en las siguientes actividades:

Se mantuvo varias reuniones con la Dirección de Recursos Humanos y la Gerencia General lo que permitió desarrollar los siguientes puntos.

3.1.1 Definir un plan estratégico que contiene políticas, normas, misión del proyecto y sus principios básicos.

Se recopiló información de la compañía como su reglamento, bases culturales, visión, misión, valores corporativos, etc.

3.1.2 Establecer la definición general del Modelo

Se elaboró una propuesta en base al análisis de la actividad 3.1.1 para tener la base del Modelo, la misma que se presentó a la Dirección de Recursos Humanos y Gerencia General para su aprobación.

3.1.3 Establecer los objetivos del Modelo.

Se analizaron las necesidades de la empresa para cumplir y alinear el proyecto con las expectativas de la empresa cubriendo sus requerimientos y cumpliendo con sus creencias.

3.1.4 Identificar los beneficios del Modelo

Se generaron varias discusiones y grupos foco para llegar a definir todos los pro y contra del desarrollo del proyecto tomando en cuentas las necesidades, recursos y obstáculos que puedan presentarse, para finalmente crear un listado de los beneficios que el proyecto ofrece para el desarrollo y mejora de la empresa.

3.1.5 Establecer el alcance

Finalmente, según las expectativas y el tiempo real planteado se llegó a un acuerdo mutuo, en donde se especificaron todas las actividades que se realizaron con sus plazos de presentación definidos.

3.2 Detallar el funcionamiento de la Gestión del Conocimiento

3.2.1 Realizar la descripción detallada del Modelo

Para este punto fue necesario analizar, crear un listado y organizar todos los temas que se necesitan actualizar y compartir a los colaboradores de Quala. Una vez realizado este listado, se agrupó en diferentes categorías los temas comunes para finalmente obtener cuatro pilares que se describirán en este documento.

3.2.2 Elaborar el procedimiento del Modelo de Gestión del Conocimiento.

Para poder crear el procedimiento se analizaron varias teorías de la administración del conocimiento con el fin de crear un sistema que garantice que el objetivo del Modelo se cumpla.

3.2.3 Describir detalladamente las herramientas básicas para su funcionamiento, incluimos todos los formatos, instructivos, así como un ejemplo de su uso.

Se estudiaron todas las alternativas de ayudas didácticas e informáticas para difundir los pilares del Modelo, y así mismo recopilaron todos los formatos existentes en la compañía para de esa manera extraer los puntos básicos y fundamentales cumpliendo con la información necesaria con el fin de crear un solo formato y de esta forma estandarizarlo para todas las áreas. Para que el uso sea adecuado se vio la necesidad de realizar un prototipo que guíe a los usuarios, para efectos de este proyecto se eligió el Área de Recursos Humanos.

3.2.4 Establecer el plan de implementación

En este caso fue necesario tomar en cuenta el cronograma de actividades de la compañía para ajustarlo y alinearlos con tiempos reales que permitan el compromiso de todos.

3.2.5 Realizar la aclaración de roles

Fue necesario establecer cargos claves, líderes y responsables de la implementación del Modelo con el fin de dar una continuidad y cumplir con los plazos y finalmente con el objetivo del proyecto.

3.3 Elaborar un plan de sostenimiento:

3.3.1 Plantear mecanismos para mantener la Gestión de Conocimiento vigente.

Se debió crear puntos de control que garanticen el cumplimiento de las diferentes etapas, los mismos que serán explicados en el transcurso de este documento.

4. Hipótesis o Supuestos

- Si existen nuevas políticas gubernamentales de restricción a importaciones o que afecten directamente a la rentabilidad del negocio, podría afectar en el presupuesto general y no permitir la continuidad del proyecto.
- Si las personas a cargo de la creación o actualización del conocimiento no lo generan a tiempo, podría afectar al objetivo general del Modelo de Gestión de Conocimiento.
- Si los colaboradores de Quala muestran resistencia al cambio, podría afectar la implementación de los procedimientos detallados en el Modelo de Gestión del Conocimiento.

5. Precondiciones

- La principal precondición para el desarrollo del proyecto es la colaboración del Gerente General, Comité de Gerencia y del personal de cada una de las áreas de la compañía.
- El diseño de la estructura del modelo de la gestión del conocimiento por parte del área de tecnología de la información.
- Capacitación a todo el personal de la compañía para la correcta utilización del instrumento.
- Seguimiento constante de la herramienta para implementar nuevos componentes y utilidades.

6. Indicadores

El principal indicador del cumplimiento del objetivo de la disertación es el Modelo de Gestión de Conocimiento finalizado, en el que se podrá observar a detalle los diferentes conocimientos que se quiere generar en la compañía. Para poder crear estos conocimientos se cuenta con un flujograma del proceso de generación de los mismos, que indica el camino a seguir y la manera en la que se asegura su transmisión.

De la misma manera, fue necesario crear formatos y herramientas para los diferentes pilares del Modelo de Gestión del Conocimiento, los que están a disposición de los colaboradores de la empresa en este documento.

Para que este Modelo de Gestión del Conocimiento perdure en el tiempo y siga siendo de utilidad para la empresa, se realizó un plan de sostenimiento detallado que puede ser consultado en este documento.

7. Fuentes de Verificación

Para comprobar el cumplimiento del objetivo del proyecto se tendrá el documento finalizado con el Modelo de Gestión de Conocimiento que podrá ser revisado.

Para poder implementar este Modelo de Gestión del Conocimiento tendrán todos los formatos tipo, que permiten crear los documentos, estos formatos se revisarán con el Gerente General en una reunión trimestral, en donde se definirá: si son los adecuados para facilitar la documentación del conocimiento, si son de fácil transmisión, si son necesarios, o si se debe eliminar o modificar.

Otra fuente de verificación que ayudará es el cronograma del seguimiento al cumplimiento de Gestión de Conocimiento.

Para la verificación de la aplicación del Modelo de Gestión de Conocimiento en la compañía a largo plazo, se podrá acceder al mismo, a través de la red en donde todos los colaboradores tendrán acceso a la información.

8. Sostenibilidad

Lo más importante para garantizar la sostenibilidad es la participación del Gerente General quien deberá tenerlo como prioridad en sus actividades con el fin de revisar el cumplimiento del cronograma, deberá analizar las prioridades de la documentación, y de esta manera, establecer el foco que permita a la compañía avanzar rápidamente y contar con los procesos documentados para poder transmitir el conocimiento de los procedimientos e información de cada una de las áreas a quienes y cuantas veces sea necesario de una forma ágil y estandarizada.

Mecanismos para mantener la Gestión de Conocimiento vigente

- Cronograma de Avance en la Gestión del Conocimiento

Objetivos:

- Tener actualizados los planes de trabajo por trimestre de cada área en la compañía.
- Monitorear el cumplimiento de los compromisos y el avance global en documentación en cualquier periodo del año.
- Es el documento soporte para el administrador de Gestión de Conocimiento a partir del cual se generan los indicadores.

- Modelo de Póngale la Firma

Póngale la firma es un Modelo corporativo que permite asegurar el cumplimiento de los procedimientos, a través del envío de preguntas a los responsables de aplicar los mecanismos de control, permitiéndoles certificar el cumplimiento de los mismos.

Este modelo permite reforzar una cultura disciplinada, logrando ejecuciones excelentes.

- Modelo de Solución de Problemas de Raíz
- Auditorías Operativas
- Verificación aleatoria de avances por parte de la Gerencia General en la revisiones trimestrales
- Administrador y facilitadores claros y empoderados y reuniones de retroalimentación del Modelo con facilitadores lideradas por el Administrador

9. Herramientas Básicas para el Funcionamiento del Modelo de Gestión del Conocimiento

- ✓ Modelo de Gestión del Conocimiento definido y divulgado.
- ✓ Liderazgo del Gerente General en la concientización, capacitación y seguimiento al Modelo de Gestión de Conocimiento.
- ✓ Sistema de información Share Point que permita compartir documentos y sistemas de búsqueda.
- ✓ Que existan metodologías y estándares para el manejo de la Gestión del Conocimiento.
- ✓ Administrador central y facilitadores y responsables de los sitios.
- ✓ Parametrización de la estructura del sistema.
- ✓ Herramientas de inducción en el Modelo de Gestión de Conocimiento: manual de usuario, presentación del modelo en el SEIQ (Sistema de Inducción Quala)

10. Matriz del Marco Lógico

	RESULTADOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
OBJETIVO GENERAL: Diseñar y desarrollar un modelo de Gestión del Conocimiento para Quala. El modelo contendrá: filosofía, funcionamiento, plan de implementación y sostenimiento del modelo.	Contar con un modelo de Gestión del Conocimiento que este procedimentado y detallado para su desarrollo y aplicación siendo utilizado y difundido masivamente mediante el uso de formatos adecuados de acuerdo a las necesidades. De la misma manera manejar un plan de implementación y sostenimiento del modelo.	Modelo de Gestión del Conocimiento finalizado.	Modelo de Gestión del Conocimiento en la red para la consulta de todos los colaboradores.
OBJETIVO ESPECIFICO 1 - Establecer un procedimiento para el desarrollo y aplicación del Modelo de Gestión de Conocimiento para su correcta ejecución y difusión, mediante el uso de formatos adecuados de acuerdo a las necesidades de la compañía.	Contar con un proceso que permita el desarrollo y aplicación del Modelo de Gestión de Conocimiento.	Flujograma del proceso de la generación de conocimiento.	Documento del diseño del Modelo de Gestión del Conocimiento.
OBJETIVO ESPECIFICO 2 -Establecer un plan de implementación y sostenimiento del modelo.	Garantizar que todos los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para que la Gestión de Conocimiento funcione de la manera adecuada y que permita que el Modelo perdure a lo largo del tiempo.	Herramientas y formatos del modelo. Plan de sostenimiento detallado.	Formatos e instructivos del Modelo de Gestión del Conocimiento.
OBJETIVO ESPECIFICO 3 -Detallar un ejemplo del uso de cada uno de los formatos propuestos.	Contar con un prototipo de cada uno de los formatos.	Formatos finalizados	Documento del diseño del Modelo de Gestión del Conocimiento.
ACTIVIDADES	MEDIOS O INSUMOS	MATERIALES	COSTOS
1 Investigar y recopilar información teórica de Gestión de Conocimiento	Biblioteca Internet	Libros Servicio de Internet Computadora	\$ 30
2 Recopilación de la información dentro de la compañía	Formatos de Recursos Humanos Archivos Equipo de Recursos Humanos	Computadora Copias Impresiones Gerencia del Día a Día	\$20
3 Proponer nuevos formatos e información para completar Gestión de Conocimiento de recursos humanos.	Biblioteca Internet	Libros Servicio de Internet Computadora	\$15

4 Evaluar tiempos de implementación según actividades de la compañía	Cronograma de actividades de la compañía	Computadora Outlook	\$5
5 Validar que mecanismos nos permitirán mantener la Gestión de Conocimiento vigente	Gerencia del Día a Día Internet Jefes de áreas	Computadora Intranet Impresiones	\$10

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

1. ¿Qué es el conocimiento?

Analizamos algunos autores que lo han contextualizado como:

“El conocimiento es información en acción, es todo lo que los trabajadores de una organización saben sobre sus clientes, productos, procesos, errores y aciertos, tanto si se trata de conocimientos tácitos como explícitos.”¹

“Conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada.”²

“El conocimiento es más que datos o información. Abarca asimismo: creencias y valores, creatividad, juicio, habilidades y experiencia, teorías, reglas, relaciones, opiniones, conceptos, experiencias previas. Es preciso racionalizar y comprender los datos y la información, utilizando algunos (o todos) los elementos anteriores. Estos elementos se utilizan para convertir la información en conocimientos. El conocimiento ayuda a manejar situaciones, realizar tareas y actividades complejas, aprender de las experiencias y refinar las conductas futuras en consecuencia. En las organizaciones, este conocimiento se combina con el de los demás empleados, para contribuir al éxito de la empresa.”³

En resumen se puede concluir que el conocimiento es toda aquella información que los colaboradores poseen ya sea por experiencias personales o que la empresa les haya suministrado que ayudan a resolver problemas y generar un continuo mejoramiento que garantice el éxito de la compañía.

¹ Organizaciones, Equipos y Personas. Gestión del Conocimiento I, El proyecto. Internet. www.alorarecursoshumanos.com/blog/category/gestion-del-conocimiento. Acceso: 15 febrero 2010

² Beatriz Muñoz Seca, Josep Riverola. Gestión del Conocimiento. Barcelona, Canon Editorial, 1997. Pág. 18

³ Karen Giannetto, Anne Wheeler. Gestión del Conocimiento en la Organización, México, Editorial Panorama, 2004. Pág 17.

2. Tipos de conocimiento:

-Tácito: "Proviene de las experiencias personales de alguien, y se ve afectado por sus creencias, valores y perspectiva. No es visible o no se documenta, y necesita una comunicación más personal y directa"⁴, "este conocimiento es de difícil codificación y transferencia, permanece en un nivel "inconsciente", se encuentra desarticulado y lo implementamos y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido."⁵

-Explícito: Es el conocimiento de fácil codificación y transferencia. "El conocimiento explícito es el que sabemos que tenemos y somos plenamente conscientes cuando lo ejecutamos, es el más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra estructurado y muchas veces esquematizado para facilitar su difusión."⁶

El nuevo conocimiento siempre comienza en el individuo y luego es transformado en conocimiento organizacional, con valor para la organización como un todo.

"Asumir que el conocimiento se crea por la interacción entre el conocimiento tácito y explícito permite postular cuatro formas de conversión de conocimiento. Tres de los cuatro tipos de conversión (socialización, combinación e interiorización) han sido examinados con anterioridad por teorías organizacionales. Por ejemplo, la socialización está relacionada con las teorías de procesos grupales y la cultura organizacional; la combinación se origina en el procesamiento de información, y la interiorización se vincula estrechamente con el aprendizaje organizacional. Sin embargo la exteriorización ha sido un tanto ignorada.

Tipos de conversión del conocimiento:

1. De tácito a tácito, que llamamos socialización: La socialización es un proceso que consiste en compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito tal como los

⁴ Karen Giannetto, Anne Wheeler. Gestión del Conocimiento en la Organización, México, Editorial Panorama, 2004. Pág 18.

⁵ Pablo Belly. Niveles de Conocimiento. Internet.
www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/niveles.htm. Acceso: 15 de febrero 2010

⁶ Pablo Belly. Niveles de Conocimiento. Internet.
www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/niveles.htm. Acceso: 15 de febrero 2010

modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. Un individuo puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros sin usar el lenguaje.

2. De tácito a explícito o exteriorización: La exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. Es un proceso esencial de creación de conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

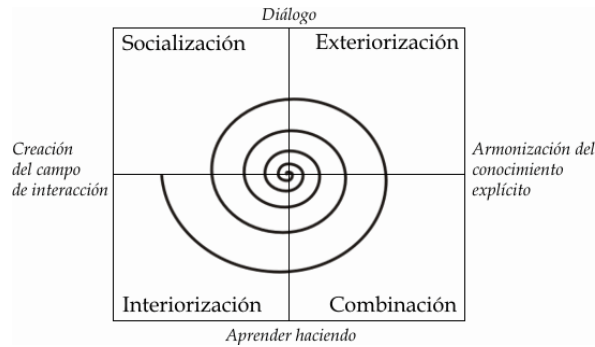
3. De explícito a explícito o combinación: La combinación es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. Esta forma de conversión de conocimiento implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios, tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como en bases de datos de computadora), puede conducir a nuevo conocimiento.

4. De explícito a tácito o interiorización: La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el "aprender haciendo".

Primero, la socialización se inicia generalmente con la creación de un campo de interacción. Este campo permite que los miembros de equipo compartan sus experiencias y modelos mentales.

Segundo, la exteriorización empieza a partir de un diálogo o reflexión colectiva significativos, en los que el uso de una metáfora o una analogía apropiadas ayudan a los miembros a enunciar el conocimiento tácito oculto, que de otra manera resulta difícil de comunicar.

Tercero, la combinación da comienzo con la distribución por redes del conocimiento recién creado y el conocimiento existente de otras secciones de la organización, cristalizándola así en un nuevo producto, servicio o sistema administrativo. Y cuarto, la interiorización se origina al aprender haciendo.



El contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es, naturalmente, distinto. La socialización produce lo que puede llamarse conocimiento armonizado, como modelos mentales y habilidades técnicas compartidas. La exteriorización genera conocimiento conceptual. La interiorización crea conocimiento operacional acerca de la administración de proyectos, los procesos de producción, el uso de nuevos productos y la implantación de políticas.

Nonaka y Takeuchi subrayan que el conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional. La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual. El conocimiento tácito movilizado se amplifica organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento y cristalizado en niveles ontológicos más altos. A esto se lo llama espiral de conocimiento, donde la escala de interacción del conocimiento tácito y el explícito se incrementará conforme avanza por los niveles ontológicos. Así, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia delante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización.

El papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual.”⁷

Resumiendo el modelo de Nonaka y Takeuchi se puede concluir que el conocimiento se adquiere y se comparte de diversas maneras para garantizar que tanto las personas como

⁷ Ana Mahé Inda Gonzalez. Apuntes Teóricos sobre la Gestión del Conocimiento Organizacional. Internet. www.monografias.com/trabajos53/conocimiento-organizacional/conocimiento-organizacional.shtml. Acceso: 15 de febrero 2010

las organizaciones aprendan. Entre éstas podemos mencionar las experiencias personales, las mismas que logran, de una manera más estructurada, generar modelos, teorías, analogías, conceptos y/o hipótesis, que serán compartidas a través de medios de comunicación o discusiones que generaran aprendizaje.

3. Otros Enfoques de Gestión del Conocimiento

ENFOQUES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO			
Wiig		Choo & Weick	
Integridad	Que tan relevante es el conocimiento disponible para una determinada fuente	Cambio ecológico	Es un cambio en el ambiente externo a la organización
Conección	Se refiere a las relaciones entre los diferentes objetos del conocimiento	Promulgación	Clarifica el contenido y los problemas para ser usados en el subsecuente proceso de selección
Congruencia	Se refiere al buen entendimiento y relaciones definidas o consistencia entre los diferentes conocimientos	Selección	Es la fase en la que los individuos intentan interpretar lo racional de lo observado y promulgan cambio haciendo selecciones
Perspectiva/ Propósito	Se refiere al fenómeno a través del cual nosotros sabemos algo, pero a menudo de un particular punto de vista o por un propósito específico	Retención	Proporciona a la organización una memoria de las experiencias exitosas.

4. Ciclos del Conocimiento

CICLOS DEL CONOCIMIENTO			
Bukowitz y Williams		Nickols	
Obtener	Ordenar el conocimiento permitiendo su fácil acceso	Adquisición	Alcanzar un conjunto de conocimientos que sean de fácil alcance
Usar	Poner en práctica los conocimientos obtenidos de una manera innovadora	Organización	Estructurar dichos conocimientos acorde a un orden específico
Aprender	Archivar los éxitos y errores para repetirlos y mejorarlos respectivamente	Especificación	Determinar con detalle el contenido de los conocimientos recopilados
Contribuir	Se requiere el compromiso de los colaboradores para difundir sus experiencias sobre todo de las cuales la organización puede sacar provecho	Almacenamiento/Acceso	Introducir los datos en un sistema que permita encontrar la información de acuerdo a las necesidades de los usuarios
Asestar	Evaluar las herramientas puestas en práctica y los efectos obtenidos	Recuperación	Recoger el conocimiento de las personas para aprovecharlos dándoles nuevos usos
Construir y Mantener	El capital intelectual se debe sostener para que la organización se mantenga a la vanguardia en el mercado	Distribución	Divulgar el conocimiento a diferentes personas
Priva	Se aconseja parar la difusión de los conocimientos que no esten generando valor	Conservación	Mantener los conocimientos cuidando de su permanencia
		Disposición	Poner el conocimiento en condiciones de utilizarlo cuando se lo requiera

5. ¿Por qué el conocimiento es tan importante en una organización?

