



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

MBA 2016

**Gestión del Conocimiento en el ámbito
bancario utilizando la tecnología como
soporte. Límites, necesidades y desafíos
para ser competentes, y generar mayor
valor estratégico.**

Alumno: Andrada, Favio David.

Tutor: De Arteche, Mónica.

Ciudad de Buenos Aires.

AGRADECIMIENTOS

Sin dudas son muchos los que intervienen en un proceso tan arduo como el desarrollo y la finalización de una carrera. Es un logro compartido, no sólo mío, por lo cual extiendo mi sincero agradecimiento a mi familia, en primer lugar a mis hijos, León y Victoria, por haberles quitado tiempo que les pertenece para darme la posibilidad de cerrar esta etapa de mi vida, y también a mi compañera de vida Lorena por haberse ocupado de todo lo necesario para que pueda dedicarme a pleno a este proyecto.

A mis padres y hermanos que además apoyarme en todo momento, y depositar su confianza plena en mí, fueron sin duda, fuente de inspiración y optimismo para darme fuerzas para lograr el objetivo.

También a mi primo Javier y a mi Tío Alberto por haber estado en momentos críticos y estar dispuesto a ayudarme en todo cuando los necesité.

Agradezco enormemente la ayuda, asistencia y guía de mi tutora asignada Mónica De Arteché, que fue sin dudas un soporte fundamental durante todo el desarrollo de la presente tesis, conoce muy bien el tema y tiene una excelente capacidad analítica y mostro una gran predisposición para ayudarme en todo momento.

A mis compañeros de trabajo que me ayudaron ya sea brindando su punto de vista, y colaborando con sus experiencias que me sirvieron de guía en muchas ocasiones. A mis superiores que me supieron entender y dar el tiempo necesario para avanzar y me alentaron a finalizar este gran logro.

Y una mención especial a mi grupo del MBA Nicolás, Noelia, Pablo, y Mariano, por su humildad y actitud frente a las situaciones, su gran colaboración para completar la maestría, sin dudas es un éxito compartido, ¡felicidades a ellos también! Y extiendo mi agradecimiento y felicitación a toda la grandiosa promoción MBA UTDT 2016 que tuve el agrado de haber compartido esta hermosa experiencia.

RESUMEN

El concepto de “gestión del conocimiento” fue creciendo a lo largo del tiempo, teniendo mucho más prominencia en los últimos veinte años.

En principio existe la necesidad de preservar el conocimiento y mantener en funcionamiento con agilidad los procesos más críticos. Luego promover el conocimiento como un aspecto estratégico para obtener beneficios y ventajas competitivas. Las organizaciones deben reconocer que es necesario prestar más atención a todo este tema, si se desea generar más valor.

A través de la presente tesis se ha realizado una importante investigación sobre los usos y costumbres acerca de la gestión del conocimiento en la entidad de la industria bancaria, con el fin de identificar elementos, actividades y puntos críticos que impidan el correcto flujo de conocimientos, analizando cómo la tecnología puede ser útil en estos casos. Finalmente, verificar que otros puntos son necesarios más allá de la tecnología.

En el capítulo uno, se define el conocimiento aplicado a organizaciones, los tipos, y las propiedades. También se analiza porque es importante para las organizaciones, que su gestión sea efectiva. Luego se analiza la definición de gestión del conocimiento en este contexto, los modelos teóricos más indicados para la industria bancaria, y los procesos que lo componen.

Actualmente, la tecnología cruza transversalmente a todo este concepto, teniendo un papel más protagónico en los diferentes procesos relacionados con la gestión del conocimiento. En el capítulo dos, se analiza con detalle cómo se relaciona la tecnología con la gestión del conocimiento, que herramientas tecnológicas aplican y cuándo, cómo las herramientas se integran a los modelos descritos en el capítulo uno, y también la clasificación que tienen de distintos autores según su aplicación.

Finalmente, se detalla que otros aspectos influyen para ayudar a las herramientas tecnológicas, como el hecho de que la organización

completa participe, se incorpore, y tome como uso cotidiano, el proceso de gestión del conocimiento, sin dejar de lado cómo se mantienen vigentes los procesos exitosos a este respecto.

