

Entrevista Directora Talento Humano Andrea Prieto

Investigador: ¿Al día de hoy para ti cuales han sido hasta los mejores resultados generados por la gestión del conocimiento?

R/La primera es poder diseñar un modelo de conocimiento muy en línea con el negocio, la creación y diseño, segundo la evolución y es cuando hablamos del tema de experiencia de clientes, como tener al cliente en el centro y diseñar un modelo que sea de fácil lectura para cualquier colaborador, tres, la organización que le permite tener un modelo de conocimiento para todas las escuelas es clave, cuarto, la gestión del conocimiento deja de estar muy concentrado en el impacto del negocio para bajar al impacto del colaborador frente al impacto de productividad, decíamos, por ejemplo del tema de asesoría pensionales, tenemos que conocer ¿"Qué es esto, qué es esto?" Y es importante tener ese conocimiento, pero también empezamos a bajar a encontrar otro tipo de conocimientos que también se requiere, para cada uno de los cargos. Entonces eso nos permitió la gestión del conocimiento, tener una visión panorámica del negocio pero también bajar a la parte del como a nivel individual la gestión de conocimiento se entienda que vive en el día a día, eso es súper clave, tú ves un modelo que no está alejado de lo que pasa en el día a día, y es un modelo que te da norte, un modelo GC de Porvenir que busca compartir conocimiento clave, para generar eficiencia, productividad y mitigar riesgos y ya con eso comienzas a aterrizar en el día a día, como estás gestionando conocimiento con reuniones de directivos, en comités regionales, o sea es algo que si se está viendo, y te permite ir avanzando frente a los retos del negocio, eso es lo que no ha permitido

Investigador: ¿Cómo ves a la alta dirección con GC y que tan fundamente es la alta dirección para el éxito del modelo?

R/De hecho la gestión de conocimiento comenzó por un ex vicepresidente Carlos Zuleta que era que siempre nos decía venga que es de los GC, quien nos retaba frente eso, posteriormente mi jefe en ese momento Erik, donde estaba muy comprometido con ese tema, entonces eso hizo que empezáramos a trabajar sobre un tema donde teníamos muy poco conocimiento y pues digamos que ahora, pues es súper clave que ellos entiendan un poco como ha quedado este modelo, que en un momento era algo que no tenía la organización, pues han estado súper alienados. Mi vicepresidente actual de servicios corporativos y digital ha estado involucrado con estos temas, estos si es clave para nosotros es importante todo el feedback y el acompañamiento que nos han dado, desde el momento en que se lo planteo como una necesidad por Carlos Zuleta, luego el reto de Erik con el modelo, nos retaba a traer modelo de afuera, la referenciación, que pasa afuera, que se está viendo, con Erik lo creamos prácticamente con esa referenciación y luego lo evolucionamos con la referenciación de Alejandro con enfoques metodológicos, no obstante, ya veníamos trabajando algunos, entonces digamos que si

es importante el involucramiento que han tenido los líderes, si claramente es muy importante , que todos los líderes este involucrados

Investigador: ¿Cómo ves la aceptación de la ZonaVital por parte de los colaboradores, con respecto a lo que fue Conecta?

Ha sido diferente, pienso que el primer ejercicio de Conecta fue digamos como un piloto que se realizó y nos dio bases para lo que sería la ZonaVital. ZonaVital no solamente es un repositorio de conocimiento sino que tiene información adicional que te puede servir y de utilidad para diferentes temas que requieras como colaborador, pero ZonaVital ofrece formatos en temas de conocimiento diferenciales, aquí no encuentras el documento denso y pesado son más infográficos, le hemos trabajado al tema de diseño instruccional, para que puedan algunos temas sean de fácil asimilación y atractivos, mejor dicho, tema que no lo lee nadie, porque son muy densos, pero en eso trabajamos; la evolución para mí ha sido positiva, yo pienso que lo que fue Conecta fue un excelente aprendizaje, de eso se recogió muchísimas cosas, falta muchísimo todavía como todo, tenemos que seguir avanzando, el ejercicio es que Zonavital funcione como una red social, claro aquí nos estamos echando flores porque nosotros fuimos los que creamos la Zonavital, pero por eso quería darte toda la argumentación para decirte que si hay una evolución de lo que fue Conecta a lo que es ZonaVital, considero que ZonaVital tiene mucho más impacto, que zonaVital trata en la medida de lo posible de ser cercano a los diferentes colaboradores, teniendo en cuenta a los milenias, por eso los formatos videos o audios, claro no faltará que se nos va contenido pesado, pero yo diría que mi balance es positivo frente a lo que es Zonavital porque sirve de plataforma para seguir gestionando el conocimiento

Investigador: ¿Consideras que hay obstáculos que no permiten de gestionar el conocimiento de una mejor manera?