“Algunos autores afirman que tienen razón todos aquellos que sostienen que el conocimiento se encuentra “detrás” de los cambios de los paradigmas científicos, productivos, organizacionales o de otra naturaleza, en medio de los cuales nos encontramos. Simultáneamente el conocimiento termina por “traducirse” en nuevos productos de elevada sofisticación tecnológica y también en nuevas maneras de pensar y de intervenir en asuntos tan complejos como puede ser una propuesta de desarrollo organizativo. El conocimiento, aparece como un eje transversal de un abanico de paradigmas emergentes. La necesidad de construir y aplicar permanentemente nuevo conocimiento se convierte en un imperativo para quien dirige una organización, tanto como, para quien dirige un gobierno territorial o un organismo de fomento del desarrollo así como, en último término, para cualquier individuo.

En los últimos años el conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico para cualquier tipo de organización, privada, estatal o no gubernamental, ha pasado a ser un intangible capaz de generar valor. La sociedad está desarrollando cada vez más actividades que requieren un alto grado de conocimiento. En los negocios, la gestión de conocimiento crea valor y diferencia los productos y servicios con respecto a los de la competencia. Desde el punto de vista económico, se agrega un recurso más a los ya definidos por la teoría económica como Tierra, Trabajo y Capital, estos pasan a constituirse, para algunas organizaciones, en factores de producción secundarios o pasan a ser reemplazados por el conocimiento.

La flexibilidad de las organizaciones a permitir que sus miembros aprendan por experiencia propia y reflexionen sobre lo realizado, ha incrementado vertiginosamente la cantidad de innovaciones y ha estimulado la capacidad de adaptación al cambio. Actualmente, para que una empresa tenga éxito o pueda mantenerse en el mercado, es preciso que desarrolle una estrategia de negocio diferente a la históricamente implementada, que garantice el aprendizaje rápido y la innovación constante.

Desde la perspectiva de la organización privada, el conocimiento es un recurso que se capitaliza, “la gestión del conocimiento fomenta y capitaliza, de manera continuada, el conocimiento colectivo de los empleados de una organización para mejorar su capacidad

de crear valor. Es decir, el conocimiento añade valor a los productos y servicios que ofrece la organización y los diferencia del resto de las demás.”⁸

“Las organizaciones basadas en el conocimiento se caracterizan por generar, procesar y gestionar la información para transformarla en conocimiento. Entre sus objetivos deben encontrarse el desarrollo profesional y personal de sus miembros, la aplicación del máximo potencial de los profesionales y la continua innovación y mejora de productos y servicios. En pocas palabras es una organización que depende del conocimiento de sus empleados.”⁹

“El conocimiento de una organización se obtiene y modifica a través de la capacitación, investigación, contratar expertos, aprender de los errores e interpretar enfoques distintos. En donde el conocimiento se comparte con los compañeros, equipos y a toda la organización, puede ayudar a todos a realizar sus respectivos trabajos de manera más eficaz. Normalmente el conocimiento colectivo de una organización se incrustará en los procedimientos y procesos. Sin embargo, si la fuente y ubicación del conocimiento no se documentan o reconocen de manera formal, para la organización será difícil si no imposible, utilizar plenamente este valioso recurso.”¹⁰

6. ¿Cuál es el rol que juega la cultura organizacional dentro de la Gestión del Conocimiento?

Toda organización que esté interesada en aplicar un Modelo de Gestión de Conocimiento debe proporcionar a los colaboradores una autonomía, estar abierta a cambios organizacionales que estén basados en la innovación con claridad de propósito. Adicionalmente debe existir un clima propicio para mejorar y aprender de los errores, para lo cual se necesita la participación y comunicación efectiva entre los colaboradores, mediante el trabajo en equipo y la confianza.

⁸ Iraima V. Martínez M. Gestión del Conocimiento: Contexto y Antecedentes. Internet. www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/gestion-del-conocimiento-contexto-y-antecedentes-958124.html. Acceso: 17 febrero 2010

⁹ Soly. Bases Teóricas de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. Internet. www.monografias.com/trabajos15/bases-teoricas/bases-teoricas.shtml. Acceso: 18 febrero 2010

¹⁰ Karen Giannetto, Anne Wheeler. Gestión del Conocimiento en la Organización, México, Editorial Panorama, 2004. Pág 21.

7. ¿Cuáles son los beneficios de aplicar la Gestión del Conocimiento?

“En una época caracterizada como la Era de la Información, con una altísima tasa de crecimiento tanto en el ritmo como en la profundidad de los cambios; el imperativo es: innovar o quedarse atrás. La implementación de Gestión del Conocimiento permitirá alcanzar:

- El encuentro de una diferenciación estratégica.
- Ser capaces de producir nuevo conocimiento mediante la experiencia, las aptitudes y el cambio actitudinal en la cultura organizacional.
- Mejorar la comunicación.
- Identificar y calificar las fuentes de conocimiento y ser capaces de construirlo eficazmente.
- Estar en condiciones de poder medir los resultados a partir de los datos, información y conocimiento dentro y fuera de la organización.
- Acortar los tiempos en los proyectos de planeamiento.
- Optimizar los procesos, incrementando la productividad.
- Utilizar en mayor grado los recursos existentes dentro de la organización.
- Posibilitar la creación de un círculo virtuoso entre el aprendizaje individual y el de la organización en pleno.”¹¹
- “Los empleados comprenden los objetivos, procesos, etcétera; de la empresa.
- Las personas y equipos tienen relaciones en lugares alejados, o bien mediante redes de información y mecanismos de comunicaciones.
- La toma de decisiones es mejor.
- Los ciclos de desarrollo de productos se aceleran debido a la disponibilidad y uso del conocimiento y experiencia compartidos.
- Se alienta a las personas a desarrollar y “aumentar” su experiencia compartida.
- Utilizando el conocimientos compartido, la organización tiene mayor capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes.”¹²

¹¹ José Luis Lara. Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento. Internet: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jllara/respues.htm>. Acceso: 8 mayo 2010

¹² Karen Giannetto, Anne Wheeler. Gestión del Conocimiento en la Organización, México, Editorial Panorama, 2004. Pág 25.

8. ¿Cuáles son los principales riesgos resultantes de la mala implementación de esta metodología de gestión?

“Dependiendo de la cultura institucional de la organización adoptante, el riesgo más frecuente está dado en confiar excesivamente en la tecnología e instalar de entrada una base de datos confiando en que la gente hará sus aportes de manera espontánea, sin haber generado primero las políticas adecuadas. Otro factor de riesgo está dado en comenzar con un modelo demasiado ambicioso, ya que compartir el conocimiento es algo antinatural. Por ello es preferible comenzar con un proyecto piloto que permita medir con claridad los resultados en un lapso de un año.

Por último, el mayor peligro consiste en insular el proyecto, convertirlo en dominio de unos pocos “iluminados” y no involucrar a toda la organización en él.

Para ello, la participación activa de la gerencia y el ejercicio del liderazgo constituyen elementos fundamentales de éxito.”¹³

9. ¿Por qué es importante la Gestión del Conocimiento en Quala?

El conocimiento se ha convertido en el recurso clave en el mundo de los negocios. Los factores tradicionales de producción: tierra, trabajo y capital, más que factores conductivos se han convertido en factores restrictivos. El conocimiento viene a ser el factor crítico de producción. La esencia de la gerencia es hacer el conocimiento productivo.

La empresa solo a través de una adecuada y efectiva transmisión del conocimiento considera que logrará capitalizar las oportunidades con mayor rapidez y crecer de manera sostenida.

En Quala existe una limitación de la información y no han podido garantizar la conservación, transmisión y actualización de la misma a través del tiempo, lo que ha generado que las personas que salgan de la organización se lleven con ellas todo el conocimiento, generando reprocesos y una adaptación más lenta de los colaboradores nuevos, y como resultado pérdida de recursos.

¹³ José Luis Lara. Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento. Internet: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jllara/respues.htm>. Acceso: 8 mayo 2010

10. El conocimiento como activo: TEORÍA DEL CAPITAL INTELECTUAL

“El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. Para Euroforum (1998), el Capital Intelectual se compone de:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Relacional.”¹⁴

“El Capital Humano se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad para aprender. Es aquel que pertenece básicamente a las personas, puesto que reside en ellas y es el individuo el centro de su desarrollo y acumulación, por lo que su nivel de análisis es eminentemente individual. Por ejemplo, dentro de este grupo podríamos incluir la satisfacción del personal, las aptitudes y actitudes de los individuos, las capacidades de liderazgo y de trabajo en equipo.

En la medida en que el conocimiento latente en las personas consiga ser explicitado, sistematizado e internalizado por la organización, se puede hablar de Capital Estructural que se refiere al conjunto de conocimientos que es propiedad de la empresa y que queda en la organización cuando las personas la abandonan, ya que es independiente de las mismas. Como ejemplo de aspectos considerados dentro del Capital Estructural tenemos unos más relacionados con la organización, como la cultura organizativa, los procesos de reflexión estratégica, y otros relativos a la tecnología, como la propiedad intelectual de la empresa, las tecnologías de proceso y producto, las tecnologías, de la información o los procesos de innovación.

El Capital Relacional se refiere al conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior o bien con los agentes internos. Dentro de este grupo podríamos incluir, entre

¹⁴ Juan Carrión Maroto. Capital Intelectual. Internet.

www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm. Acceso: 8 mayo 2010

otros, la lealtad de los clientes, la satisfacción del cliente, la notoriedad de la marca, la reputación de la empresa, así como las interrelaciones con proveedores y otros agentes.”¹⁵

11. La organización que aprende

“Las organizaciones aprenden a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental. Lo que realmente busca el proceso de aprendizaje organizacional es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones para lograr la totalidad productiva. La organización que aprende, a la que también podemos llamar organización inteligente (OI), es aquella que busca mejorar sus resultados con base en el continuo aprendizaje de sus miembros, individualmente y a través de los equipos de trabajos. Solo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de los futuros. En otras palabras, la OI es aquella donde la gente esta continuamente aprendiendo a aprender, en busca de la excelencia. En ella todos aprenden y todos enseñan, así se configura un sistema de aprendizaje que permite que se adquiera y circule el conocimiento en todos los niveles.”¹⁶

12. Administración del conocimiento

“Si decimos: el conocimiento es un producto del aprendizaje, el que aprende logra conocimiento para aplicarlo en una situación dada, y sus resultados crearán nuevo conocimiento, estamos dando una visión del aprendizaje donde se hace alusión directa al uso de datos e información de la organización, pero no en referencia a la transmisión del saber de una persona a otra(s), de una organización a otra o de una organización a las personas. Si una persona logra conocimiento de la propia organización mediante la explotación de sus datos e información, entonces también logra crear conocimiento que puede compartir con otros individuos u organizaciones y continuar así con el “concierto de aprendizaje” nuevamente. Los datos y la información es todo aquello que se sabe acerca de los procesos, de la organización y de sus recursos y que responde a las preguntas ¿qué?,

¹⁵ j. E. Navas López / m. Ortiz de Urbina Criado. Internet:
<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/El%20capital%20intelectual%20en%20la%20empresa.pdf>.
Acceso: 8 mayo 2010

¹⁶ Abraham Gordillo Mejía, Diana Licon Padilla, Elizabeth Acosta Gonzaga. Desarrollo y Aprendizaje Organizacional. México, Editorial Trillas, 2008. Pág. 28

¿cuándo? ¿cuánto?, ¿a qué hora?. En este entorno, para el mundo occidental el aprendizaje implica la adecuada explotación de datos e información para transformarlos en conocimiento nuevo y entendimiento de la misma empresa, de los clientes y proveedores, de la competencia y del mercado en general.



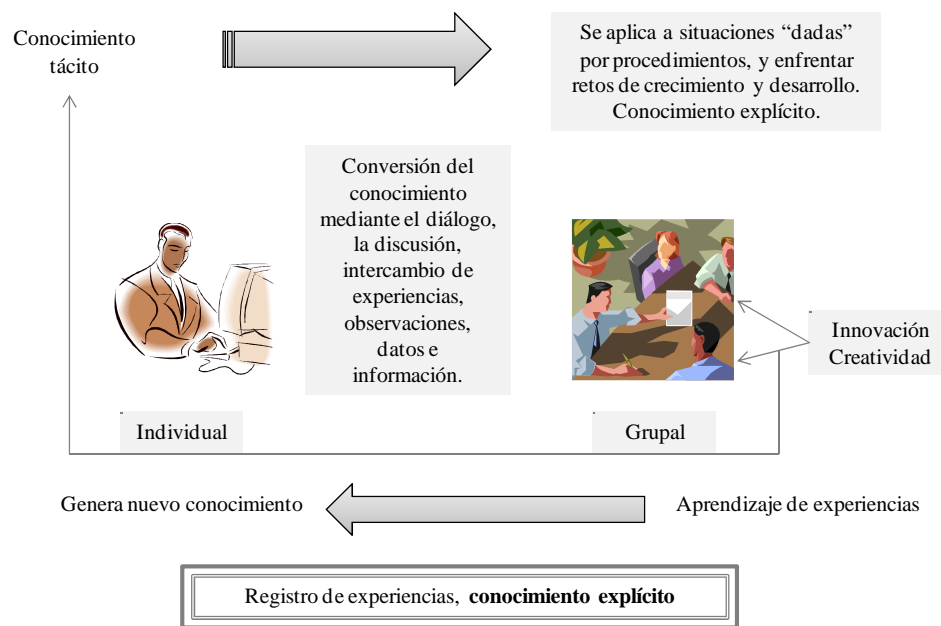
El conocimiento es el entendido como el descubrir aquel saber que esta escondido en los datos los mismos de la organización.”¹⁷

13. Manejo del conocimiento y Aprendizaje

“Atenderemos a lo que dice Stephen L. Cohen (1998), acerca del aprendizaje ...es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes personales, de tal forma que incrementen la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización. De esta definición podemos deducir que el aprendizaje organizacional (y personal) está en función de la aplicación del conocimiento que posee el individuo y de otros elementos culturales que lo rodean y que, derivado de la experiencia de su aplicación, puede obtener un nuevo aprendizaje significativo (y nuevos conocimientos, obviamente). El conocimiento aplicado sin duda tiene diferentes momentos de valoración, no se pondera demasiado su aplicación rutinaria conforme a procedimientos o métodos (conocimiento explícito) ya que éste se encuentra en los manuales de sistemas y no genera por sí mismo nuevos conocimientos o aplicaciones, excepto la primera vez que se pone en práctica. Por

¹⁷ Abraham Gordillo Mejía, Diana Licona Padilla, Elizabeth Acosta Gonzaga. Desarrollo y Aprendizaje Organizacional. México, Editorial Trillas, 2008. Pág. 30

ejemplo, si un nuevo personal en la organización tiene que adaptarse al puesto, aplicará su conocimiento y experiencias personales (conocimiento tácito), junto con el procedimiento que le marca la empresa, y dominará en el corto plazo los requerimientos exigidos. Pero si la empresa no propicia en nuevo conocimiento de manera continua, el personal terminará por ejecutar un trabajo rutinario, repitiéndolo conforme el sistema empresarial lo requiere.



Relación entre el conocimiento y el aprendizaje¹⁸

¹⁸ Abraham Gordillo Mejía, Diana Licona Padilla, Elizabeth Acosta Gonzaga. Desarrollo y Aprendizaje Organizacional. México, Editorial Trillas, 2008. Pág. 49

CAPITULO IV: DISEÑO Y DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para diseñar y desarrollar el Modelo de Gestión del Conocimiento para Quala se realizó una serie de actividades que permitieron lograr el objetivo del proyecto, es importante mencionarlo para esclarecer paso a paso la gestión realizada para completar el proyecto.

Acorde a las actividades descritas anteriormente se estableció la filosofía del proyecto basada en políticas y normas que se adaptan a la necesidad y a la cultura organizacional de la compañía, para esto se basó en el “Cuadernillo de la Cultura Quala” en la que constan los pilares básicos con su respectiva explicación.

Para continuar hubo una reunión con la Gerencia General y la Dirección de Recursos Humanos para determinar las necesidades y problemas existentes en la actualidad referentes al conocimiento y difusión del mismo dentro de la empresa, de esta manera se pudo orientar el proyecto para ofrecer alternativas de solución para dichos problemas.

Una vez establecidos los objetivos del proyecto y teniendo presentes las necesidades de la empresa se definió el alcance del Modelo propuesto basado en una realidad tanto en tiempo como en complejidad de la información, es por esta razón y en vista que los procesos de cada una de las áreas son extensos y numerosos se acordó con la organización establecer herramientas generales enfocadas a cuatro pilares o conocimientos específicos en los que nos enfocamos con el fin de transmitirlos al personal.

Para poder definir los cuatro pilares del modelo así como sus componentes se mantuvo reuniones periódicas con la Gerencia General y con la Dirección de Recursos Humanos, las mismas que permitían ir puliendo y corrigiendo los pilares y formatos propuestos.

Posteriormente para establecer el plan de implementación se analizó los pasos a seguir de acuerdo al proyecto que se estableció y las personas que deben estar a cargo y ser responsables de que suceda la acción para comprometerlos a dar el respectivo seguimiento y asegurar que se realice cada etapa.

De la misma manera se planteó un plan de sostenimiento que asegure que el Modelo de Gestión de Conocimiento perdure en el tiempo, se actualice y este vigente para el correcto funcionamiento y uso.

1. Modelo de Gestión de Conocimiento

1.1. Filosofía del Modelo

Para la correcta aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento se determinaron los lineamientos estratégicos sobre los cuales va a funcionar y servirá de guía para su desarrollo. Es por esta razón que se mencionará: Políticas y Normas, Misión del Proyecto, Principios Básicos, Definición General, Objetivos, Beneficios y Alcance del Modelo de Gestión del Conocimiento.

1.1.1 Políticas y Normas

- Quala promoverá a través del Modelo de Gestión de Conocimiento un mejoramiento continuo basado en la innovación que es el pilar fundamental de la Cultura de la empresa.
- Todos los colaboradores de Quala recibirán un proceso de sensibilización y entrenamiento en el funcionamiento, uso y aplicación del Modelo de Gestión de Conocimiento
- El Modelo se utilizará como un medio de información y ayuda para la toma de decisiones y resolución de problemas.
- La información que se encuentra en el Modelo es de propiedad de Quala Inc., por lo tanto, será de uso exclusivo para asuntos internos de la misma.
- El Modelo deberá estar en un constante desarrollo, generando nuevos conocimientos y aportando a la organización en su crecimiento.