PALABRAS CLAVE: Gestión del conocimiento, Liderazgo, Interacción y colaboración entre los equipos, comunidades, innovación, cultura organizativa.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	
2. CUERPO TEÓRICO	1
CAPÍTULO I: LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	1
Subcapítulo I: El conocimiento es poder	1
1.1.1 ¿Qué se entiende por conocimiento (aplicado a organizaciones)?	2
1.1.2 Tipos de conocimiento:	3
1.1.3 Propiedades del conocimiento	4
1.1.4 ¿Por qué el conocimiento hace más poderosas a las organizaciones?	6
Subcapítulo II: El conocimiento y su gestión en las organizaciones	7
1.2.1 Gestión del conocimiento:	8
1.2.2 Modelos de gestión de capital intelectual y del conocimiento:	9
1.2.2.1 KPMG Consulting	11
1.2.2.2 Creación del conocimiento	12
1.2.2.3 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	14
1.2.2.4 Gestión tecnológica del conocimiento	15
1.2.3 Procesos de la Gestión del Conocimiento	18
1.2.3.1 Identificación	19
1.2.3.2 Generación / Desarrollo	19
1.2.3.3 Codificación	20
1.2.3.4 Almacenamiento	20
1.2.3.5 Distribución	20
1.2.3.6 Uso	22
1.2.3.7 Medición	23
CAPÍTULO II: LA TECNOLOGÍA, LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DEL CONOCIMIENTO (TICS)	25
Subcapítulo I: Con la tecnología, ¿cómo y por qué incentivar la gestión?	25
2.1.1 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	25
2.1.1.1 Perspectiva Financiera	27
2.1.1.2 Perspectiva del cliente	27
2.1.1.3 Perspectiva de los procesos	27
2.1.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento / Innovación	28

2.1.2 Herramientas tecnológicas para la gestión	28
2.1.2.1 Clasificación básica de herramientas	28
2.1.2.2 Otras clasificaciones de las herramientas	31
2.1.3 Arquitectura de gestión del conocimiento	34
2.1.3.1 Capa de presentación	34
2.1.3.2 Capa de gestión del conocimiento	35
2.1.3.3 Capa de datos	35
Subcapítulo II: Cuando la tecnología no tiene la respuesta	37
2.2.1 Factores determinantes	37
2.2.1.1 El equipo	37
2.2.1.2 Liderazgo	38
2.2.1.3 Hábitos y costumbres (cultura)	38
2.2.1.4 Actualización constante / Capacitación	40
2.2.2 Otros factores	41
2.2.2.1 Infraestructura	41
2.2.2.2 Formación de comunidades	41
2.2.2.3 Aplicación correcta	42
2.2.3 Resultados	43
3. CUERPO EMPÍRICO	45
3.1 Metodología de investigación	45
3.1.1 Acerca de los instrumentos	48
3.1.2 Operacionalización de Variables	51
3.2 Análisis de resultados	55
3.2.1 Análisis cualitativo de las entrevistas	55
3.2.1.1 Entrevistas a gerentes de la organización	56
3.2.1.2 Entrevistas a personas clave	61
3.2.2 Análisis cuantitativo de la encuesta	65
4. CONCLUSIONES, APORTE E IMPLICANCIAS.	84
4.1 Conclusiones	84
4.2 Aporte e Implicancias	94
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Jerarquía del conocimiento.	3
Figura 2: El conocimiento como un recurso.	7
Figura 3: Modelo de gestión del conocimiento KPMG.	12
Figura 4: Espiral de conocimiento.	13
Figura 5: Espiral de creación de conocimiento organizacional.....	14
Figura 6: Modelo BSC (Balanced Scorecard).	26
Figura 7: Herramientas en el conocimiento explícito.....	30
Figura 8: Herramientas en conversión del conocimiento tácito-explícito..	31
Figura 9: Arquitectura de capas del sistema de gestión del conocimiento.	36
Figura 10: Tipos de puesto.....	65
Figura 11: Tiempo en posición actual.....	66
Figura 12: Tiempo en ámbito bancario.....	67
Figura 13: Acceso a información.	68
Figura 14: Comportamiento con poca información.....	69
Figura 15: Frecuencia y motivo de no tener suficiente información	70
Figura 16: Falta de recursos claves..	72
Figura 17: Flujo de información.....	74
Figura 18: Inducciones.....	75
Figura 19: Mejora del conocimiento a través del tiempo.	77
Figura 20: Capacitación constante a nivel grupal.....	78
Figura 21: Capacitación constante individual.	79
Figura 22: La organización y la gestión.....	80
Figura 23: Escucha a propuestas internas.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de capital intelectual	9
Tabla 2: Modelos de gestión del conocimiento	10
Tabla 3: Ejemplo de modelo de capital intelectual	10
Tabla 4: Dimensiones del conocimiento.	16
Tabla 5 Distribución.	21
Tabla 6: Mediciones.	24
Tabla 7: Procesos de gestión del conocimiento	35
Tabla 8: Atributos de los paradigmas cualitativo y cuantitativo	46
Tabla 9: Comparativa de metodologías: cualitativa, cuantitativa y mixta..	47
Tabla 10: Operacionalización de Variables.	52

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento es un proceso clave a la hora de definir nuevas funcionalidades o generar nuevas herramientas para la administración de los datos en la industria que se aplique, y sobre todo a la hora de responder al cliente. La administración correcta del flujo de información es una tarea ardua pero al final del camino se gana en tranquilidad, calidad de servicio, trabajo ordenado, motivación del personal (al mantener buenas prácticas e información vigente), prolijidad, eficiencia y hasta optimización de recursos claves para el negocio.