Pienso que los obstáculos que se pueden presentar siempre son en términos culturales. Y el termino cultural termina incidiendo en los hábitos que tienen los colaboradores a nivel de cultura organizacional, entonces es decir si llegamos a encontrar obstáculos, es porque debemos trabajar más tácticas de secciones de cultura, si bien ZonaVital la podemos seguir evolucionando, puede ser mucho más moderna, mucho más cercana, si nosotros no llegamos a seguir reforzando el comportamiento de que es un tema de autodesarrollo, que es el cambio de chip, aquí es te damos información pero tienes que hacer de tu parte, ingresar, frente a eso estamos evolucionado en

herramientas . Yo considero que si encontramos obstáculos a nivel cultural es un tema de seguir trabajándole, o sea de tener acciones que permitan desarrollar comportamiento donde los colaboradores se autogestionan en términos de su aprendizaje, que es el reto, porque no estamos a aprender de esa manera. Por eso ahora estamos trabajando perfiles digitales, que habla de nómadas de conocimiento, son aquellas personas que son recursivas, que les encanta hacer lo que hacen y que tienen habilidades para moverse en cualquier mundo, son personas que aprenden y desaprenden, vienen con un bagaje conocimientos, que les va a permitir tomar unas decisiones, no obstante, siempre estarán abiertos a decir “yo no me las se todas” venga y aprendo lo que es lo que tú me estás diciendo, porque de pronto vas a cuestionar algo que yo creo que es verdad y resulta que quizás ya es irrelevante lo que yo conozco, entonces, digamos que ese tema que antes se veía de apropiación conocimiento de que esto es mío y solo mío, ya en este punto digamos no tiene tal efectividad porque lo que uno busca más que todo es que los colaboradores puedan desarrollar unas competencias y habilidades que les permitan moverse de manera transversal en la compañía , claramente priorizando ese tema que les encanta de vocación, que hagan lo que les guste, no obstante, que sean muy curiosos, y que puedan ver el mundo de manera macro y también a nivel detalle, por eso necesitamos que sean curiosos, que sean recursivos, que aprendan y desaprenden, adaptables, que tengan creatividad, que puedan resolver problemas, porque esas competencias que menciono son competencias que no se pueden automatizar, entonces, todo lo que se pueda automatizar, ahí es donde ya no tenemos control nosotros, entonces, lo que no se pueda automatizar, que son todas esas habilidades blandas que me van a permitir adquirir conocimiento, porque finalmente tú el conocimiento tú lo aprendes , así mañana nos toque hablar en alemán, pues lo hablaremos, no pasa nada, pero si tú no tienes la habilidad de desaprender y decir: “ pues es que ya no voy a comunicar es español ahora es en alemán”, es duro, es un tema cultural, o sea vas a pelear ahí, como “yo quiero seguir hablando en español, venga, no, es en alemán”, entonces, como nos adaptamos, desaprendamos lo que ya pasó; claro, qué aprendiste cuando hablabas español que fue importante en ese aprendizaje para que lo traigas ahora que tienes que aprender alemán y te vas a disfrutar eso y vas ser más creativo en cómo vas a diseñar ese momento de aprendizaje y cómo vas aportar y ser eficiente, entonces claro, esa visión de que además que ahorita todo es Google, todo se encuentra, de hecho en los procesos de selección que ya se están adelantando, claro hay unos conocimientos que tengo que validar que conozca esto, pero ya no es tan importante, ya necesito validar temas, de hecho temas como hobbies y a través del hobbies comienzo a identificar que competencias tienes, por ejemplo ¿te gusta leer? y ¿qué autor?, o ¿qué deporte te gusta? y cuándo lo practicas?, con quién? Entonces uno empieza a hacer radiografía y dice: esta persona me sirve para esto y encaja en esto y uno comienza a alinear temas de vocación, todo esto que antes que era una verdad absoluta, que

tiene que ser ingeniero industrial, y debe cumplir con esto y esto, claro, hay temas de base que tengo que validar, es decir que haya pasado por una formación universitaria, pero claro si va para TI, pues obviamente si tengo que validar que sea ingeniero, pero tengo que validar otros temas, donde yo quiero mover que seas un ingeniero para otros lugares diferentes, como pasa ahora con los diseñadores, que aquí hay diseñadores en unos lados que uno no se imaginaría, por ejemplo en Mejoramiento Organizacional hay un diseñador que ha hecho cosas muy bonitas y ha colocado temas que son densos y pesados y saca unos boletines súper bonitos y uno dice: que chévere, esto se volvió atractivo, cuando para mí eso era tan denso y tan pesado. Entonces como el cambio de los perfiles y el cambio de las formas de trabajo, entonces ya el que quiera consumir, “este conocimiento mío y solo mío”, no porque construyes conocimientos a partir de que compartes y a partir de que desarrolles habilidades que te permiten ser curiosos, estar investigando, aprendiendo de otros y finalmente uno dice: “yo no me las se todas”, ahora uno dice: escucho, aprendo y cambio mi credencial frente este tema, y construyo una mejor forma de que lleguemos a los resultados de una manera eficiente y productiva.