1.1.2 Misión del Proyecto

Promover conocimientos nuevos y un mejoramiento continuo poniendo a disposición de todos los colaboradores la información de manera accesible para que pueda ser usada en pro de la estandarización en los diferentes procesos y la disminución de errores, así mismo, estimular la innovación.

1.1.3 Principios Básicos

En base a los principios de Davenport y Prusak, se considera que los siguientes principios aplican a este Modelo de Gestión de Conocimiento:

“• Reconocimiento: el conocimiento debe ser entendido como un factor estratégico de éxito.

- Residencia: el conocimiento se origina y reside en la mente de los funcionarios
- Confianza: el compartir conocimiento requiere confianza.
- Tecnología: la tecnología permite nuevas conductas e interacción con el conocimiento.
- Compartir: se debe incentivar el hecho de compartir conocimiento.
- Respaldo directivo: el respaldo del personal directivo es fundamental.
- Modelo piloto: las iniciativas de la gestión del conocimiento deben comenzar con un modelo piloto.
- Evaluación: se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa.
- Creatividad: el conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual.
- Dominio de objetivos: los objetivos del modelo deben ser de dominio de todos los funcionarios.
- Flujo del conocimiento: el conocimiento debe recorrer múltiples canales de transferencia.”¹⁹

1.1.4 Definición General del Modelo de Gestión de Conocimiento

El Modelo permite la generación, conservación y difusión del conocimiento de la organización en las distintas áreas, de tal forma que se pueda transferir masivamente y mejorar a través del tiempo.

La organización ha venido funcionando de una manera tradicional, la Gestión del Conocimiento es un tema nuevo en la empresa, por lo que se considera importante establecer el procedimiento a seguir en cada una de las áreas de la empresa en la aplicación

¹⁹ Guillermo Correa Uribe, Sonia Lucia Rosero Jiménez, Herlayne Segura Jiménez. Diseño de un modelo de gestión del Conocimiento. Internet.

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/viewFile/1920/1577>. Acceso: 10 de enero 2011

del Modelo de Gestión del Conocimiento. Es decir describe la manera de diseñar, estandarizar y difundir el conocimiento básico requerido que permita garantizar el cumplimiento de la política de mejoramiento continuo de la compañía.

1.1.5 Objetivos

- ✓ Diseñar un procedimiento estándar a aplicarse en cada una de las áreas de la organización.
- ✓ Permitir que el conocimiento perdure en el tiempo pasando a ser propiedad de la compañía y no de las personas.
- ✓ Crear una base de conocimiento a partir de la cual se puede evolucionar para mejorar.
- ✓ Evitar reprocesos asegurando que las personas conozcan como abordar las diferentes situaciones de su trabajo, utilizando información disponible y al acceso de todos.

1.1.6 Beneficios del Modelo

- ✓ Permite enfocar los esfuerzos en la innovación y el mejoramiento y no en la operación.
- ✓ Permite tener una base sobre la cual mejorar.
- ✓ Promueve la optimización de tiempo a través de la disminución de reprocesos y la solución de problemas de raíz.
- ✓ Facilita la capacitación y aumenta la productividad de las personas.
- ✓ Genera cultura de disciplina para documentar aprendizajes.
- ✓ Permite disminuir errores recurrentes.
- ✓ Ayuda a definir las responsabilidades.
- ✓ Suministra una manera fácil de medir el desempeño.
- ✓ Permite controlar y hacer seguimiento a los procesos.
- ✓ Facilita la identificación y resolución de los problemas.
- ✓ Permite predecir el resultado.

1.1.7 Alcance

El proyecto propone un Modelo de Gestión de Conocimiento que se enfoca en desarrollar cuatro áreas de conocimiento con sus diferentes componentes de la siguiente manera:

- Marco Estratégico del Área: Visión, Rol y Temas Fundamentales, Modelo del Área, Organigrama, Mandamientos del Área, Ficha Técnica Tablero de Control, Matriz de Reuniones, Actividades Básicas Permanentes, Matriz de Información.
- Definiciones y Guías de Cargo: Perfil del Cargo, Descripción del Cargo, Agenda Tipo o ABC, Inducción o Capacitación Tipo, Matriz de Procedimientos y Mecanismos de Control, Herramientas de Gestión del Cargo.
- Gerencia Día a Día: Políticas Generales, Procedimientos, Anexo, Instructivos.
- Carpetas Históricas del Cargo: Lista de carpetas físicas o virtuales de la información histórica y relevante del cargo.

Gracias a esta estructura se podrá colaborar con el mejoramiento continuo a través de la identificación y definición de los lineamientos y la estandarización de los procesos.

Para clarificar el uso de las herramientas se realizó un prototipo en el área de Recursos Humanos, asegurando la explicación de los formatos y su utilidad, para que en el futuro e implementación del Modelo de Gestión de Conocimiento en la compañía, todas las áreas puedan aplicarlos acorde a su realidad.

1.2. Descripción Detallada del Modelo

La Gestión del Conocimiento se basa en un Modelo conceptual que permite clasificar los temas en agrupaciones lógicas para mayor claridad del usuario, partiendo de lo conceptual o filosófico a lo táctico.

Para desarrollar nuestro Modelo nos basaremos en la Teoría del Capital Intelectual y específicamente en el Capital Estructural que dice que, el conocimiento de las personas puede ser explicitado, sistematizado e internalizado por la organización.

De acuerdo a las exigencias y necesidades hemos desarrollado el siguiente modelo que se basa en 4 pilares de fundamental importancia para la organización, estos son:

- Definición o Marco Estratégico de las áreas
- Herramientas para facilitar la gestión de los cargos (formatos como descriptivos de cargo, procedimientos, fichas de selección, etc.)
- Forma oficial de operar o Gerencia del Día a Día

- Información/Datos relevantes de cada cargo (Carpetas históricas del cargo).

Por tanto el modelo propuesto para Quala Ecuador es el detallado a continuación



Para la aplicación y administración del Modelo propuesto este debe ser cargado en el programa de Share Point (ambiente web) el cual tiene incorporado un motor de búsqueda. Inicialmente los gerentes tendrán acceso para modificar los componentes diferentes a las políticas y procedimientos de la gerencia del día a día.

A continuación se detalla cada uno de los cuatro pilares del Modelo de Gestión de Conocimiento.

1. MARCO ESTRATÉGICO DEL AREA

El objetivo de este pilar es identificar los principales lineamientos estratégicos de cada una de las áreas, difundir y fomentar el conocimiento de los mismos entre todo el personal de la organización.

En el Marco Estratégico del Área se encuentran plasmadas las estrategias de cada área y sus fundamentos básicos, lo que le ha permitido ser exitosa y que se debe conservar. Es donde están las definiciones claves para ser exitoso.

- Define y aprueba el Gerente del área y en algunos componentes el Gerente General.
- Lo administra el administrador de la Gestión del Conocimiento del área.
- El líder de este componente es RRHH



VISIÓN: Que se espera lograr en el área en el largo plazo.

- *Quien lo elabora:* Gerente / Director del área
- *Quien lo aprueba:* Gerente del área
- *Quien Consulta:* Todas las personas del área.
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe nombrar: VISION –NOMBRE DEL AREA. Se debe utilizar el formato definido con letra Arial 10.

ROL Y TEMAS FUNDAMENTALES: Hace referencia al para qué está el área en la compañía y cómo garantizar el cumplimiento del rol

- *Quien lo elabora:* Gerente / Director del área
- *Quien lo aprueba:* Gerente General
- *Quien Consulta:* Todas las personas del área.
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe nombrar: ROL –NOMBRE DEL AREA. Se debe utilizar el formato definido con letra Arial 10.

MODELO DEL ÁREA: Es un esquema gráfico que detalla el rol y los temas fundamentales del área, permitiendo definir y comprender de una manera rápida y simple los componentes básicos claves (estratégicos y operativos) del negocio.

- *Quien lo elabora:* Gerente / Director del área
- *Quien lo aprueba:* Gerente General

- *Quien Consulta:* Todas las personas del área.
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe nombrar MODELO–NOMBRE DEL AREA.

Para este caso no hay un formato definido, se presentará el que comúnmente se ha utilizado, pero no necesariamente es el que mejor aplica al área. Las áreas pueden definir el formato que más se ajuste.

ORGANIGRAMA: Define la estructura y las líneas de reporte del área, debe estar en función de la estrategia que se quiera lograr.

- *Quien lo elabora:* Gerente del área
- *Quien lo aprueba:* Gerente del área
- *Quien Consulta:* Todas las personas del área
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar ORGANIGRAMA-NOMBRE DEL AREA/DEPARTAMENTO. Se debe utilizar el formato definido con letra Arial 10.

MANDAMIENTOS: Son los principios o creencias básicas de cada área. Son temas filosóficos en los que creemos y que dan el marco a todas las actuaciones y decisiones del área. Reflejan lo que hasta hoy nos ha hecho ser exitosos y no podemos perder.

Deben tener un índice en función del negocio: deben estar en función de los componentes del modelo o de la forma más lógica de agrupar los temas fundamentales del área. Deben incluir los mandamientos de RRHH para el área y las escaleras de desarrollo en las áreas que aplique.

- *Quien lo elabora:* Gerente / Director del área
- *Quien lo aprueba:* El índice se debe definir con la Gerencia General.
- *Quien Consulta:* Directores, jefes y profesionales del área.
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar MANDAMIENTOS-NOMBRE DEL AREA. Se debe utilizar el formato definido con letra Arial 10.

TABLERO DE CONTROL: Ficha técnica que describe el indicador, su objetivo, cómo se mide y cómo se presenta. Este componente debe incluir también el Tablero de Control del recurso humano del área.

- *Quien lo elabora:* Gerente/Director del área
- *Quien lo aprueba:* Gerente de área
- *Quien Consulta:* Todas las personas del área.
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar FICHA TECNICA TC –NOMBRE DEL AREA. Se debe utilizar el formato definido en Excel con letra Arial 10.

MATRIZ DE REUNIONES: Contiene lista de las reuniones habituales del área, su objetivo periodicidad y asistentes.

- *Quien lo elabora:* Gerente/Director del área
- *Quien lo aprueba:* Director del área
- *Quien Consulta:* Todas las personas del área
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar MATRIZ FOROS DE INTERACCION-NOMBRE DEL ÁREA.

EJEMPLO: MATRIZ FOROS DE INTERACCION-RRHH. Se debe utilizar el formato definido en Word con letra Arial 10.

ACTIVIDADES BÁSICAS PERMANENTES DEL ÁREA: Rutinas del día a día que deben perdurar en el tiempo y no se pueden perder. Están definidas en función de las áreas claves de resultados del área.

- *Quien lo elabora:* Gerente/Director del área
- *Quien lo aprueba:* Gerente del área.
- *Quien Consulta:* Todas las personas del área.
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar ACTIVIDADES BASICAS PERMANENTES-NOMBRE DEL AREA.

EJEMPLO: ACTIVIDADES BASICAS PERMANENTES-RRHH. Se debe utilizar el formato definido en Excel con letra Arial 10.

MATRIZ DE INFORMACIÓN DEL ÁREA: Listado de sistemas de información y reportes con que cuenta el área.

- *Quien lo elabora:* Gerente/Director del área
- *Quien lo aprueba:* Director del área
- *Quien Consulta:* Director del área
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar MATRIZ DE INFORMACION-NOMBRE DEL AREA.

EJEMPLO: MATRIZ DE INFORMACION-RRHH. Para este caso no se tendrá un formato preestablecido, cada área podrá definir el formato que mejor se adecuó a su necesidad.

2. DEFINICIONES Y GUIAS DEL CARGO

El objetivo de este pilar es identificar y definir las tareas, responsabilidades y perfiles de cada uno de los puestos y difundir dicha información al personal de la empresa.

- Define y aprueba el Gerente del área con Recursos Humanos.
- Lo administra el administrador del área de Recursos Humanos.
- El líder de este componente es RRHH



2 Definiciones y Guías del Cargo

- Para cada cargo del área encontraremos:
- ✓ Perfil del Cargo
 - ✓ Descripción del cargo
 - ✓ Agenda tipo o ABC
 - ✓ Inducción y Capacitación Tipo
 - ✓ Matriz de Procedimiento y Mecanismos de control
 - ✓ Herramientas de gestión del cargo

PERFIL DEL CARGO: Incluye la información de los requerimientos para ocupar un cargo y los factores predictores de éxito del mismo (competencias y características)

- *Quien lo elabora:* Consultora de RRHH

- *Quien lo aprueba:* Jefe inmediato del cargo y Jefe RRHH. La consultora de RRHH debe liderar su actualización
- *Quien Consulta:* Jefe inmediato del cargo
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar PERFIL-NOMBRE DEL CARGO-NOMBRE DEL DEPARTAMENTO.

EJEMPLO: PERFIL-CONSULTORA-RRHH. Se debe utilizar el formato definido en word con letra Arial 10.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Define para qué está el cargo en la compañía, cómo va a lograr los resultados, cómo va a ser medido y las actividades que realiza en el día a día.

- *Quien lo elabora:* Jefe inmediato cargo y consultora de RRHH
- *Quien lo aprueba:* Gerente de Área y Gerente de RRHH. La consultora de RRHH debe liderar su actualización
- *Quien Consulta:* Titular del cargo
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar DESCRIPCION CARGO-NOMBRE DEL CARGO-NOMBRE DEL DEPARTAMENTO.

EJEMPLO: DESCRIPCION CARGO-CONSULTORA-RRHH. Se debe utilizar el formato definido en word con letra Arial 10.

AGENDA TIPO O ABC: Cronograma de actividades para asegurar gestión en los temas propios del cargo. Para cargos de operación repetitiva diaria aplica el ABC, para el resto aplica la Agenda Tipo Mensual.

- *Quien lo elabora:* Jefe inmediato del cargo
- *Quien lo aprueba:* Director de Área. La consultora de RRHH debe liderar su actualización
- *Quien Consulta:* Titular del cargo.

- *Pautas de Estandarización* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar AGENDA TIPO-NOMBRE DEL CARGO-NOMBRE DEL DEPARTAMENTO.

EJEMPLO: AGENDA TIPO-GERENTE-RRHH. Se debe utilizar el formato definido en Excel con letra Arial 10.

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN TIPO: Incluye los temas que permiten que se clarifique la contribución esperada del cargo en términos de resultados esperados, indicadores y plan de trabajo con prioridades. La capacitación incluye temas que se pueden adquirir en los primeros meses de permanencia en la organización.

- *Quien lo elabora:* Jefe inmediato del cargo/consultora de RRHH
- *Quien lo aprueba:* Director del área. La consultora de RRHH debe liderar su actualización.
- *Quien Consulta:* Titular del cargo
- *Pautas de Estandarización* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar INDUCCIÓN TIPO-NOMBRE DEL CARGO-NOMBRE DEL DEPARTAMENTO.

EJEMPLO: INDUCCIÓN TIPO-CONSULTORA-RRHH. Se debe utilizar el formato definido en Excel con letra Arial 10.

MATRIZ DE PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE CONTROL: Contiene los mecanismos de control que debe aplicar el titular del cargo para asegurar el cumplimiento de los procedimientos del área

- *Quien lo elabora:* Facilitador Gerencia del día a día del área
- *Quien lo aprueba:* Director del área
- *Quien Consulta:* Titular del cargo
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar MATRIZ PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS-NOMBRE DEL CARGO-NOMBRE DEL DEPARTAMENTO.

EJEMPLO: MATRIZ DE MECANISMOS DE CONTROL-CONSULTORA-RRHH. Se debe utilizar el formato definido en word con letra Arial 10.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CARGO: Son las herramientas que la persona utiliza en su día a día y que le permiten acceder a información relevante para su gestión.

Pueden ser de tres tipos:

1. Aplicativos informáticos o reportes.
2. Elementos de trabajo
3. Carpeta de Gestión diaria

- *Quien lo elabora:* Jefe inmediato del cargo
- *Quien lo aprueba:* Jefe del Jefe Inmediato del cargo
- *Quien Consulta:* El titular del cargo.
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar HERRAMIENTAS GESTION-NOMBRE DEL CARGO-NOMBRE DEL DEPARTAMENTO.

EJEMPLO: HERRAMIENTAS GESTION-CONSULTORA-RRHH. Se debe utilizar el formato definido en Word con letra Arial 10.

3. GERENCIA DEL DIA A DIA

El objetivo de este pilar es generar y difundir la información relacionada con las políticas, procedimientos e instructivos de mandatorio cumplimiento que garantizan estandarización, homogeneidad y continuidad de los procesos, incluyen metodologías que se han implementado y han demostrado su eficacia y eficiencia y se constituyen en la forma oficial de operar de la compañía. Encontraremos en agrupaciones por temas y subtemas

- El Gerente del área aprueba los procedimientos nuevos y define el árbol (temas y subtemas).
- Los procedimientos los lidera y administra Auditoría.
- Los instructivos los lidera Auditoría y los administra cada área.



3 Gerencia del Día a Día

Para cada área encontraremos en agrupaciones por temas y subtemas de acuerdo a los pilares básicos del Modelo:

- ✓ Políticas Generales
- ✓ Procedimientos
- ✓ Anexo
- ✓ Instructivos

POLÍTICAS GENERALES: Son directrices generales que están asociadas a varios procedimientos.

- *Quien lo elabora:* Gerente/Director del área
- *Quien lo aprueba:* Gerencia General o Gerencia de área
- *Quien Consulta:* Personas de varias áreas de la organización.
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar POLITICAS GENERALES.

PROCEDIMIENTOS: Incluye las políticas y normas, el flujograma y la descripción del proceso.

- *Quien lo elabora:* Dueño del proceso
- *Quien lo aprueba:* Gerente de Área.
- *Quien Consulta:* Personas del área o de otras áreas.
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO-PROCEDIMIENTO.

EJEMPLO: SELECCIÓN DIRECTA QUALA-PROCEDIMIENTO. Se debe utilizar el formato.

INSTRUCTIVOS: Documento que describe de forma detallada el “cómo” desarrollar una actividad, no tiene mecanismos de control y es la forma oficial de realizar una actividad en la compañía, no hacen parte de un procedimiento y por lo tanto no son de conocimiento público sino de acceso restringido para el área.

- *Quien lo elabora:* Dueño del proceso
- *Quien lo aprueba:* Gerente del área
- *Quien Consulta:* Personas del área. Esta carpeta tendrá autorización de acceso definido de acuerdo a los usuarios.
- *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. El archivo se debe llamar INSTRUCTIVO y el nombre del instructivo. Se debe utilizar el formato definido en word con letra Arial 10. El árbol se compondrá de temas y subtemas dentro del área. Las carpetas tendrán un nombre y los archivos tendrán nomenclatura: NOMBRE DEL ARCHIVO–INSTRUCTIVO–A NUMERO DEL ANEXO–NOMBRE DEL ANEXO. O NOMBRE DEL ARCHIVO–PROCEDIMIENTO–A NÚMERO DEL ANEXO–NOMBRE DEL ANEXO.

EJEMPLO: SELECCIÓN-INSTRUCTIVO-APLICACIÓN BETA III.

4. CARPETA HISTÓRICA DEL CARGO:

El objetivo de este pilar es estructurar una base de datos con la información pertinente de cada uno de los colaboradores de la organización, misma que sirva como fuente de consulta para la toma de decisiones.

Para cargo existirá una lista de carpetas físicas o virtuales que debe ser definida por el Gerente del Área.