1.1 Justificación

Si se combina una industria transversal, es decir que atraviesa todos los sectores, (como es la de IT) con una industria exigente, y cambiante, como es la del sector financiero, regulada por las legislaciones de diferentes países, con modificaciones a través del tiempo, y atravesada por una continua rotación laboral, se puede llegar a tener un cóctel caótico si no se maneja el conocimiento y la información de manera adecuada, o al menos en forma prolija y ágil durante su ciclo de vida.

Son conocidos varios problemas respecto a la gestión del conocimiento, como la concentración de información, mala comunicación o comunicación deficiente, falta de datos clave, documentación pobre o escueta, mal redactada, y/o difícil de leer por otros miembros no familiarizados con la terminología usada dentro del documento. Si a todo esto sumamos el hecho de que algunos usuarios no usan el sistema de la manera correcta, se producen errores forzados que luego traen otras complicaciones y contratiempos.

1.2 Alcance

La investigación estará limitada al trabajo efectuado en:

Particularmente, al departamento de sistemas de un banco privado en la República Argentina.

El estudio se centra solo en el mantenimiento de uno de los sistemas de gestión principales del banco. Para evitar que se amplíe el área de análisis se fijan los siguientes límites al presente estudio:

- Se va a excluir otras áreas del banco donde la gestión del conocimiento puede ser distinta al sector de tecnología.
- Se va a excluir los bancos públicos dado que responden de otro nivel de gerencia.
- Se va a excluir los bancos de ámbito local o del interior del país por su nivel de movimientos

1.3 Limitaciones

La investigación se limita al espacio de tiempo que comprende desde el año 2016 hasta el año 2018 y no analiza lo que pasó anteriormente a este periodo. También, cabe destacar que debido a la complejidad de realizar un muestreo y el tiempo que demanda lograr que las muestras sean representativas, la presente tesis se realizará tomando características de los principales intervinientes en los procesos de transferencia de conocimiento.

1.4 Preguntas guía de la investigación

Si bien en otras áreas el conocimiento que debe tener un empleado es específico de su área, en la industria IT no es así: se debe conocer todo el sistema, y cada uno de sus flujos ya que es quien da soporte. Aunque en el mundo IT existen diversas metodologías y sistemas para evitar cometer errores en la gestión del conocimiento, en algunos casos, no se aplica al pie de la letra lo sugerido, mientras que en otros, hay ciertas variables que hacen imposible su aplicación (un ejemplo típico de esto sería la criticidad de los datos o la confidencialidad). También sucede que muchas de estas innovaciones ni siquiera son conocidas completamente, por lo tanto están mal aplicadas. Si se consulta con las áreas que responden a estos temas, la defensa más utilizada en estos casos es que no hay suficiente tiempo, tanto para brindar el conocimiento en forma adecuada como para planear una estrategia a largo plazo. Se plantea entonces una lista de errores comunes:

- Desconocimiento generalizado.

- Pocos niveles de control de información.
- Falta de redistribución del conocimiento.
- Herramientas mal usadas.
- Derroche de tiempo para resolver casos fáciles o problemas mínimos.
- Casos complejos mal resueltos (y a veces, incluso, luego de un tiempo prolongado).
- Los procesos de validación fallan al no conocerse bien el modelo de negocio.
- Desgaste y desmotivación para compartir información por parte de los integrantes involucrados.
- Conflicto de intereses para compartir información.
- El flujo de información suele ser atómico y mal planeado.
- Se tiende a repetir la información, lo que genera mucho esfuerzo y consigue pocos resultados (ineficacia informativa).
- No todos los que interactúan conocen la información completamente (solo en partes, y hasta a veces mal).
- No existen métricas o sistema que vayan midiendo si el flujo de información es adecuado o mejora a través del tiempo.
- Hay una tendencia generalizada a infravalorar el tiempo dedicado a la capacitación.
- No se incentiva correctamente la gestión del conocimiento, y está mal aplicada (en algunos casos es nula) a pesar de tener todas las herramientas tecnológicas al alcance.

Frente a esta extensa lista, cabe preguntarse:

¿Qué métodos existen para la transferencia de conocimiento... (si es que existe alguno)?

¿Cómo mejorar el flujo de información, en las condiciones de urgencia y volatilidad que se vive en la industria IT, específicamente en un sector tan exigente como el bancario?

... