

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- XM es una empresa del Grupo ISA, que fundamenta la prestación de sus servicios en el conocimiento. Su direccionamiento estratégico enmarca su crecimiento en el crecimiento mismo de las competencias de su capital humano. La gestión del conocimiento en XM es denominada “Gestión del Aprendizaje”, pues esta empresa se declara seguidora de una gestión del conocimiento basada en “la organización que aprende”. Para XM lo verdaderamente importante es que en cada proceso de captura, transferencia, documentación y acumulación de conocimiento se potencien las competencias de sus empleados, de forma tal que se maximice el uso de dicho conocimiento en beneficio de la compañía.
- El Modelo de Gestión del Aprendizaje de XM está basado en el ciclo PHVA, bajo el marco de actuación corporativo determinado por la Casa Matriz y teniendo en cuenta los direccionamientos establecidos en su Matriz Estratégica. Bajo la **Planeación** se definen los objetivos estratégicos de la compañía en la gestión del aprendizaje y bajo la **Validación** se establecen los indicadores a los cuales se hará seguimiento y control, con el fin de verificar el cumplimiento de las metas trazadas. Se destaca la estructuración del modelo concebido, pues es sencillo, lógico, de fácil entendimiento y bastante completo, por cuanto también toma en consideración los proveedores, insumos, actores, productos, líneas temáticas y demás temas relevantes en la gestión del aprendizaje.
- Las comparaciones directas, las relaciones causa-efecto y los resultados de los instrumentos de medición diseñados permiten concluir que los indicadores definidos en la gestión del aprendizaje de XM están alineados con el cumplimiento de uno o más de uno de los objetivos estratégicos establecidos por esta compañía en el mismo tema. Sin embargo, el objetivo estratégico denominado: “fortalecer la

capacidad de innovación”, no parece tener relaciones evidentes con los indicadores definidos, pues XM apenas se encuentra en la etapa de introducción de la innovación en sus procesos.

- Ante la ausencia de un indicador que permitiera medir y controlar el objetivo estratégico de fortalecer la capacidad de innovación, fue necesario investigar, proponer y esbozar algunos indicadores de innovación que no solo responden al objetivo mencionado, sino que también están adaptados a la situación actual de XM ante la innovación; es decir, en etapa introductoria. Los tres indicadores propuestos son de eficiencia, y pretenden relacionar variables de entradas con productos y medir el uso de los recursos en relación con los resultados obtenidos. Los indicadores propuestos son: oportunidades de innovación por colaborador, generación de ideas y efectividad en la generación de ideas.
- Luego de la investigación realizada, se recomienda a XM la verificación y análisis de los indicadores esbozados, a la luz del avance detallado que se tiene de la etapa introductoria de la innovación en la compañía. Esto con el fin de buscar que todos los objetivos estratégicos en gestión del aprendizaje tengan por lo menos un indicador que permita dar cuenta del avance del objetivo, así como proponer planes de acción ante eventuales diferencias entre lo planeado y lo logrado en cada seguimiento periódico.
- Así mismo, tal como se mencionó al final del capítulo 3, se recomienda a XM complementar su modelo de gestión del aprendizaje con un modelo de gestión de la innovación coordinado con el modelo que se encuentra en análisis de la Junta Directiva del grupo empresarial ISA (octubre 31 de 2014), con el fin de contar con una visión integrada y sistémica de las actividades de innovación. En el modelo planteado y mostrado en la Figura 25, se pretende planear, organizar y controlar la innovación de una manera coordinada, para que se propicie el flujo de conocimiento interno y externo, se potencie la innovación como factor diferencial de

competitividad y se articulen esfuerzos y sinergias del Grupo con su entorno (ISA INN, 2014).

- Finalmente, y tal como ya fue realizado en empresas como Ecopetrol y la misma CTEEP (también filial del Grupo ISA), se recomienda a XM construir un modelo integrado de gestión de conocimiento e innovación, en donde se consolide su modelo de gestión del aprendizaje con un modelo de gestión de la innovación que no solo fortalezca el aprendizaje organizacional, sino que también permita que el mismo se refleje en la incorporación de mejores prácticas e ideas innovadoras que permitan la generación del valor y ventajas competitivas para la compañía.