- Lo define el Gerente del área y lo administra el titular del cargo.
- El líder de este componente es RRHH



ÍNDICE DE CARPETAS HISTÓRICAS DEL CARGO: Las carpetas virtuales deben estar en el usuario de cada persona en la carpeta de Mis documentos dentro de una carpeta que se llame Archivos Históricos del Cargo. Informática realizará un backup de esta carpeta en el servidor cada seis meses y esta debe ser entregada una vez la persona se retira de la compañía. Las carpetas físicas deben estar en el archivador de cada persona y deben ser el mínimo número posible ya que no se les puede hacer backup.

Las carpetas obligatorias son:

1. Carpeta de Balance del año: para cargos de jefes
 2. Carpeta de Cierre de Proyectos: para los dueños de proyectos.
 3. Carpeta de Aprendizajes Varios: para todos los cargos.
- *Quien lo elabora:* El Gerente del área definirá el índice de esta carpeta para cada uno de los cargos del área.
 - *Quien lo aprueba:* El Gerente del área es responsable de aprobar el índice y los cambios que se realicen.
 - *Quien Consulta:* El titular del cargo y su jefe inmediato
 - *Pautas de Estandarización:* Nombre del archivo en mayúscula sostenida, sin tildes ni artículos. Los archivos se deben nombrar de pendiendo del árbol definido por el gerente. La carpeta virtual debe estar ubicada en el usuario del titular del cargo, en la carpeta de mis documentos. Las carpetas físicas deben ser ubicadas en el archivador de la oficina del titular del cargo.

1.3. Proceso de Gestión del Conocimiento

El proceso del Modelo propuesto abarca seis etapas que son lideradas por la Directora de Recursos Humanos quien será la responsable de preparar, entrenar o capacitar a cada uno de los responsables del desarrollo y aplicación del Modelo de Gestión de Conocimiento en cada una de las áreas de la empresa:

1: Inventario de conocimiento: Se debe realizar un inventario de la documentación de la organización que genera conocimientos sean tácitos o explícitos.

Esto implica realizar las siguientes actividades:

- ✓ Identificar los procedimientos existentes en cada una de las áreas.

- ✓ Identificar si el tipo de conocimientos existentes en el área son tácitos o explícitos.

- ✓ Identificar los documentos que respalden los conocimientos explícitos.

2: Definir responsables de generar el conocimiento: Se debe realizar un inventario de las personas que poseen los conocimientos necesarios para optimizar los procesos y los que están en capacidad de generar nuevos conocimientos.

- ✓ Identificar a los responsables de cada uno de los procedimientos.

- ✓ Identificar el nivel de conocimientos de cada una de los responsables.

- ✓ Identificar a las personas capaces de generar nuevos conocimientos.

3: Definir responsables de documentar la información: Se debe establecer a las personas que serán las encargadas de documentar los conocimientos existentes en cada una de las áreas de la organización.

- ✓ Identificar y designar a las personas que serán las encargadas de documentar y estandarizar los conocimientos acorde a los formatos establecidos.

4: Definir el responsable de la aprobación de la información levantada: se debe realizar un análisis de las personas que dominan los diferentes temas.

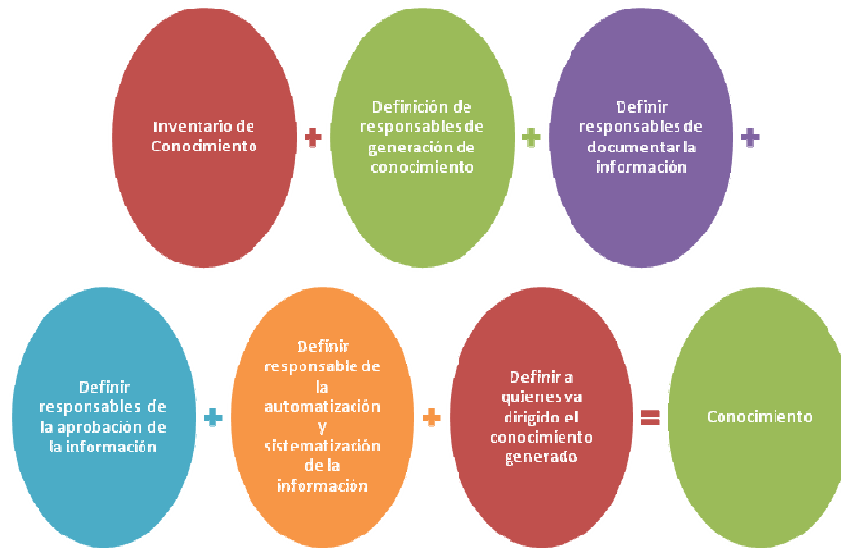
5: Definir el responsable de la administración y automatización del conocimiento: Serán las personas encargadas de sistematizar toda la información y los procedimientos.

- ✓ Coordinar con la unidad de sistemas la designación de la persona encargada de sistematizar la información y procedimientos generados en las diferentes áreas.

6: Definir a quienes va dirigido el conocimiento generado: Se debe definir la población a quien va dirigida la información levantada.


- ✓ Identificar las personas que deben acceder a la información y a quienes está dirigido el conocimiento.

En resumen el procedimiento descrito es el siguiente:



1.4. Diseño de un Prototipo

Para ejemplificar el desarrollo de los diferentes pilares y el uso de los diferentes formatos se generó un prototipo de cada herramienta aplicada al área de Recursos Humanos.

	GESTION DEL CONOCIMIENTO		CÓDIGO
	VISION – RRHH		QE – RH – 001
			Versión Documento
			1
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
RRHH	Directora RRHH		
Ser un área integral que ve las diferentes fases de las personas en la Organización al interior de las áreas de negocio, desarrollando y motivando a los colaboradores.			

	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		CÓDIGO
	ROL- RRHH		QE – RH - 002
			Versión Documento 1
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
RRHH	Directora RRHH		
<p>Garantizar un equipo humano competente, productivo, en permanente desarrollo, conectado emocionalmente y alineado con la cultura para asegurar los resultados de la compañía.</p> <p>TEMAS FUNDAMENTALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la definición, actualización y aplicación del Modelo de Gestión del Recurso Humano. - Lograr que los jefes se empoderen de la dirección y desarrollo de su gente. - Tomar el pulso del ambiente laboral. - Garantizar la interiorización y perdurabilidad de la cultura Quala. - Asegurar las mejores practicas que garanticen que agreguen valor, ayuden a la estrategia del negocio y al desarrollo de la gente - Asegurar que la compañía tenga clara su promesa de valor a los empleados y esta se cumpla en el día a día. 			

MODELO RECURSOS HUMANOS

Garantizar un equipo humano competente, productivo, en permanente desarrollo, conectado emocionalmente y alienado con la cultura para asegurar los resultados de la compañía.

Variables
Claves de
Resultados

1. **ESTRUCTURA:** Definir e implementar de forma efectiva la estructura, roles y requerimientos de talento alineados con la estrategia.
2. **ATRACCION Y SELECCIÓN:** Garantizar la contratación de un talento humano superior ajustado al cargo y a la compañía a través de procesos de selección eficientes, oportunos y predictivos.
3. **SISTEMA DE EMPODERAMIENTO:** Jefes delegando efectivamente, con colaboradores productivos y empoderados: claros en su rol, contribución, indicadores, prioridades y ejecutando con excelencia.
4. **DESARROLLO Y FILTRACION:** Garantizar el desarrollo integral del talento dando prioridad a la promoción interna y asegurar la filtración oportuna y adecuada de quienes no se ajustan.
5. **RETENCION Y CONEXIÓN EMOCIONAL:** Lograr que las personas se conecten de mente y corazón con nuestra cultura garantizando su permanencia.

Pilares Básicos

1

CULTURA ORGANIZACIONAL SÓLIDA DIVULGADA Y ARRAIGADA

2

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEFINIDO, DIVULGADO QUE SE MANTIENE VIGENTE EN LOS CLIENTES

3

MGRHH DEFINIDO, INTERIORIDAZO Y APLICADO EN LA ORGANIZACIÓN CON SISTEMAS DE MEDICIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

4

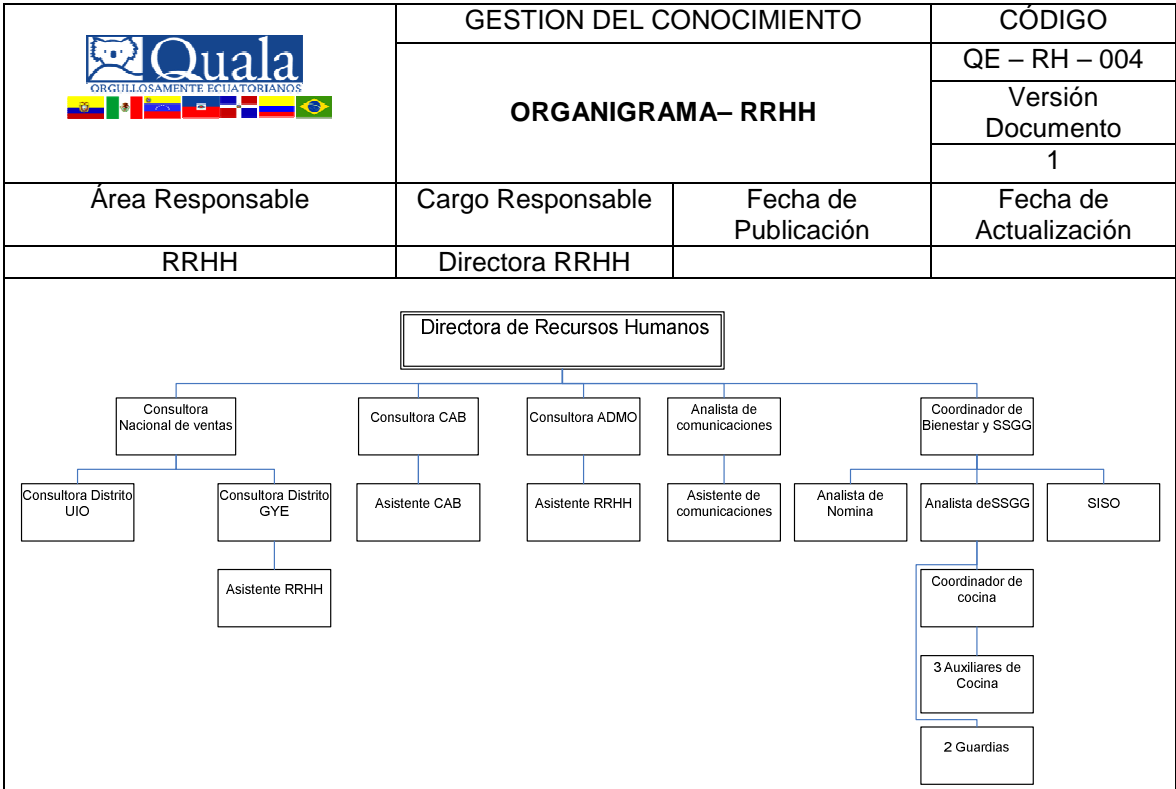
JEFES EMPODERADOS DE LA DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE SU GENTE Y RRHH CONSULTOR INTERNO ORIENTADO AL NEGOCIO


5

PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EFECTIVOS EVITANDO RIESGOS LEGALES


6


EQUIPO DE RRHH COMPETENTE, ORIENTADO A LA GENTE Y AL NEGOCIO, MODELO DE LA CULTURA Y CONECTADO EMOCIONALMENTE.



	GESTION DEL CONOCIMIENTO		CÓDIGO
	MANDAMIENTOS – RRHH		QE – RH – 004
			Versión Documento
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	1
RRHH	Directora RRHH		Fecha de Actualización
<p>El área de Recursos Humanos de Quala ha logrado impacto organizacional alto, el cual se ha construido a lo largo de los años y se diferencia significativamente de otras compañías. El entendimiento de los elementos fundamentales de su filosofía ha impactado un profundo proceso de discusión y análisis la cual plasmamos en los siguientes mandamientos que la explican.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La diferencia entre el éxito y el fracaso de la Compañía está en contar con colaboradores excelentes y talentosos y no con personas regulares. 2. Para tener buena calidad de gente se debe trabajar en atraer, seleccionar, desarrollar, conservar y filtrar a las personas. 3. Recursos Humanos debe ser un área integral que ve las diferentes fases de las personas en la Organización al interior de las áreas del negocio. Lo cual implica que la estructura organizacional este definida en función de clientes a atender y no en función de procesos, siendo más generalistas que especialistas. Esto quiere decir, que cada área de la compañía tiene una consultora de Recursos Humanos asignada a su área que lo asesora para garantizar que se aplique integralmente el Modelo de Gestión del Recursos Humano. 4. Aunque es una estructura en función de clientes, existe un responsable por proceso que debe garantizar homogeneidad y mejoramiento permanente de los mismos. 5. Recursos Humanos es el polo sensor para los niveles directivos de la organización. Esto implica estar atento a la información del entorno, realizar diagnósticos acertados de las problemáticas identificando los puntos de inflexión, canalizar la información de manera honesta, informada, neutral y sin ruidos y asegurar intervenciones que generen los cambios requeridos. 6. Los jefes deben entender y vivir su rol de formadores y desarrolladores de gente y Recursos Humanos debe garantizar los mecanismos para que esta filosofía se extienda y perdure en la organización. 7. Recursos Humanos tiene como fin último facilitar el logro de los resultados de su “cliente interno” y para ello es fundamental el entendimiento y la compenetración profunda de este cliente, su rol, objetivos, cultura y funciones en la compañía. 8. La consultoría de Recursos Humanos en cada área debe partir de una negociación de expectativas y desarrollarse en cascada partiendo de los niveles directivos de las áreas. 			

TABLERO DE CONTROL (VER ANEXO 1)

	GESTION DEL CONOCIMIENTO		CÓDIGO
	MATRIZ DE REUNIONES – RRHH		QE – RH – 006
			Versión Documento 1
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
RRHH	Directora RRHH		
REUNION	OBJETIVO	PERIODICIDAD	ASISTENTES
Comité Operativo del Área	Difundir estatus de los diferentes procesos del área y compartir aprendizajes y/o buscar soluciones a problemas recurrentes.	Una vez por mes	Directora de RRHH Consultoras Coordinador de SSGG Analista de Nomina Analista de SSGG
Reunión Trimestral	Revisar los logros, no logros, planes de acción de los objetivos planteados del trimestre y plantear objetivos del siguiente trimestre	Cada tres meses	Directora de Recursos Humanos Consultoras Coordinación de SSGG Gerente General
Reunión para planificación Anual	Revisar objetivos generales de Recursos Humanos con sus planes de acción, actividades básicas permanentes del área y de mejoramiento.	Una vez al año	Directora de RRHH Consultoras Coordinador de SSGG Analista de Compensación Analista de SSGG
Seguimiento Mensual	Revisar logros, no logros, planes de acción del mes y poner prioridades para el siguiente. Revisar estatus de las diferentes áreas.	Una vez por mes	Todos los colaboradores del área con su jefe inmediato.

	GESTION DEL CONOCIMIENTO		CÓDIGO
	ACTIVIDADES BASICAS PERMANENTES – RRHH		QE – RH – 007
			Versión Documento 1
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
RRHH	Directora RRHH		
CONSULTORIA			
<p>Participar en la definición del direccionamiento estratégico de las áreas a cargo a través de la participación en planes operativos y revisiones trimestrales.</p> <p>Garantizar el volcamiento al terreno con los diferentes niveles organizacionales para fortalecer el conocimiento del negocio.</p> <p>Identificar oportunidades para mejorar la estructura y el diseño de los cargos en las áreas a cargo.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de las políticas de contratación por empresa temporal y el ajuste de la planta de personal aprobada.</p> <p>Implementar acciones efectivas que permitan atraer el mejor talento a la organización.</p> <p>Realizar procesos de selección eficientes y predictivos que permitan atraer el mejor talento ajustado a los perfiles y cultura de QUALA.</p> <p>Generar en las personas que hacen parte del proceso de atracción – selección al interior de la compañía una cultura de respeto, confianza, profesionalismo y buen trato hacia todos los candidatos de tal manera que se refuerce la imagen de QUALA como empleador atractivo.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de los procedimientos de selección del personal por parte de la empresa temporal.</p> <p>Claridad en roles Asegurar la divulgación de las Descripciones de los cargos.</p> <p>Inducción y capacitación Garantizar el cumplimiento del proceso de Inducción a la compañía.</p> <p>Asegurar la vigencia y cumplimiento de las Inducciones tipo para cada uno de los cargos.</p> <p>Proponer e implementar acciones de capacitación orientadas a fortalecer las competencias corporativas y a mejorar el desempeño de las personas en sus cargos.</p> <p>Método de delegación Entrenar a los jefes en los principios, 5D, planes de trabajo y manejo efectivo de reuniones que permita el logro de los objetivos y el máximo desarrollo de la gente.</p> <p>Asegurar el desarrollo de las evaluaciones de desempeño de personal base y 360 grados y la definición e implementación de los planes de mejoramiento definidos.</p> <p>Procedimientos y herramientas Apoyar la implementación de los sistemas que busquen el mejoramiento continuo: 4S y Solución de problemas de raíz.</p> <p>Apoyar en los procesos de divulgación y capacitación de procedimientos, prácticas y normas de las áreas.</p> <p>Asegurar la divulgación y aplicación de la Promesa de valor</p>			

Generar un sentido de orgullo y ambiente de trabajo positivo.

Aprovechar todos los eventos de alto impacto para fortalecer el sentido de pertenencia y orgullo de los empleados y su familia por Quala

Monitorear permanentemente el nivel de satisfacción de los empleados en la organización, canalizar adecuadamente la información y proponer e implementar acciones orientadas a mantener un ambiente sano, motivador, retante y equitativo.

Monitorear el ambiente de áreas (entrevistas de cumplimiento de la Promesa de Valor, grupos foco especialmente con nivel base) diagnosticar con sentido de urgencia y llevar a cabo contundentes acciones correctivas.

Garantizar acompañamiento en momentos significativos de los colaboradores.

Reto y Desarrollo

Participar en la actualización semestral de la matriz de talento clave y asegurar la implementación de las acciones orientadas a retener al mejor talento y a filtrar a las personas que no se ajustan.

Apoyar el proceso de coaching y retroalimentación de los jefes a sus colaboradores.

Retroalimentar a los jefes con el fin de lograr que se alineen con el estilo de dirección, filosofía y valores de la compañía.

Compensación


Garantizar el cumplimiento de las políticas y sistemas de remuneración.

Asegurar que los jefes tomen decisiones oportunas y adecuadas de filtración en su equipo de trabajo cuando se requiera.

Asegurar un manejo adecuado de la desvinculación, para que la persona sienta que ha sido tratada con dignidad y que su autoestima ha sido protegida.


Asegurar el cumplimiento de todos los pasos en el proceso de desvinculación: preparación, comunicación al empleado, comunicación al grupo directo y a externos y firmar acuerdo de expectativas futuras.

	GESTION DEL CONOCIMIENTO		CÓDIGO
	MATRIZ DE INFORMACION – RRHH		QE – RH – 008
			Versión Documento 1
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
RRHH	Directora RRHH		
SISTEMAS DE INFORMACION		REPORTES	
Data Life Herramienta de Reclutamiento y Selección SAP Outlook		Disper Tablero de Control Entrega de Resultados mensual, trimestral y anual.	

		PERFIL DEL CARGO		AÑO 2010 MES 08 DÍA 10	
CARGO: PERFIL-CONSULTORA-RRHH		ROL DEL CARGO: Contar con un equipo humano competente, productivo, en permanente desarrollo, conectado emocionalmente y alineado a la cultura, para asegurar los resultados de las áreas de consultoría a su cargo.			
AREA: RECURSOS HUMANOS					
CARGO DEL JEFE: DIRECTORA DE RRHH					
No. Colaboradores Directos: 1					
No. Colaboradores Indirectos (aprox): 104					
Rango de Edad:	24 – 30	Sexo:	M ___ F ___ I ___		
PERFIL BÁSICO DEL CARGO: Requisitos mínimos					
Horarios (turnos): LUNES A VIERNES 7H30 A 17H00. Sabados 8h00 a 12h00 (2 sabados al mes) Responsabilidad para viajar: SI Medio de transporte: NO Estado civil: INDIFERENTE			Formación academica y Universidades de referencia: Psicologa Industrial. Universidades: PUCE, USFQ, UDLA, CENTRAL		
Otros conocimientos requeridos para el cargo: Manejo de Office					
BUSQUEDA INTERNA (Primera opción) Cargos que pueden ser considerados para esta posición			BUSQUEDA EXTERNA		
Cargos: Asistente de Recursos Humanos. Tipo y tiempo de experiencia: 1 a 2 años en el cargo.			Cargos: Asistentes de Recursos Humanos, Coordinadoras de Recursos Humanos, Analistas. Tipo y tiempo de experiencia: 1 a 2 años en el cargo, manejo de personal y conocimiento en todos los subsistemas del area. Sector: Independiente, de preferencia de consumo masivo. Fuentes de Reclutamiento efectivas: - Multitabajos - Head Hunting - Referidos		
INCIDENTES CRITICOS DEL CARGO: Actividades-responsabilidades claves del cargo necesarias para que la persona logre cumplir el rol.					
1. Trabajar de manera efectiva y coordinada con los Jefes, lograr empoderamiento en el manejo integral de su gente, ejerciendo el rol de consultoría en todos los procesos de Recursos Humanos, con una alta orientación al negocio y a la gente.					
2. Entender y aplicar de manera efectiva todos los procesos y modelos de Gestión Humana, detectar sus oportunidades de mejoramiento.					
3. Manejar múltiples temas en forma simultanea, priorizando, haciendo seguimiento y garantizando un manejo efectivo del tiempo.					

4. Evaluar las diferentes situaciones y problemáticas con objetividad y profundidad, canalizar adecuada y oportunamente la información y asegurar el manejo adecuado de información confidencial.	
COMPETENCIAS O FACTORES CRITICOS PREDICTORES DE ÉXITO: Son predictores del desempeño exitoso en el cargo, la persona los debe evidenciar.	
Competencias Básicas	Comportamientos críticos que la persona debe evidenciar
1. Transparencia e Integridad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumple con políticas, normas y procedimientos de la compañía ✓ Maneja con claridad y transparencia los recursos a disposición ✓ Se puede confiar en que la información que suministra es completa y veraz. ✓ Practica lo que predica: es coherente entre lo que piensa, dice y hace.
2. Perfil Quala	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alegre y optimista ✓ Apasionado por el resultado, ágil y con gran energía ✓ Valora y respeta a todas las personas por igual, sencillo y sensible frente a las necesidades de los otros
3. Orientación al Logro de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional en la consecución de resultados ✓ Toma las decisiones de su trabajo con criterio y asume las consecuencias ✓ Logra los resultados con oportunidad y calidad asegurando el proceso.
Competencias y/o factores críticos predictores de éxito para el cargo	Comportamientos críticos que la persona debe evidenciar (enumerar máximo 3)
1. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Se compromete y cumple con las responsabilidades que adquiere con los grupos de trabajo con los que interactúa • Promueve la cooperación y confianza dentro del equipo • Discute abiertamente los desacuerdos y trabaja para solucionar los conflictos
2. Escucha, Adaptabilidad y Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que otros indaguen y cuestionen su punto de vista • Valora las ideas y opiniones de otros sin importar su nivel jerárquico, se las ayuda a argumentar y encuentra lo positivo • Cuestiona, integra las ideas y opiniones de otros, busca la mejor alternativa
3. Organización y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Emplea su tiempo de manera ágil para resolver los temas de su trabajo • Utiliza método de trabajo organizado para asegurar el logro de los resultados • Actúa de acuerdo a las prioridades sin perder el foco
4. Análisis de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza los problemas con el nivel de detalle requerido • Cuestiona y reta las ideas identificando nuevas oportunidades • Identifica clara y oportunamente los

	problemas y logra abstraer lo esencial.	
5. Objetividad y manejo de información	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las situaciones sin generar juicios y siempre teniendo en cuenta los hechos y datos • Canaliza en forma adecuada, oportuna y por los conductos regulares la información 	
Tiempo Estandar de Cubrimiento	No. Dias: 60	
Elaborado por Recursos Humanos:	Aprobado por jefe inmediato:	Fecha de Elaboración:

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	AÑO 2009 MES 11 DÍA 17
<p>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</p> <p><u>CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS</u></p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</p> <p><u>DIRECTOR/JEFE DE RECURSOS HUMANOS</u></p> <p>CARGO JEFE DEL JEFE INMEDIATO:</p> <p><u>GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</u></p> <hr/> <p>TIPO DE CARGO: LÍNEA _ SOPORTE x</p>	<p>ROL DEL CARGO</p> <p>Contar con un equipo humano competente, productivo, en permanente desarrollo, conectado emocionalmente y alineado a la cultura, para asegurar los resultados de las áreas de consultoría a su cargo.</p>	

<p>TEMAS FUNDAMENTALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los jefes se empoderen del manejo integral de su gente, mediante una consultoría en los procesos de Gestión Humana, con una alta orientación al negocio • Tomar permanentemente el pulso del ambiente laboral, retroalimentar e implementar las acciones de mejoramiento requeridas. • Garantizar el cumplimiento de las políticas y Modelo de Gestión del Recurso Humano y defender los valores corporativos. • Implementar en forma efectiva todos los procesos de Gestión Humana y detectar sus oportunidades de mejoramiento. • Monitorear el cumplimiento de la promesa de valor a los empleados
--

ÁREAS CLAVES DE RESULTADO	ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS A CADA ÁREA CLAVE DE RESULTADO	INDICADORES DE GESTION
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la definición del direccionamiento estratégico de las áreas a cargo a través de la participación en planes operativos y revisiones trimestrales. • Garantizar el volcamiento al terreno con los diferentes niveles organizacionales para fortalecer el conocimiento del negocio. 	

Estructuras organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades para eficientar la estructura y el diseño de los cargos en las áreas a cargo. • Garantizar el cumplimiento de las políticas de contratación por empresa temporal y el ajuste de la planta de personal aprobada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de planta
Atracción y Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar acciones efectivas que permitan atraer el mejor talento a la organización. • Realizar procesos de selección eficientes y predictivos que permitan atraer el mejor talento ajustado a los perfiles y cultura de QUALA. • Generar en las personas que hacen parte del proceso de atracción – selección al interior de la compañía una cultura de respeto, confianza, profesionalismo y buen trato hacia todos los candidatos de tal manera que se refuerce la imagen de QUALA como empleador atractivo • Garantizar el cumplimiento de los procedimientos de selección del personal por parte de la empresa temporal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de selección • Cumplimiento en cubrimiento de vacantes • Estrellas capturadas
Empoderamiento y Productividad	<p>Claridad en roles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la divulgación de las Descripciones de los cargos. <p>Inducción y capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento del proceso de Inducción a la compañía. • Asegurar la vigencia y cumplimiento de las Inducciones tipo para cada uno de los cargos. • Proponer e implementar acciones de capacitación orientadas a fortalecer las competencias corporativas y a mejorar el desempeño de las personas en sus cargos <p>Método de delegación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrenar a los jefes en los principios, 5D, planes de trabajo y manejo efectivo de reuniones que permita el logro de los objetivos y el máximo desarrollo de la gente. • Asegurar el desarrollo de las evaluaciones de desempeño de personal base y 360 grados y la definición e implementación de los planes de mejoramiento definidos. <p>Procedimientos y herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la implementación de los sistemas que busquen el mejoramiento continuo: 4S y Solución de problemas de raíz. • Apoyar en los procesos de divulgación y capacitación de procedimientos, prácticas y normas de las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de Inducción • Evaluación de la Inducción por parte de J.I. y J.J. • Cobertura evaluación de desempeño. • Planes de desarrollo elaborados y ejecutados.

Retención del talento	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la divulgación y aplicación de la Promesa de valor <p>Sentido de orgullo y ambiente de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar todos los eventos de alto impacto para fortalecer el sentido de pertenencia y orgullo de los empleados y su familia por Quala • Monitorear permanentemente el nivel de satisfacción de los empleados en la organización, canalizar adecuadamente la información y proponer e implementar acciones orientadas a mantener un ambiente sano, motivador, retante y equitativo. • Monitorear el ambiente de áreas (entrevistas de cumplimiento de la Promesa de Valor, grupos foco especialmente con nivel base) diagnosticar con sentido de urgencia y llevar a cabo contundentes acciones correctivas. • Garantizar acompañamiento en momentos significativos de los colaboradores <p>Reto y Desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la actualización semestral de la matriz de talento clave y asegurar la implementación de las acciones orientadas a retener al mejor talento y a filtrar a las personas que no se ajustan. • Apoyar el proceso de coaching y retroalimentación de los jefes a sus colaboradores. • Retroalimentar a los jefes con el fin de lograr que se alineen con el estilo de dirección, filosofía y valores de la compañía. <p>Compensación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de las políticas y sistemas de remuneración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones internas. • Talento clave perdido • Rotación de personal
Filtración	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los jefes tomen decisiones oportunas y adecuadas de filtración en su equipo de trabajo cuando se requiera. • Asegurar un manejo adecuado de la desvinculación, para que la persona sienta que ha sido tratada con dignidad y que su autoestima ha sido protegida. • Asegurar el cumplimiento de todos los pasos en el proceso de desvinculación: preparación, comunicación al empleado, comunicación al grupo directo y a externos y firmar acuerdo de expectativas futuras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional • Rotación total, rotación deseada y no deseada • Acuerdos de retiro

Elaboró Director de RRHH	Autorizó Gerente de Área	Autorizó Gerente de RRHH
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Bienvenido a



El proceso de inducción que usted inicia hoy tiene como fin facilitar su adaptación a la compañía, su área y a su cargo.

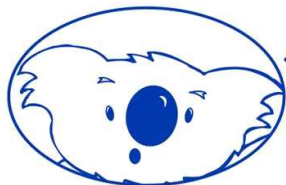
Para Quala este es un proceso fundamental para asegurar que usted cuente con las herramientas e información necesarias para alcanzar el nivel de desempeño esperado.

A continuación encontrará un programa estructurado que debe ser cumplido a cabalidad antes que usted pueda asumir las responsabilidades de su cargo.

Su Jefe y Recursos Humanos son los encargados de acompañarlo y realizar seguimiento durante su proceso de inducción.

Su compromiso durante el proceso es:

1. Asegurar el cumplimiento de la agenda, cada una de las citas tiene un claro propósito, por esta razón es fundamental que cumpla con todo el programa definido. En caso que alguna cita no se pueda cumplir en la fecha y hora estipulada, usted es el responsable de reprogramarla y asegurar su cumplimiento.
2. Verificar que todos los contenidos especificados en cada instancia sean cubiertos en su totalidad, usted debe solicitar al responsable de cada etapa de su inducción que firme el formato de programación en constancia que se ha cumplido con lo definido.
3. Al mismo tiempo de ir colocando su V.B. en el formato como aprobación de la claridad que tiene sobre todos los contenidos señalados.



Esperamos se sienta a gusto y que este programa le facilite su proceso de adaptación a su cargo.



Al final de la inducción esperamos que usted tenga claro: su rol, sus temas fundamentales, sus herramientas de gestión, su plan de trabajo y sus prioridades.

Ahora haces parte de un Equipo Ganador



Formato Programación de la Inducción

Nuevo Colaborador	Fecha de Ingreso dd / mm / aa	Cargo
Jefe Inmediato	Cargo del Jefe	Consultora Soporte

Lista de Chequeo (Marque con una x si se tiene listo o N/A si no se requiere.)

Puesto de Trabajo	Teléfono Celular	Enviar E-mail de presentación	Teléfono fijo	Valera casino	
Computador, e-mail, Internet	Dotación	Informar a seguridad el ingreso	Libro Guerra por el Talento	Carnet	
Cartilla Cultura Quala	Descripción de cargo actualizada	Plan de trabajo	Indicadores actualizados	Carpeta de Inducción	

DIA 1	Fecha				
Vo. Bo.	Actividad	Hora	Tiempo Estimado	Responsable (Nombre y Cargo)	Firma de Quien da la Inducción
	Bienvenida , presentación a sus compañeros de trabajo, recorrido por instalaciones, ubicación en su puesto de trabajo, entrega formal de herramientas de trabajo, Entrega de Formato de programación de la Inducción		2 Horas	Jefe inmediato	
		SI i NO			

INDUCCIÓN CORPORATIVA					
Vo. Bo.	Actividad	Hora	Tiempo Estimado	Responsable (Nombre y Cargo)	Firma de Quien da la Inducción
	Bienvenida		Todo el día	Jefe inmediato	
	Explicación del proceso de inducción				
	Módulos de capacitación corporativa.				
	Presentación SEIQ corporativo.				
	Entrega de: canasta multiproductos, carta de productos, manilla "orgullosamente Ecuatorianos", cartilla de inducción.				
	Temas que debe reforzar la consultora (Todos los cargos)				
	Historia de Quala				
	Modelo de Negocio				
	Mision				
	Visión				
	Como vamos frente al cumplimiento de la vision				
	Cultura Quala (entregar cartilla)				
	Ver videos de cultura con ejemplos, mecanismos y nos gusta la Gente				
	Competencias Corporativas: definicion, graduacion, procesos en los que se aplica, como se categorizan				
	Organigramas de las distinta areas: Gerencias, direcciones, departamentos Mercadeo, Ventas, Adminstracion, Cadena de Abastecimiento.				
	BASARSE EN PRESENTACION DE INDUCCION TIPO DE RRHH Rol y temas de fundamentales del Area				
	Modelo de Gestión del Area , componenetes y mecanismos				
	Tablero de control e indicadores				
	Presentación programa seamos mejores jefes (Para personas con personal a cargo)				
	Manejo de procesos disciplinarios (Para personas con personal a cargo)				
	Entrega de código de ética - Política consumo de producto en plantas.				
	Normas de convivencia				
	Herramientas de medición y evaluación. (Solo Profesionales)				
	Clima organizacional				
	Evaluación de 360°				
	Evaluación de Talento Clave				
	Evaluacion del SEP				
	Encuestas de calidad de servicio				
	Proyectos corporativos (Todos los cargos)				
	Revisión carpeta Gerencia día_día: Forma de ingreso, revisión de procedimientos del área de RRHH				
	Póngale la firma. Mecanismos de control de los cuales el cargo es responsable.				
	Proyectos mejoramiento continuo: Programa 4S y solución problemas de raíz.				

INDUCCION AL ÁREA Y CARGO					
DIA 2	Fecha				
Vo. Bo.	Actividad	Hora	Tiempo Estimado	Responsable (Nombre y Cargo)	Firma de Quien da la Inducción
	INDUCCION TEMAS DEL AREA		Todo el día	Jefe inmediato	
	Procedimientos				
	Flujograma				
	Políticas				
	Herramientas y formatos				
	Video corporativo				
INDUCCION AL ÁREA Y CARGO					
DIA 3	Fecha				
Vo. Bo.	Actividad	Hora	Tiempo Estimado	Responsable (Nombre y Cargo)	Firma de Quien da la Inducción
	INDUCCION TEMAS DEL AREA		Todo el día	Consultora RRHH	
	Procedimiento Selección				
	Flujograma				
	Políticas				
	Herramientas y Formatos				
	Etapas del proceso				
	Assessment				
	Aplicación y calificación de pruebas				
DIA 4	Fecha				
Vo. Bo.	Actividad	Hora	Tiempo Estimado	Responsable (Nombre y Cargo)	Firma de Quien da la Inducción
	Salida al Terreno Canal Preventa		Todo el día	Jefe de Preventa	
	Rol del área				
	Estructura				
	Herramientas y Procedimientos				
DIA 5	Fecha				
Vo. Bo.	Actividad	Hora	Tiempo Estimado	Responsable (Nombre y Cargo)	Firma de Quien da la Inducción
	INDUCCION COMPENSACION Y BIENESTAR		4 Horas	JEFE DE COMPENSACION Y BIENESTAR	
	Rol del área				
	Estructura				
	Políticas				
	Herramientas y procedimientos (contratación)				
	Tablero de control fichas tecnica de indicadores y datos a la fecha				
	Sistemas de información				
	Canales de comunicación				


Vo. Bo.	Actividad	Hora	Tiempo Estimado	Responsable (Nombre y Cargo)	Firma de Quien da la Inducción
	Salida al Terreno Canal Mixto		Medio día	Representante de Ventas Canal Mixto	
	Rol del área				
	Estructura				
	Herramientas y Procedimientos				
DIA 6	Fecha				
Vo. Bo.	Actividad	Hora	Tiempo Estimado	Responsable (Nombre y Cargo)	Firma de Quien da la Inducción
	Inducción Evaluación de Desempeño - Talento - Calidad de servicio y SEP		Todo el día	Jefe de Recursos Humanos	
	Flujograma				
	Políticas y racionales				
	Herramientas y Formatos				
DIA 7	Fecha				
Vo. Bo.	Actividad	Hora	Tiempo Estimado	Responsable (Nombre y Cargo)	Firma de Quien da la Inducción
	Inducción en Temas de RRHH y perfiles de ventas		Todo el día	Jefe Inmediato	
<p>A continuación encontrará agendadas las reuniones de verificación con su Jefe, el Jefe del Jefe, y la Consultora de Recursos Humanos. De encontrar vacíos o falta de claridad en los temas, se definirán algunas acciones encaminadas a garantizar que usted tenga dominio completo de los mismos. Si estas instancias no se cumplen, usted no podrá asumir las responsabilidades de su cargo, ya que para Quala este es un proceso fundamental para asegurar que usted cuente con las herramientas e información</p> <p>Esta reunión debe agendarse inmediatamente haya a finalizado la programación de la inducción. Máximo al día 30 después del ingreso.</p>					
DIA 30	Fecha				
Vo. Bo.	Actividad	Hora	Tiempo Estimado	Responsable (Nombre y Cargo)	Firma de Quien da la Inducción
	Entrevista Jefe Inmediato	SI i NO			
	Revisión del cumplimiento del <i>Formato de Programación de la inducción.</i>				
	Elaboración del <i>Formato de Verificación de la inducción al cargo.</i>				
	Definición del plan de trabajo que contenga: objetivos, acciones a desarrollar, indicadores y prioridades.				


Esta reunión debe agendarse después del seguimiento del jefe y dentro de los primeros 45 días de haber ingresado la persona.