Investigador: ¿Cuál crees que es la mayor fortaleza que actualmente tiene en Porvenir?

Uno: El diseño es cercano para todos, resume lo que queremos hacer.

Segundo: Un modelo ganador, no solamente estamos impactando temas claves del negocio, que parecen muy macros sino que estamos bajando realmente al como de día a día, estamos viendo al bosque pero también vemos los árboles, es decir, para nosotros es importante que las cosas puedan ser palpables, que la gente pueda decir que gestiona día a día conocimiento y que no sea un modelo alejado, que los colaboradores puedan decir que aquí y ahora están gestionando conocimiento.

Buscamos que sea práctico, que se viva y finalmente, el tema cultural, es decir, diseñamos la parte estratégica que es el modelo, vamos bajándolo y decantando en acciones diarias que se viven a través de la cultura y tenemos una plataforma que nos permite tener repositorio de conocimiento, es decir tenemos, diferentes herramientas que nos permiten gestionar el conocimiento.

Entonces hay un modelo, hay metodologías, hay una plataforma y hay una cultura

Investigador: ¿Cuáles son las expectativas a mediano y largo plazo con la GC?

A medianos plazo tenemos que hacer la identificación del conocimiento de los cargos claves de la compañía, para poder establecer las rutas de sucesión, es decir, los contenidos que una persona debería chequear si pasa a desempeñar un nuevo cargo. A largo plazo, seguir ampliando la cobertura en términos de acompañar al negocio por todo el tema digital, que es un mundo, entraríamos a toda la implementación de todas las metodologías Agile, también todo el tema de data, ese se prendería en el modelo como algo importante.

Investigador: ¿Cómo impactaría el modelo de GC en los objetivos estratégicos?

Entonces tenemos el tema de excelencia operacional, todo el tema de innovación, y todo el tema de clientes y transformación digital, entonces en el primer mundo tenemos que seguir asegurándonos que las cosas se hagan muy bien y ¿cómo lo hacemos muy bien? porque estamos gestionando el conocimiento con el paso a paso, identificar el conocimiento clave, para eso tenemos unas fichas para identificar el conocimiento, se realice de la mejor forma, ya que seguimos un paso a paso que nos permite hacer la tarea bien y al hacer la tarea bien, podemos dar el conocimiento que se requiere para cada una de las áreas para que ellos sepan que conocimiento se debe hacer, por lo tanto se siguen prendiendo temas muy core del negocio. Dos el tema de innovación que está acompañado con todo lo que estamos haciendo de nuevos temas que se están generando por la Transformación Digital, de todas las habilidades blandas que estamos identificando en los puestos con los perfiles digitales. Del tema de clientes, desde el diseño del mismo modelo al ser más cercano digamos que ahí estamos impactando y al final el tema de transformación digital que se habla con todo el tema de innovación, que es entrar en la verticalidad de cómo gestionamos el conocimiento que se va a generar por Agile y de Data.

Investigador: ¿Cuáles es el rol que va a jugar la Tecnología en modelo de GC?

La tecnología apalanca estos procesos, acompaña, no es el centro. Porque para eso necesitamos desarrollar a las personas con las competencias que he mencionado, de lo que no se va automatizar. Todo lo que se pueda automatizar va a ser bienvenido, para que los colaboradores puedan entregar valor de calidad o valor agregado, en el sentido de que lo que no hace una máquina lo vamos a fortalecer esas habilidades y esas competencias en las personas, es importante que exista la plataforma, que se automatice, porque nos va a permitir ser mucha más eficientes, entonces nuestra Zonavital claramente tendrá que seguir evolucionando, tendrá que ser mucha más rápida, tenemos que tener una versión mobile, tiene que poderse ver en cualquier lugar, para eso tenemos que tener un blindaje en términos de seguridad de la información, todo el tema de Ciberseguridad, que puede ir a la nube, que información es confidencial y cual no como navegarla. Hay muchos caminos por recorrer todavía con mucha precaución. Sin embargo, el conocimiento es universal, entonces, estamos en una disyuntiva, porque nosotros queremos seguir avanzando en conocimiento, pero tenemos que tener en cuenta que esta compañía es regulada y que debemos que tener un manejo de información confidencial.