DIA 45	Fecha				
Vo. Bo.	Actividad	Hora	Tiempo Estimado	Responsable (Nombre y Cargo)	Firma de Quien da la Inducción
Entrevista jefe del jefe					
	Revisará cumplimiento del <u>Formato de programación de la Inducción</u>				
	<u>Formato de Verificación de la Inducción al cargo</u>				
	Plan de trabajo (debe llevar el plan de trabajo acordado con su jefe inmediato)				
	Diligenciará <u>Formato Entrevista jefe del Jefe</u>				

Esta reunión debe agendarse inmediatamente después de la entrevista del jefe del jefe.

DIA 31	Fecha				
Vo. Bo.	Actividad	Hora	Tiempo Estimado	Responsable (Nombre y Cargo)	Firma de Quien da la Inducción
	Revisará cumplimiento del <u>Formato de programación de la Inducción</u>	SI i NO		CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS	

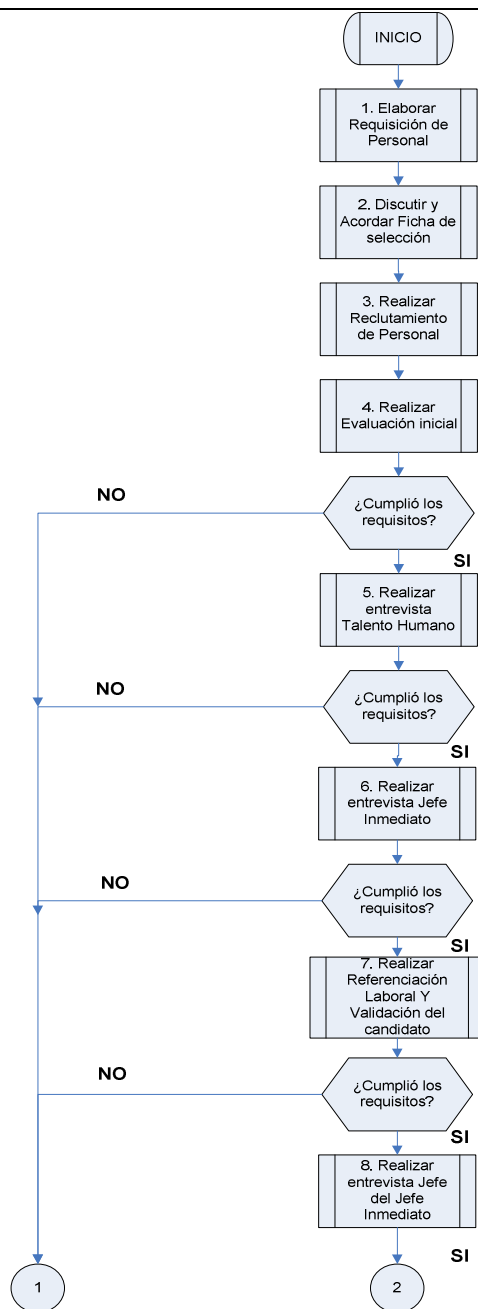
 Observaciones de la Inducción					


	GESTION DEL CONOCIMIENTO		CÓDIGO
	HERRAMIENTAS GESTION - CONSULTORA – RRHH		QE – RH – 014
			Versión Documento 1
Área Responsable RRHH	Cargo Responsable Directora RRHH	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
Carpeta de Organización y Seguimiento Pruebas Psicotécnicas Formatos de procesos impresos Disper Tableros de control Resultados de Evaluaciones (clima, 360) Herramienta de Reclutamiento y Selección Computador Teléfono fijo y celular Salas			

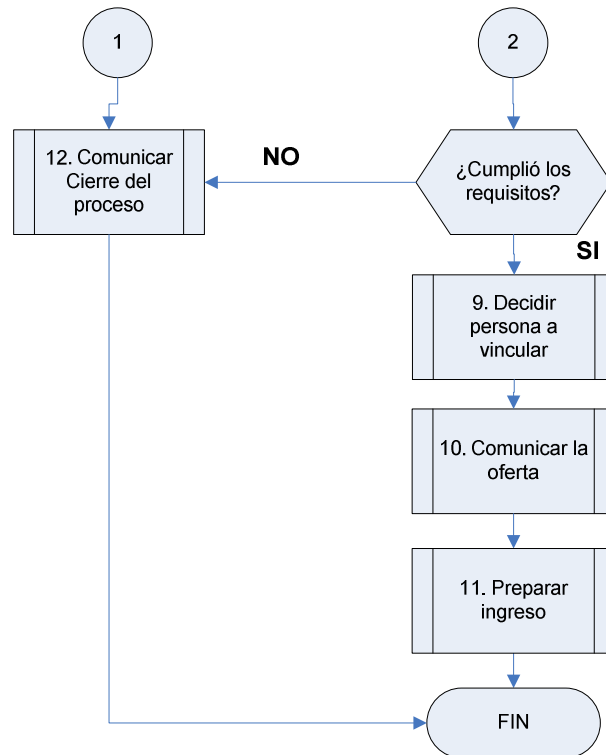
	PROCEDIMIENTO		CÓDIGO
	SELECCIÓN DE PLANTA FIJA		QE – RH - 001
			Versión Documento 1
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
Recursos Humanos	Directora de RRHH	6/Enero/2011	6/Enero/2011


FLUJOGRAMA

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Garantizar que la selección del personal sea el resultado de un proceso objetivo, predictivo y estandarizado que permita vincular al mejor talento con la oportunidad requerida.



	PROCEDIMIENTO		CÓDIGO
	SELECCIÓN DE PLANTA FIJA		QE – RH - 001
			Versión Documento 1
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
Recursos Humanos	Directora de RRHH	6/Enero/2011	6/Enero/2011
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Garantizar que la selección del personal sea el resultado de un proceso objetivo, predictivo y estandarizado que permita vincular al mejor talento con la oportunidad requerida.			



	PROCEDIMIENTO		CÓDIGO
	SELECCIÓN DE PLANTA FIJA		QE – RH - 001
			Versión Documento
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
Recursos Humanos	Directora de RRHH	6/Enero/2011	6/Enero/2011
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Garantizar que la selección del personal sea el resultado de un proceso objetivo, predictivo y estandarizado que permita vincular al mejor talento con la oportunidad requerida.			

POLÍTICAS Y NORMAS

1. Los Procesos de selección se fundamentan en los méritos de las personas y deben ser objetivos y cumplir con todas las etapas establecidas.
2. Toda vinculación debe ser el resultado de un proceso de selección que asegure el cumplimiento de los requisitos del cargo (técnicos y de competencias) y la alineación de las personas con los valores institucionales.
3. Los jefes deben estar en función de identificar y atraer permanentemente Talento Humano tanto para su área como para la compañía.
4. Cada vez que se presente una vacante se debe evaluar la necesidad de cubrirla.
5. Cada instancia que participa en el proceso de selección debe cumplir un rol claro y asumir la responsabilidad frente al concepto y decisión que se tome respecto a cada candidato; para esto deberá firmar los documentos correspondientes a las etapas que participa.
6. Durante todas las etapas del proceso de selección se deben cumplir los momentos de verdad por parte de RH y jefes, transmitiendo una imagen de empleador atractivo.
7. Todo proceso de selección debe ser evaluado en cuanto a su oportunidad y calidad con base en indicadores de gestión y todas las instancias participantes deben comprometerse con estos dos criterios.
8. Con el fin de lograr la máxima oportunidad y eficiencia en el proceso, se debe garantizar una planeación de las etapas que optimice los momentos de contacto tanto con el area solicitante, como con los candidatos sin sacrificar los filtros definidos.
9. Siempre que exista una requisición se debe revisar y aprobar la ficha de selección antes de iniciar el proceso para garantizar claridad y alineación entre RH y el jefe sobre el perfil requerido para el cargo y los criterios de reclutamiento y selección.
10. Las pruebas psicotécnicas que se apliquen en el proceso deben ser predictivas y confiables.
11. Todo proceso de evaluación debe incluir la aplicación de una prueba de personalidad y una de inteligencia.
12. En todo proceso de selección deben participar Talento Humano y por lo menos dos instancias del area contratante.
13. Todas las etapas del proceso deben quedar documentadas.
14. Las condiciones de contratación estipuladas en la negociación deben ajustarse a las políticas de Quala y en ningún caso, las instancias participantes tienen la potestad de hacer promesas que se aparten de estas.
15. El jefe es el responsable de garantizar que el colaborador cuente con todas las herramientas y dotación necesaria para realizar su trabajo a la fecha de su ingreso.
16. Toda persona que haya participado en un proceso de selección de la compañía deberá recibir una comunicación oportuna sobre el estatus de su proceso.


	PROCEDIMIENTO		CÓDIGO
	SELECCIÓN DE PLANTA FIJA		QE – RH - 001
			Versión Documento 1
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
Recursos Humanos	Directora de RRHH	6/Enero/2011	6/Enero/2011
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Garantizar que la selección del personal sea el resultado de un proceso objetivo, predictivo y estandarizado que permita vincular al mejor talento con la oportunidad requerida.			

PROCEDIMIENTO

No. Etapa	Descripción	Cargo Responsable	Mecanismo de Control
1	Elaborar Requisición de Personal: Diligenciar <i>Anexo 1- Formato de Requisición de Personal</i> . Gestionar las firmas de autorización del área correspondiente y entregar a Consultora de Recursos Humanos	JEFE INMEDIATO	
2	Validar Planta y Aprobar Requisición: Validar que el <i>Anexo 1- Formato de Requisición de Personal</i> cuente con las firmas de aprobación requeridas y verificar si dicho cargo está dentro de la planta de personal aprobada por la gerencia. Diligenciar los días estandar de cubrimiento y acordar la fecha de ingreso con el jefe. Firmar la requisición en señal de aprobación. Nota: En esa fase es importante tener en cuenta <i>Anexo 2- Días de cubrimiento estandar</i> .	JEFE/CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS	Validar y firmar <i>Anexo 1- Formato de requisición de personal</i> .
3	Discutir y Acordar Ficha de Selección: Revisar, actualizar o elaborar el <i>Anexo 3- Formato Descripción de Cargo</i> y el <i>Anexo 4- Formato Ficha de Selección</i> en conjunto con el jefe inmediato.	JEFE/CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS	
4	Realizar Reclutamiento de Personal: Seguir los pasos definidos en el Instructivo reclutamiento, asegurando cubrir la totalidad de las fuentes posibles. Nota: A partir de esta fase se debe garantizar el cumplimiento del <i>Anexo 5-Momentos de Verdad</i> con todos los candidatos.	JEFE/CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS	

No. Etapa	Descripción	Cargo Responsable	Mecanismo de Control
5	<p>Realizar Evaluación Inicial: Ingresar las hojas de vida de las personas que se citen a sesión en <i>Anexo 6- Base de registro de información de candidatos en proceso.</i></p> <p>Realizar pruebas psicotécnicas, asegurando como mínimo aplicar una prueba de personalidad, una de inteligencia y las pruebas técnicas definidas para cada cargo. La aplicación y calificación de las pruebas deberá realizarse de acuerdo a los establecido en el Instructivo Aplicación de Pruebas.</p> <p>Adicionalmente los candidatos deben diligenciar <i>Anexo 7- Formato Información Hoja de Vida.</i></p> <p>Garantizar el registro o archivo del <i>Anexo 7- Formato Información Hoja de Vida</i>, diligenciado por los candidatos para su posterior consulta.</p>	JEFE/CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS	
6	<p>Realizar Entrevista Talento Humano: Realizar entrevista utilizando el <i>Anexo 8- Formato de Entrevista de RH.</i> Para profundizar en la exploración de las competencias utilice el <i>Anexo 9- Guía de Entrevista por Competencias.</i></p> <p>Diligenciar el formato <i>Anexo 10- Informe de Evaluación y Concepto de RH.</i></p>	JEFE DE TALENTO HUMANO/CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS	
7	<p>Realizar entrevista de Jefe Inmediato: Presentar el candidato finalista al jefe inmediato con la carpeta que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Anexo 11-Índice de la carpeta de entrevista</i> - <i>Anexo 9- Guía de Entrevista General por competencias.</i> - <i>Hoja de Vida</i> - <i>Anexo 10- Informe de Evaluación y Concepto de RH.</i> - <i>Anexo 12- Formato de Entrevista del jefe</i> <p>Nota: Debe procurar que la cita con el jefe del jefe se realice inmediatamente después de la entrevista del jefe inmediato.</p>	JEFE/CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS	

No. Etapa	Descripción	Cargo Responsable	Mecanismo de Control
	respecto a la contratación.		
12	<p>Preparar Ingreso: realizar la preparación del ingreso para asegurar que se cumpla con todos los requisitos establecidos y entregar al área encargada de contratación el <i>Anexo 16- Lista de Chequeo</i> para su validación y aprobación.</p> <p>Revisar y dar el visto bueno que el proceso cuenta con los documentos requeridos para la contratación tomando como base el <i>Anexo 16- Lista de Chequeo</i>.</p>	JEFE/CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS	Dar visto bueno en el <i>Anexo 16- Lista de Chequeo</i> . Asegurando que el proceso tenga todos los documentos requeridos para la firma del contrato.
13	<p>Comunicar el Cierre del proceso: Garantizar que se le comunique el cierre del proceso de selección a los candidatos no seleccionados.</p>	JEFE/CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS	

	PROCEDIMIENTO		CÓDIGO
	SELECCIÓN DE PLANTA FIJA		QE – RH - 001
			Versión Documento
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
Recursos Humanos	Directora de RRHH	6/Enero/2011	6/Enero/2011
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Garantizar que la selección del personal sea el resultado de un proceso objetivo, predictivo y estandarizado que permita vincular al mejor talento con la oportunidad requerida.			

ANEXOS

- Anexo 1- Formato de Requisición de Personal.*
- Anexo 2- Días de cubrimiento estandar.*
- Anexo 3- Formato Descripción de Cargo*
- Anexo 4- Formato Ficha de Selección*
- Anexo 5- Momentos de Verdad*
- Anexo 6- Base de registro de información de candidatos en proceso.*
- Anexo 7- Formato Información Hoja de Vida.*
- Anexo 8- Formato de Entrevista de RH*
- Anexo 9- Guía de Entrevista General y por competencias.*
- Anexo 10- Informe de Evaluación y Concepto de RH.*
- Anexo 11- Índice de la carpeta de entrevista*
- Anexo 12- Formato de Entrevista del jefe*
- Anexo 13- Verificación de Referencias Laborales*
- Anexo 14- Cierre del proceso de selección*
- Anexo 15- Carta de Enganche*
- Anexo 16- Lista de Chequeo*

instrucciones simples y los reactivos de práctica facilitan la comprensión de las tareas de los individuos evaluados.

- **Fácil de utilizar:** Es fácil de aplicar y calificar.
- **Correlación con el WAIS:** Se correlaciona en gran medida con la Escala Wechsler de inteligencia para adultos-III; (Wais-III)

Aplicación

Su aplicación es aproximadamente de 25 a 30 minutos. Incluyendo los 10 a 15 minutos para instrucciones y práctica, y 14.5 minutos para la prueba en sí.

Tiempo por sub-prueba

1. Claves	2 minutos
2. Figuras incompletas	2 minutos, 30 segundos
3. Pares iguales y pares desiguales	2 minutos
4. Objetos equivocados	3 minutos
5. Matrices	5 minutos

Puntuaciones por subprueba

1. Claves

Cada respuesta obtiene 1 punto. Utilice la clave de calificación para verificar las respuestas de la apersona evaluada. Para facilitar la calificación, las tres respuestas de muestra se incluyen en la puntuación natural. La puntuación natural máxima es de 140 puntos.

2. Figuras incompletas

Cada dibujo respondido correctamente obtiene 1 punto. El elemento faltante de cada reactivo está señalado en rojo en clave de respuesta. No se requiere precisión artística. La puntuación máxima es de 24 puntos.

3. Pares iguales y pares desiguales.

Alinee la clave de respuesta con los reactivos en el protocolo. Sólo los reactivos marcados por el examinado se toman en consideración para la calificación. Si la respuesta de la persona es idéntica a la clave de calificación, anote un signo de más (+) junto al reactivo en el protocolo. Si la respuesta de la persona no es idéntica a la clave de calificación, anote un signo de menos (-) junto al reactivo en el protocolo. Para obtener la puntuación natural, reste el número de reactivos marcados con un signo de menos, del numero de reactivos marcados con un signo de más. Es posible que los examinados obtengan una puntuación natural total negativa. La puntuación natural máxima es de 55 puntos.

4. Objetos equivocados

Cada respuesta correcta obtiene 1 punto. Las respuestas correctas están demostradas en la clave de **calificación y no se permiten desviaciones. La puntuación natural máxima es de 24 puntos.**

5. Matrices.

Cada respuesta correcta obtiene 1 punto. Las opciones correctas están listadas en la clave de la calificación y no se permiten desviaciones. La puntuación natural máxima es de 25 años.

Interpretación

Puntuación de CI	Clasificación
• 130 y superior	Extremadamente Superior
• 120-129	Muy Superior
• 110-119	Superior
• 90-109	Promedio alto
• 80-89	Promedio
• 70-79	Promedio bajo
• 69 e inferior	Bajo

1.5. Plan de Implementación del Modelo y Sostenimiento

1.5.1. Etapas de Implementación a Corto Plazo.

ETAPA	RESPONSABLE	ACCIONES A DESARROLLAR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	HERRAMIENTA
1. Definición equipo primario (RRHH, Auditoría, Informática)	Gerente General	Definir las tres personas que integrarán el grupo para el lanzamiento del Modelo, teniendo en cuenta que la persona de RRHH: liderará el proyecto durante su desarrollo e implementación; la persona del área de informática: liderará el proceso de configuración de share point; la persona de auditoría será el administrador del modelo (debe ser quien maneje la gerencia del día a día).	Liderazgo e involucramiento por parte del Gerente General RRHH como líder organizacional Permanencia mínima de 6 meses del equipo primario.	
2. Capacitación del equipo primario	Equipo Primario	Las personas líderes del proyecto (RRHH, Auditoría e Informática) tendrán una capacitación en: Definición conceptual de la Gestión de Conocimiento y etapas del proyecto Metodología de estandarización de la GDAD Share Point (teoría y práctica)	Foco en los temas claves a entender	Presentación del Modelo Gestión de Conocimiento
3. Definición cronograma de actividades	Gerente General	Definir un cronograma/plan de trabajo de acuerdo a las etapas aquí definidas para lanzar el Modelo.	Realismo en la definición	Formato de Plan de Trabajo Modelo Gestión de Conocimiento
4. Configuración estructura share point	Responsable del Proyecto en Informática	Configuración de sites y bibliotecas en share point para cada componente de acuerdo a la estructura organizacional del país. En esta etapa se debe crear en el sistema el espacio donde posteriormente se subirá la información para cada componente y cada área.	Crear estructura inicial de Share Point (departamentos y cargos) Crear árbol de temas y subtemas de la GDAD y los cargos para las DyG del cargo. Asegurar buscador eficiente y funcional.	Manual de Share Point
5. Migración de la Gerencia del Día a Día	Administrador de la GESTION DEL CONOCIMIENTO	Trasladar los documentos de la Gerencia del día a día al Sistema de Share Point de acuerdo a los sites y al índice de temas y subtemas de cada área.	Asegurar que la información de la GDAD quede organizada adecuadamente de acuerdo a los pilares básicos del Modelo de cada área.	
6. Realizar piloto	Gerente General	Se debe escoger una o dos áreas para que empiecen a subir la información al share point y de esta forma evidenciar oportunidades en el sistema. Para esto se debe capacitar al facilitador del área en el uso de la herramienta de Share Point.	Piloto con áreas documentadas. Capacitación a la persona del área seleccionada para subir la información. Cumplir las pautas de estandarización.	Manual Share Point

1.5.2. Etapas de Implementación a Largo Plazo o Recomendación para Quala

ETAPA	RESPONSABLE	ACCIONES A DESARROLLAR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	HERRAMIENTA
7. Lanzamiento del Modelo a Comité de Gerencia	Gerente General	<p>En esta etapa se debe reunir el Comité de Gerencia y presentar:</p> <p>Definición conceptual de la gestión del conocimiento.</p> <p>El procedimiento de manejo de la Gestión de Conocimiento</p> <p>En esta reunión se debe aclarar la importancia de esta iniciativa, se debe presentar las etapas siguientes al proyecto y se debe aclarar el compromiso esperado por parte de ellos que son los motores de la Gestión de Conocimiento en cada área.</p>	Compromiso del Comité de Gerencia con el proyecto.	<p>Presentación del Modelo</p> <p>Procedimiento de Manejo de Gestión de Conocimiento</p>
8. Capacitación a Directores y asignación de roles	Gerentes de Áreas	<p>Capacitación a Directores: En esta etapa cada gerente de área debe realizar una capacitación a su equipo primario de directores sobre la gestión del conocimiento abordando los siguientes temas:</p> <p>Presentación del Modelo de Gestión de Conocimiento</p> <p>Procedimiento de la Gestión del conocimiento (resumen)</p> <p>Capacitación en Metodología de estandarización</p> <p>Al finalizar esta reunión queda como compromiso elaborar el cronograma de avance de la gestión del conocimiento.</p> <p>Definición de Facilitadores: Definir cuáles son los cargos que deben asumir el rol de facilitadores de cada área de acuerdo a la responsabilidad del facilitador.</p>	<p>Los Directores deben entender y asumir su responsabilidad en el Modelo.</p> <p>Asignación adecuada de los facilitadores = Gestión del Conocimiento</p>	<p>Presentación del Modelo.</p> <p>Capacitación a Facilitadores</p>
9. Capacitación a Facilitadores	Líder de RRHH y de Auditoría	<p>Las personas del grupo primario de desarrollo del proyecto deben capacitar a los facilitadores de cada área en los siguientes aspectos (presentación capacitación a facilitadores):</p> <p>Presentación de la Gestión de Conocimiento</p> <p>Procedimiento de la Gestión del conocimiento</p>	<p>Claridad y compromiso del facilitador hacia su rol.</p> <p>El Gerente General debe realizar la apertura de la capacitación.</p> <p>Tener elementos de refuerzo que de relevancia al facilitador.</p>	<p>Presentación del Modelo.</p> <p>Capacitación a Facilitadores</p>

ETAPA	RESPONSABLE	ACCIONES A DESARROLLAR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	HERRAMIENTA
		Capacitación en Share Point Capacitación en Metodología de estandarización		
10. Definición cronograma por área y depto.	Gerente de Área	Cada director de área debe realizar el cronograma en función de los documentos que va a actualizar o subir a la gestión del conocimiento durante el año en curso. Este cronograma debe ser presentado a la Gerencia General y se le debe hacer seguimiento trimestral	Cronograma claro, focalizado y realista.	Instructivo Cronograma Gestión de Conocimiento Formato Cronograma Gestión de Conocimiento
11. Capacitación a nivel profesional	Líder de RRHH	Realizar capacitación masiva a las personas del nivel profesional donde se explicará la filosofía y objetivos del modelo, componentes, forma de operar, roles, y se aclarará que existe un cronograma por área de acuerdo a la prioridad de los temas a documentar (presentación capacitación nivel profesional).	Introducción del Gerente General Elementos de refuerzo: cartilla de capacitación, información en el sistema. Mostrar el sistema en su funcionamiento. Aclarar las expectativas de avance.	Presentación del Modelo Resumido.
12. Seguimiento al funcionamiento del Sistema	Líder de RRHH	Realizar de manera aleatoria y constante revisiones al adecuado funcionamiento del sistema: funcionamiento del buscador, estructura de share point por áreas y cargos, índice de temas y subtemas.	Realizar pruebas con diferentes áreas, documentos, componentes y con el buscador para asegurar que el sistema funcione adecuadamente.	Check list de Revisión

1.6. Monitoreo

El monitoreo se realizará por cada líder de área, quien podrá revisar y actualizar la información de modelo. Se deben establecer altos estándares de seguridad para evitar que los colaboradores accedan a información que no les corresponde.

1.7. Aclaración de Roles

Gerente General	Es el líder del Modelo de Gestión del Conocimiento por excelencia Lidera y hace seguimiento a la implementación inicial del modelo Es responsable de que el Modelo se mantenga vigente realizando seguimiento a los cronogramas de actualización y que funcione de manera adecuada.
Líder Implementación (RRHH)	Líder del equipo que garantice la implementación del Modelo y ajustes.

Líder Operativo (Administrador)	<p>Garantiza la operación técnica del sistema y su sostenimiento.</p> <p>Asegurar la permanente actualización de la Gestión del conocimiento y su adecuado uso a través del control a los procesos y la asesorías y auditoría a los facilitadores de las áreas.</p> <p>Es responsable de la creación de bibliotecas y dar autorización de accesos.</p> <p>Revisa los temas de forma de los procedimientos antes de subirlos a la GDAD.</p>
Auditoría	Los procedimientos deben ser revisados por el auditor operativo del área después de que sean subidos como parte del modelo de auditoría operativa.
Facilitador	Asegurar el buen uso de la herramienta de la Gestión del conocimiento brindando asesoría a los usuarios y siendo punto de control para la actualización de la documentación. (Marco Estratégico, Instructivos Confidenciales y Modelos)
Informática	Crear el esqueleto inicial de acuerdo a las áreas e índice de temas y subtemas
Gerente/Director/Jefe de Área	Es el encargado de liderar el modelo al interior de su área, asegura que en la GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO de su área se suban los documentos oficiales y se actualice la información.

1.8. Administradores de la Gestión del Conocimiento por área

Cada área debe tener un administrador de la Gestión del Conocimiento quien será el responsable de mantener actualizada la información en el sistema y garantizar que ésta información cuente con las aprobaciones definidas y se almacene en las carpetas correspondientes.

AREA	CARGO
Administración y Finanzas	Asistente de Auditoría responsable de la Gerencia del día a día
Mercadeo	Asistente de Servicios de Mercadeo
I&D	Asistente de Investigación y Desarrollo
RRHH	Jefe de Recursos Humanos
<i>Cadena</i>	
Planeación, Compras, Comercio Exterior	Planeador de Proyectos
Distribución	Jefe Regional
Manufactura	Jefe de Administración y Mejoramiento de Procesos
Ventas	Analista de Ventas

1.9. Destinatarios

Una vez realizado e implementado el Modelo de Gestión de Conocimiento, las personas que se van a beneficiar directamente son todos los colaboradores de Quala Ecuador S.A., y por lo tanto, la compañía como tal, este diseño y desarrollo del Modelo ayudará a que la productividad sea más alta y por ende la rentabilidad también.

1.10. Indicadores para el Modelo de Gestión del Conocimiento

Se crea un indicador de avance del cronograma de Gestión de Conocimiento que se monitorea mensualmente, que se obtiene con el número de documentos publicados en Gestión del Conocimiento vs. el número de documentos estimados a publicar según el cronograma.

1.11. Fuentes de Verificación para el Modelo de Gestión del Conocimiento

Para la verificación se tendrán todos los formatos tipo, que permiten crear los documentos, estos formatos se revisarán con el Gerente General en una reunión trimestral, en donde se definirá: si son los adecuados para facilitar la documentación del conocimiento, si son de fácil transmisión, si son necesarios, o si se debe eliminar o modificar documentos.

También se utilizará el sistema de Póngale la Firma, donde se evalúa el % de cumplimiento de los procedimientos, a través de la autogestión. Y a medida que se van documentando más procesos, se espera una ampliación en el número de procesos evaluados a través de Póngale la Firma.

Otra fuente de verificación que nos va a ayudar es el seguimiento al cumplimiento del cronograma de Gestión de Conocimiento.

CAPITULO V: MARCO EVALUATIVO

Se considera que se ha cumplido con el objetivo general al cien por ciento ya que después de realizar todas las actividades se pudo ofrecer a Quala un Modelo de Gestión de Conocimiento con sus lineamientos para su implementación y funcionamiento, que se acopla a su cultura y necesidades.

De igual manera se cumplió con los objetivos específicos al cien por ciento; primero al establecer un procedimiento para el desarrollo y aplicación del Modelo de Gestión de Conocimiento, explicado y detallado a lo largo de este documento en donde podrá ser consultado, segundo al diseñar formatos adecuados de acuerdo a las necesidades de la compañía y por temas para poder implementarlos, tercero al crear y presentar un plan de implementación y sostenimiento del Modelo de Gestión del Conocimiento y finalmente al ejemplificar y diseñar un prototipo de cada uno de los formatos establecidos para este proyecto.

Una vez revisado y discutido con la Gerencia General y la Dirección de Recursos Humanos el proyecto final, no cabe duda que será de gran impacto para el mejoramiento continuo y aportara con ideas innovadoras en la creación de información que no está necesariamente creada o que necesite actualización.

Vale la pena resaltar que el Modelo de Gestión de Conocimiento también causará impacto en la rentabilidad de la organización a largo plazo, ya que se evitará reprocesos y pérdida de tiempo, asegurando que los colaboradores utilicen procedimientos que ya están validados.

En relación con las hipótesis planteadas podemos mencionar que no se cumplieron durante el desarrollo del proyecto.

CAPITULO VI: MARCO CONCLUSIVO

CONCLUSIONES

- El Modelo de Gestión del Conocimiento es de utilidad principalmente para poder crear una cultura en la que la información y el conocimiento de la organización sean accesibles a los colaboradores, y de esta manera, lograr una mayor rentabilidad asegurado que los procesos se cumplan y creando mejoras en la forma de operar.
- Los Líderes de cada área tendrán como responsabilidad velar por el cumplimiento y adecuada utilización del Modelo de Gestión de Conocimiento. Gerencia General será quien asegure la correcta aplicación del mismo.
- Para crear un Modelo de Gestión de Conocimiento en una compañía se deben analizar primero las necesidades puntuales que se tienen acerca del conocimiento interno y discutir sobre los objetivos a alcanzar.
- Un Modelo de Gestión del Conocimiento va a ayudar a la correcta realización de las actividades de la empresa ya que logra la estandarización de los procesos y el empoderamiento de los colaboradores en cada una de sus funciones.
- Los objetivos del Modelo de Gestión del Conocimiento en sí, no se han cumplido ya que ya dependen del desarrollo del proyecto a largo plazo en la compañía.
- El Modelo de Gestión de Conocimiento es factible de aplicación en las organizaciones.

RECOMENDACIONES

- Para que el Modelo de Gestión de Conocimiento se implemente de manera adecuada y perdure en el tiempo se necesita que todos los colaboradores de Quala se involucren y comprometan al desarrollo del mismo compartiendo sus conocimientos.
- Quala debe realizar y continuar con las etapas de implementación a largo plazo sugeridas en este documento para que el Modelo de Gestión de Conocimiento cumpla a totalidad con las expectativas y objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

Muñoz Seca, Beatriz, Riverola, Josep. Gestión del Conocimiento. Barcelona, Ediciones Folio, 1997.

Toffler, Alvin y Heidi. La Revolución de la Riqueza. Barcelona, Editorial Random House Mondadori, 2006.

Gordillo Mejía, Abraham, Licona Padilla, Diana, Acosta Gonzaga, Elizabeth. Desarrollo y Aprendizaje Organizacional. México, Editorial Trillas, 2008.

Karen Giannetto, Anne Wheeler. Gestión del Conocimiento en la Organización. México, Editorial Panorama, 2004.

Edvinson, Malone Michael S. El Capital Intelectual. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A. 1997.

Dalkir, Kimiz. Knowledge Management in Theory and Practice. USA, Elsevier Butterworth Heineman, 2005.

En Internet:

Organizaciones, Equipos y Personas. Gestión del Conocimiento I, El proyecto. Internet. www.alorarecursoshumanos.com/blog/category/gestion-del-conocimiento. Acceso: 15 febrero 2010

Pablo Belly. Niveles de Conocimiento. Internet.

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/niveles.htm. Acceso: 15 de febrero 2010

Ana Mahé Inda Gonzalez. Apuntes Teóricos sobre la Gestión del Conocimiento Organizacional. Internet.

www.monografias.com/trabajos53/conocimiento-organizacional/conocimiento-organizacional.shtml. Acceso: 15 de febrero 2010

Iraima V. Martínez M. Gestión del Conocimiento: Contexto y Antecedentes. Internet. www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/gestion-del-conocimiento-contexto-y-antecedentes-958124.html. Acceso: 17 febrero 2010

Soly. Bases Teóricas de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. Internet. www.monografias.com/trabajos15/bases-teoricas/bases-teoricas.shtml. Acceso: 18 febrero

Victoria Viciana Martínez. La Gestión del Conocimiento. Internet.

[www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/Gestion del Conocimiento.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/Gestion-del-Conocimiento.htm). Acceso: 17 Febrero 2010

Capital Intelectual. Internet.

www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm. Acceso: 19 febrero 2010

Modelo Intelect. Internet. www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm. Acceso: 19 febrero 201

j. E. Navas López / m. Ortiz de Urbina Criado. Internet:

<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/El%20capital%20intelectual%20en%20la%20empresa.pdf>. Acceso: 8 mayo 2010

José Luis Lara. Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento. Internet:

<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jllara/respues.htm>. Acceso: 8 mayo 2010

Juan Carrión Maroto. Capital Intelectual. Internet.

www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm. Acceso: 8 mayo 2010

CRITERIOS INSTITUCIONALES

Quito, 28 de marzo 2011



Dra. Marie France Merlyn
Decana de la Facultad de Psicología
Presente

De mis consideraciones

Como Directora de Recursos Humanos de Quala Ecuador certifico que Cristina Mosquera y Víctor Orellana realizaron en nuestra institución el proyecto de un Diseño y Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento. El proyecto ha sido entregado cumpliendo con las expectativas objetivos planteados desde el inicio.


Atentamente
Viviana Linares
Directora de Recursos Humanos



QUITO
Panamericana Norte Km. 11 1/2 Sector Calderón
Pbx: 600 1600 - Fax: Ext. 103
Email: qualaecuador@quala.com.ec

GUAYAQUIL
Cdla. Las Brisas vía Durán - Yaguachi
Pbx.: (04) 2814 922

ANEXOS

1. TABLERO DE CONTROL

FICHA TÉCNICA TABLERO DE CONTROL-RECURSOS HUMANOS

Nota: cada consultora debe presentar esta información de acuerdo a su nivel de consultoría y el mínimo detalle debe ser por sucursal por departamento.