Entonces la Tecnología es importante pero no siempre es la protagonista, para mí los protagonistas será la gente, los colaboradores, pero soy consciente que las cosas se puede automatizar y esto es bienvenido, en el sentido en que podemos aprovechar muchísimo mejor la capacidad y potencial de

los colaboradores y el colaborador que está acostumbrado a hacer temas de repetir, finalmente está comprobado que genera más estrés hacer acciones repetitivas que cuando tienes diferentes acciones, con este se mejorará la calidad de vida de la gente. El estrés siempre va a existir y es necesario porque es un medio de adaptación del cerebro para nuevos entornos, el tema es cuando es repetitivo y cuando no lo sabes gestionar, la única forma de gestionarlo es vivirlo, lo vives, exploras cómo te sientes, tienes acompañamiento de líderes, por eso el feedback, ya que todo el tema de automatización permite mejorar la calidad de vida, mejorar resultados y con esto obtener un equilibrio. Por eso, los colaboradores son los protagonistas, los que van a agregar el valor diferencial, entonces para eso los tenemos que preparar, acompañar, potencializar y sacar lo de mejor de ellos. Entonces, la automatización y las plataformas seguirán acompañando el proceso, pero quienes deben dirigir, gestionar y navegar el tema debe ser el colaborador.

Entrevista Edilberto Ireguis- Especialista Dirección Talento Humano:

Investigador: ¿Al día de hoy cuáles han sido para usted los mejores resultados generados por la gestión de conocimiento en Porvenir?

Respuesta: La creación de la ZonaVital para el desarrollo y formación de las capacidades nuestros colaboradores.

Investigador: ¿Cuál es tu percepción de la aceptación que ha tenido ZonaVital en los colaboradores?

Respuesta: Ha tenido una buena aceptación, me han manifestado que les ha gustado el diseño y el contenido que en la actualidad se ofrece.

Investigador: ¿Cuál fue el alcance de la consultoría realizada por IK2?

Respuesta: El alcance consistió en la realización de una consultoría que diera como resultado el diseño de un modelo de gestión de conocimiento para la compañía

Investigador ¿Dentro de la consultoría realizada por IK2 también entregó indicadores asociados al modelo de gestión de conocimiento? ¿Y cuáles fueron estos indicadores?

El alcance de la consultoría no incluyo indicadores, sólo el modelo de gestión de conocimiento

Investigador ¿Existen actualmente indicadores para la ZonaVital? Si es así ¿para qué sirven este tipo de indicadores? Y ¿Qué estrategias se implementan a partir de estos indicadores?

Actualmente no tenemos indicadores, pero en este año (2019) queremos comenzar a diseñar y tener unos indicadores que nos permitan evidenciar donde estamos y para donde vamos, contar con un norte

Investigador ¿Desde su punto de vista el ingreso que actualmente realizan los empleados de Porvenir para obtener conocimientos del negocio lo hacen por convicción o por obligación?

Respuesta: Buscamos llegar a que se haga de manera voluntaria, que es el reto, que a partir de la autogestión y el autodesarrollo nuestros colaboradores con una cultura organizacional para que ingresen a la ZonaVital para su aprendizaje y desarrollo

Investigador ¿Cuál cree que es la mayor fortaleza del modelo que actualmente tiene implementado Porvenir?

Respuesta: contar con herramientas, como la ZonaVital que permite tener repositorio de conocimiento a disposición de los colaboradores, metodologías y la cultura organizacional que facilita la gestión del conocimiento en el día a día.

Investigador ¿Respecto al eje de metodología del modelo de GC, está conforme al proceso de difusión de conocimiento que se tiene establecidos, o cree que aún se puede mejorar?

Respuesta: Contamos con varios mecanismos de difusión, uno, a través de la ZonaVital o mediante correo electrónico de la agenda informativa, donde presentamos avances o información de interés del negocio, disponible para los colaboradores sobre la compañía y también por medio de los comités directivos para que se baje a los comités primarios y llegue a todos los colaboradores.

Investigador ¿Teniendo en cuenta el eje “herramientas”, ¿cuál es rol y la importancia de uso de la tecnología de la información para apalancar la gestión del conocimiento de la organización en los años venideros?

Respuesta: El rol que desempeñará TI es importante porque en la medida de que podamos tener un repositorio de conocimiento al alcance de los colaboradores nos permite ser más eficientes y productivos por eso queremos tener una versión app de la ZonaVital para que los colaboradores pueden ingresar desde cualquier lugar, ya sea desde la casa o el bus en el que vayan.

Investigador ¿Cuáles son sus expectativas a mediano y largo plazo con gestión de conocimiento en Porvenir?

Respuesta: Seguir fortaleciendo la ZonaVital, seguir trabajando en la cultura organizacional orientada al desarrollo del autoaprendizaje y en los valores vitales para que los vivan en su día a día los colaboradores,

Investigador: ¿Qué otros desarrollos Tecnológicos se tienen contemplados en Porvenir para incentivar la gestión del conocimiento?

Estamos pensando en otros tipos de iniciativas digitales, como por ejemplo la app de la ZonaVital