A C R	CARACTERÍSTICAS	INDICADOR	¿QUE MIDE?	OBJETIVO	FÓRMULA DEL MES Y DEL ACUMULADO		¿CÓMO SE PRESENTA?	CÓMO OBTENER LA INFORMACIÓN (Para una filial)	SOPORTES
					MES	ACUMULADO			
ESTRUCTURAS	Cumplimiento Head count	Planta de personal total	Permite realizar el control de la planta de personal real Vs. La planta de personal aprobada para el periodo. Permite identificar las vacantes. Incluye personas directas, temporales y de apoyo a marcas.	Mantener un control de la planta de Personal y evitar desviaciones	Objetivo:Planta aprobada vigente para el periodo (no la presupuestada a comienzo de año). Incluye la planta fija, móvil y de apoyo a marcas sean contratados directamente o por tercerizadoras Real: Sumatoria de la planta existente para el periodo. Incluye la planta fija, móvil y de apoyo a marcas sean contratados directamente o por tercerizadoras	Objetivo: Promedio planta aprobada de los meses anteriores. Incluye la planta fija, móvil y de apoyo a marcas sean contratados directamente o por tercerizadoras Real: Promedio de la planta real de los meses anteriores. Incluye la planta fija, móvil y de apoyo a marcas sean contratados directamente o por tercerizadoras	Valor Absoluto de personas	La información necesaria para llenar este indicador se obtiene de la nómina y del control de tiempo o facturas de tercerizados	Cuadro de personas por área/ciudad/departamento. Años promedio de antigüedad planta fija: Sumatoria de los años de antigüedad de las personas planta fija/Total Personas planta fija
	Control del Gasto	Gastos de personal	Mide que los gastos de personal total compañía cumplan con lo presupuestado. Incluye los conceptos asociados a la remuneración: salarios, personal temporal, otros salarios, comisiones, horas extra, bonificaciones, beneficios extralegales,medios de transporte. No incluye rubros de Otros Gastos de Personal (capacitación, indemnización, etc.), salarios de personal de planta (que van al costo) ni los de apoyo a marcas o apoyo a ventas (van a tasa marketing) En el presupuesto se debe descontar el valor de los gastos de personal correspondientes a las vacantes existentes en el periodo.	Mantener un control del presupuesto de gastos de Personal	Objetivo:Gasto Presupuestado de la sumatoria de los conceptos asociados a la remuneración (salarios, personal temporal, otros salarios, comisiones, horas extra, bonificaciones, beneficios extralegales,medios de transporte) descontando el valor de los gastos de personal correspondientes a las vacantes (no búsquedas) existentes en el mes. Real: Sumatoria de los gastos reales del mes por los conceptos asociados a remuneración (salarios, personal temporal, otros salarios, comisiones, horas extra, bonificaciones, beneficios extralegales,medios de transporte.	Objetivo:Gasto Presupuestado de la sumatoria de los conceptos asociados a la remuneración (salarios, personal temporal, otros salarios, comisiones, horas extra, bonificaciones, beneficios extralegales,medios de transporte) descontando el valor de los gastos de personal correspondientes a las vacantes (no búsquedas) existentes en el periodo. Real: Sumatoria de los gastos reales del periodo por los conceptos asociados a remuneración (salarios, personal temporal, otros salarios, comisiones, horas extra, bonificaciones, beneficios extralegales,medios de transporte.	Valor absoluto	Esta información la debe consolidar y entregar Planeación Financiera. Se debe tener claro el costo de las vacantes presupuestadas como soporte para análisis de las variaciones	Cuadro planeacion financiera detallado por Gerencia de area real, presupuesto, mes y acumulado
ATRACCIÓN Y SELECCIÓN	Oportunidad	Número Total de Vacantes y Búsquedas pendientes	Hace referencia a los cargos que se encuentran vacantes y a los que están cubiertos pero sobre los que hay abierta una búsqueda al cierre de mes por cada nivel en la compañía	Tener una herramienta de seguimiento para las vacantes que continúan al cierre del mes.	Objetivo: NA Real: Sumatoria de las vacantes y búsquedas pendientes al cierre del mes.	Objetivo: NA Real: Promedio del número real de búsquedas y vacantes los meses anteriores	Valor absoluto	La información necesaria para llenar este indicador se obtiene completando el cuadro "Vacantes Pendientes RRHH" en la hoja "Cuadro General Vac Pend". Los resultados se obtienen filtrando las tablas dinámicas presentadas en las hojas anteriores según la necesidad.	Cuadro de vacantes total por nivel, área y consultora y el análisis de Solución Problemas de Raíz cuando es mayor a los 90 días
		Cumplimiento perfecto en el cubrimiento de las vacantes	Mide el grado de cumplimiento en el cubrimiento de las vacantes dentro de los tiempos establecidos para cada cargo y nivel. No incluye cubrimiento de vacantes de apoyo a marcas.	Tener un proceso de selección adecuado con los tiempos mínimos requeridos para hacer búsquedas y cumplir todas las etapas del proceso.	Objetivo: 100% Real: No de Vacantes total cubiertas a tiempo en el mes / No total de Vacantes cubiertas en el mes	Objetivo: 100% Real:No de Vacantes total cubiertas a tiempo en el periodo / No. total de Vacantes cubiertas en el periodo	% de Cumplimiento	La información necesaria para llenar este indicador se obtiene completando el cuadro "Cubrimiento General RRHH" en la hoja "Cubrimiento de Vacantes". Los resultados se obtienen filtrando las tablas dinámicas presentadas en las hojas anteriores según la necesidad.	Cuadro Vacantes por cumplimiento perfecto, aceptable y no cumplimiento por área y por nivel base, medio, profesional. Sumatoria de vacantes total cubierta y promedio de días de cubrimiento. Cuadro Promedio de días de cubrimiento por nivel y área.
	Cumplimiento aceptable en el cubrimiento de las vacantes	Mide el grado de cumplimiento en el cubrimiento de las vacantes cuando estas se cubren en un tiempo entre un 101% y 120% de los días estándar.	Tener un proceso de selección adecuada con los tiempos mínimos requeridos para hacer búsquedas y cumplir todas las etapas del proceso.	Objetivo: 0% Real: No de Vacantes del mes cubiertas entre un 101 - 120% de los días estándar / total de vacantes cubiertas en el mes	Objetivo: 0% Real:No de vacantes del año cubiertas en el periodo entre un 101 - 120% de los días estándar / total de vacantes cubiertas en el periodo	% de Cumplimiento	La información necesaria para llenar este indicador se obtiene completando el cuadro "Cubrimiento General RRHH" en la hoja "Cubrimiento de Vacantes". Los resultados se obtienen filtrando las tablas dinámicas presentadas en las hojas anteriores según la necesidad.		
	Calidad	No Calidad de selección Planta Fija	El número de personas que se retiran de la compañía antes de cumplir un año de servicio.	Garantizar la aplicación de todos los componentes del Modelo de Gestión del Recurso Humano. Evidenciar en qué se está fallando en el proceso de selección y poder generar los mejoramientos necesarios.	Objetivo: Se fija planteandose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior Real: No. de Retiros planta fija año móvil / No. Ingresos planta fija año móvil	Objetivo: Se fija planteandose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior Real: Resultado real último mes	% de Cumplimiento	Para obtener el indicador se debe completar el archivo "Análisis de Retiros" el cual arroja el número de personas retiradas antes de un año y la causal del error de selección. Además debe existir un cuadro actualizado de los ingresos del año móvil para cada mes.	Por nivel jerárquico, por área, por departamento, por canal, por distrito. Listado de No Calidad Por Nivel / Cargo. Se debe hacer Solución Problema de Raíz. No Calidad de Selección Planta Móvil: Número de personas retiradas antes de 1 año por causales diferentes a baja producción, vencimiento del periodo o contratación directa / Número Total de personas vinculadas en el mismo periodo de tiempo. * El plazo se definirá por país según la política de permanencia. Para su obtención ver cuadro "Análisis Retiro Planta Móvil"
SISTEMA DE EMPODERAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD	Calidad	Número de estrellas vinculadas	El número de profesionales vinculados que desde el proceso de selección fueron catalogados como estrellas (Personal con alto potencial de desarrollo, pueden ocupar 2 posiciones por encima)	Busca medir qué tan efectivo es el proceso de selección para atraer personas talentosas para la compañía.	Objetivo: 50% de los ingresos profesionales del mes Real: Sumatoria de ingresos calificados como estrellas	Objetivo: 50% de los ingresos profesionales del periodo Real: Sumatoria de ingresos calificados como estrellas en el periodo	Número de personas	Este indicador se obtiene a partir del archivo "Análisis de Ingresos"	Listado de personas por área y fecha de ingreso
		Evaluación SEP	Mide el cumplimiento de todos los componentes del Sistema de empoderamiento y productividad a través de una encuesta aplicada al 100% del personal de nivel medio y profesional de Quila	Evaluar la efectividad de los Jefes en cada uno de los componentes del Sistema de Empoderamiento y Productividad.	Objetivo: Se fija planteandose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior Real: # de Preguntas con calificación positiva/ Total Preguntas		% de Cumplimiento	Se obtiene de la tabla dinámica que se genera al procesar los resultados	1. Ranking por preguntas. 2. Por gerencia o jefe. Se debe entregar una tabla dinámica para poder construir los soportes. * Ver presentación tipo SEP (ojo construir la LL)
	Evaluación 360 grados	Mide el avance en el desarrollo de las competencias Corporativas con base en la evaluación de 360° (nivel profesional hacia arriba)	Identificar oportunidades de desarrollo en competencias corporativas y definir planes de acción generales y por áreas	Objetivo: Se fija planteandose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior Real: Promedio de los resultados de la evaluación de 360 total, por competencia, por área o nivel. Esta evaluación incluye resultados de nivel profesional.		Número absoluto	Este indicador se obtiene del sistema de Evaluación 360 utilizando Business Object	Ranking por Competencia y Area comparado con los años anteriores	
	Cumplimiento SEP	Cumplimiento Evaluación Inducción	El seguimiento a la evaluación por parte del jefe inmediato después de la vinculación hasta el día 30 y del jefe del jefe hasta el día 45	Garantizar que las personas recién vinculadas tengan claridad sobre lo que se espera de ellas y sus prioridades y reducir el tiempo para generar resultados en el nuevo cargo. Evaluar la calidad de la inducción dada por el jefe inmediato y el nivel de asimilación adquirido por el nuevo colaborador.	Objetivo: 100% Real:No de Evaluaciones a tiempo/Total de Evaluaciones a Realizar en el mes	Objetivo: 100% Real:No de Evaluaciones a tiempo del periodo/Total de Evaluaciones a Realizar en el periodo	% Cumplimiento	Este indicador se obtiene a partir de completar el archivo "Cumplimiento Evaluación Inducción. Se detalla la evaluación de la inducción por parte del jefe y del jefe del jefe	Indicador por gerencia detallando cumplimiento de indicador del jefe inmediato y del jefe del jefe.
	Cumplimiento Seamos Mejores Jefes	Mide la asistencia al Programa SMJ de todo el nivel de directores y Jefes que deben participar	Garantizar que todas las personas que son incluidas en este programa, asistan a los talleres de manera continua, dándole la importancia que requiere esta capacitación.	Objetivo: 100% Real: No de asistentes en el módulo/Total personas citadas en el módulo	Objetivo: 100% Real: No de asistentes en el módulo en todos los módulos dictados/Total personas citadas en todos los módulos	% Cumplimiento	A través del control de la lista de asistencia	% Asistencia por área mes y acumulado	

DESARROLLO	Desarrollo de Personal	Hace referencia a todas las acciones de desarrollo ascensos, traslados, asignaciones especiales que tienen las personas dentro de la compañía frente a la planta fija promedio mes. Incluye cambios de cliente / asignación (ej. cambio planta, marca, área cliente en RRHH, etc.)	Busca que las personas tengan opciones permanentes de desarrollo y se compara frente al promedio de la planta fija del periodo	Objetivo: Se fija planteandose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior Real: (No. En el mes de promociones + ascensos + traslados + préstamos / Total Planta Fija promedio del mes*100)	Objetivo: Se fija planteandose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior Real: (No. En el periodo de promociones + ascensos + traslados + préstamos / Total Planta Fija promedio del periodo*100)	% de cumplimiento	Para obtenerlo se debe diligenciar el archivo "Cuadro General de Desarrollo RRHH" en la hoja "Cuadro General de Desarrollo RRHH" para extraer el no. de acciones de desarrollo (no. pns con promoción, traslados, etc.).	Desarrollo de personal por área, acumulado	
	% Cargos Directores y Jefes cubiertos por promoción interna	Hace referencia al número de cargos de jefatura, Dirección o Gerencia de la compañía que fueron cubiertos por promoción interna. (cargos de gerencia y dirección y profesionales que sean responsables de un área/planta/marca/distrito o profesionales de 4to nivel con gente a cargo)	Medir la capacidad de cubrir los cargos claves a partir de talento interno	Objetivo: Se fija planteandose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior (tomando como base máximo el 70%) Real: No. de cargos claves cubiertos por promoción interna en el	Objetivo: Se fija planteandose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior (tomando como base máximo el 70%) Real: No. de cargos claves cubiertos por promoción interna/Cargos claves	% Cumplimiento	Para obtenerlo se debe utilizar el archivo "Cuadro General de Desarrollo RRHH" mediante la tabla dinámica de la hoja "claves cub x prom" para extraer el no. de cargos claves cubiertos por promoción. Posteriormente se alimenta el cuadro soporte (ver sig. columna)	Tabla con la información por cargo y Cuadro resumen por Gerencia	
	No calidad de Desarrollo	Mide el número de personas que se retiran de la compañía antes de cumplir un año desempeñando el nuevo cargo	Monitorear la calidad de los procesos de desarrollo (promociones, traslados, cambios de cliente, etc.) que se realizan en la compañía, asegurando un análisis de raíz en los casos que no sean exitosos.	Real: No. De personas que tuvieron una acción de desarrollo retiradas antes de 1 año en su nuevo cargo/No. Total de personas que tuvieron una acción de desarrollo en el mismo año móvil.	Objetivo: 0%		% Cumplimiento	Para obtenerlo se debe diligenciar el archivo "No Calidad de Desarrollo" en el que se incluyen todas las acciones de desarrollo año móvil. Para extraer los datos se utilizan las tablas dinámicas del archivo y se consigna la información en los cuadros soporte	Porcentaje No Calidad de Desarrollo por Área y Nivel. Listado de personas por área y nivel. Se aplica Solución de problemas de raíz a los casos de nivel medio y profesional
Cumplimiento Promesa Valor	Clima Organizacional	Mide la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral en la organización y su nivel de satisfacción frente a una serie de variables	Determinar el nivel de satisfacción de los empleados dentro de la compañía lo cual incide en su productividad.	Objetivo: Se fija planteandose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior. Real: Promedio total de los resultados en las preguntas sobre diversas variables en la compañía		Número Absoluto	Se obtiene de la tabla dinámica que se genera al procesar los resultados	Resultados según los factores de la promesa de valor, por nivel, y promedio. Generar comparado año a año.	
ROTACION	Rotación Total Quala	Mide la rotación por retiros que tiene la compañía en el año.	Monitorear la renovación de la planta total y sus causales para implementar las acciones pertinentes y mantenerla bajo control	Objetivo: Se fija un objetivo anual (planteandose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior), para calcular el objetivo del mes se divide dicho objetivo entre 12, lo que da como resultado la rotación esperada por mes. Real: No. de Retiros mes totales (fijos y móviles) /((No personas al inicio del mes)+(No de personas al cierre de mes)/2 *Incluye planta fija Quala y planta móvil	Objetivo: El objetivo mensual multiplicado por el número de meses transcurridos en el año Real: No. de Retiros del año (fijos y móviles) /((No personas al inicio del periodo)+(No de personas al cierre del periodo)/2 *Incluye planta fija Quala y planta móvil	% Cumplimiento	La información de base se extrae para la planta fija de la nómina y para la planta móvil de sistema de tiempos o de información empresa outsourcing. Esta información se consolida para el cálculo del indicador	Cuadro soporte Rotación Total	
	Rotación Planta Fija	Mide la rotación por retiros que tiene la planta fija de personal Quala.	Monitorear la renovación de la planta fija y sus causales para implementar las acciones pertinentes y mantenerla bajo control. La planta fija se refiere a aquella que se ha definido que permanezca indefinidamente en la compañía independientemente del tipo de contratación que tengan (directa o tercerizadora)	Objetivo: Se fija un objetivo anual (planteandose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior), para calcular el objetivo del mes se divide dicho objetivo entre 12, lo que da como resultado la rotación esperada por mes. Real: No. de Retiros mes totales planta fija /((No personas al inicio del mes)+(No de personas al cierre de mes)/2	Objetivo: El objetivo mensual multiplicado por el número de meses transcurridos en el año Real: No. de Retiros periodo totales planta fija /((No personas al inicio del periodo)+(No de personas al cierre de periodo)/2	% Cumplimiento	Se extrae de la nómina y se procesa para obtener los datos	Rotación planta fija por área. Cuadro de motivos de retiro consolidado. Ranking de cargos con mayor rotación	
	Rotación planta móvil	Mide la rotación por retiros que tiene la planta móvil de personal excepto los retiros por vinculación directa por Quala	Monitorear la renovación de la planta móvil y sus causales para analizar la efectividad de las políticas de contratación definidas y su impacto en la empresa. La planta móvil se refiere a aquella que se ha establecido que tenga una contratación temporal en la compañía independientemente del tipo de contratación que tengan (directa o tercerizadora)	Objetivo: Se fija un objetivo anual (planteandose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior), para calcular el objetivo del mes se divide dicho objetivo entre 12, lo que da como resultado la rotación esperada por mes. Real: No. de Retiros mes totales planta móvil /((No personas al inicio del mes)+(No de personas al cierre de mes)/2	Objetivo: El objetivo mensual multiplicado por el número de meses transcurridos en el año Real: No. de Retiros periodo totales planta móvil /((No personas al inicio del periodo)+(No de personas al cierre de periodo)/2		% Cumplimiento	La información de base se obtiene del sistema de tiempos o de información empresa outsourcing con la cual se alimenta el cuadro "Análisis de Retiros Planta Móvil"	Rotación planta móvil por centro de costo. Cuadro de motivos de retiro consolidado.
GENERALES	Perdida de talento Clave	Personas del nivel profesional que se han retirado y que en la última evaluación de talento fueron identificadas dentro del 25% superior (talento clave) o personas que al ingreso fueron calificadas como estrellas y que no han tenido evaluación de talento	Identificar las pérdidas de talento para luego analizar en profundidad en que parte del Modelo o de la Promesa de valor hemos fallado para haber perdido al talento y asegurar solucionarlo de raíz para que no se vuelva a repetir.	Objetivo: 0 Real: No. De personas que son talento clave que se han retirado en el mes Nota: en este indicador se debe poner un comentario en la celda de Excel del acumulado aclarando cuál es el porcentaje de pérdida de talento: No. personas talento claves retiradas (estrellas+ TC 25% Sup) / (número de personas catalogadas como talentos claves+ estrellas vinculadas hasta la fecha no evaluadas)	Objetivo: 0 Real: Sumatoria de personas que son talento clave que se han retirado en el periodo Nota: en este indicador se debe poner un comentario en la celda de Excel del acumulado aclarando cuál es el porcentaje de pérdida de talento: personas talento claves retiradas (estrellas+ TC 25% Sup) / (número de personas catalogadas como talentos claves+ estrellas vinculadas hasta la fecha no evaluadas)	Número de personas	La información necesaria para llenar este indicador se puede consolidar en el archivo "Perdida Talento Clave"	Listado de personas, Motivos de Retiro y aplicar solución problemas de raíz a estos retiros.	
Control	Control de riesgo	Incumplimientos detectados por Auditoría.	Número de incumplimientos a los mecanismos de control de los procedimientos.	Monitorear los incumplimientos detectados por auditoría, asegurando un análisis de raíz para que no vuelvan a presentarse	Objetivo: 0 Real: N° de incumplimientos reportados en informes de auditoría en el mes	Objetivo: 0 Real: N° de incumplimientos reportados en informes de auditoría en el periodo	Valor Absoluto	Reporte de auditoría	
	Cumplimiento de procedimientos	Cumplimiento procedimientos póngale la firma	El nivel de cumplimiento de los mecanismos de control definidos en los procedimientos	Controlar el cumplimiento de los mecanismos de control definidos en los procedimientos.	Objetivo: 100% Real: Preguntas contestadas con Si o NA en el mes/ Total Preguntas del mes	Objetivo: 100% Real: Preguntas contestadas con Si o NA en el periodo/ Total Preguntas del periodo	% de Cumplimiento	Reporte de auditoría	Reporte de intranet en el que se detallan los cumplimientos por procedimiento.
		Cumplimiento de compromisos Póngale la firma.	Nivel de cumplimiento de compromisos realizados en Póngale la firma(PLF).	Determinar el grado de cumplimiento a los compromisos adquiridos por mecanismos de control incumplidos en Póngale la firma.	Objetivo: 100% Real: Número de mecanismos de control cumplidos en PLFmes/ Número total de mecanismos de control preguntados años	Objetivo: 100% Real: Número de mecanismos de control cumplidos en PLF año/ Número total de mecanismos de control preguntados año	% de Cumplimiento	Reporte de auditoría	
Cumplimiento del programa solución Problemas de raíz	Cumplimiento Compromisos Solución Problemas de Raíz	N° de problemas a los que se aplica la metodología y la evolución en la mejora del problema	Monitorear el nivel de aplicación de la metodología Solución problemas de raíz (Análisis de incidentes), en los problemas tipo definidos por cada área.	Objetivo: 100% Real: No. de problemas tipo a los que se le aplico la metodología y que la solución garantiza que no vuelva a presentarse/ No. de veces que se presento el problema	Objetivo: 100% Real: No. de problemas tipo a los que se le aplico la metodología y que la solución garantiza que no vuelva a presentarse/ No. de veces que se presento el problema	% Cumplimiento	Reporte de auditoría	Tablero de problemas tipo.	
GENERALES	Productividad	Gastos de personal/Ventas	Los gastos de personal sobre el total de las ventas de Quala	Monitorear el nivel de productividad y efectividad de las personas	Objetivo: 14% Real: Sumatoria del total de gastos de personal incluyendo gastos y otros gastos /total de las ventas netas de Quala. Se presentan los dos años anteriores y el acumulado año en curso	%	Información suministrada por planeación financiera	Se incluirán los reportes de: ventas totales de quala por persona, toneladas vendidas por persona, % de la planta profesional sobre la planta total, % de la planta de soporte sobre la planta total y costo de la rotación. Todos estos indicadores se presentarán con los datos de los dos últimos años y el acumulado del año en curso Toneladas Vendidas por persona: Total Toneladas vendidas al año/promedio de personas al año Ventas por Persona: Ventas del año/Promedio Personas % Planta Profesional: Planta Profesional/Planta total Quala % Planta Soporte: Planta Soporte/Planta Total Costo de la Rotación: Sumatoria del 40% del ingreso anual de todos los empleados retirados en un periodo. (Sumatoria Ingreso total anual de empleados retirados x 0,4) Este indicador se presenta sólo acumulado año en curso	



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **CRISTINA ISABEL MOSQUERA RAMOS**, CI: 1712756764, y **VICTOR HUGO ORELLANA NAVARRETE**, CI: 1717791097, autores del trabajo de graduación intitulado: **“Diseño y Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento para Quala Ecuador S.A.”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGOS INDUSTRIALES**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundiré a través del sitio web de la biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, junio 2011

Cristina Isabel Mosquera Ramos

CI: 1712756764

Víctor Hugo Orellana Navarrete

CI: 1717791097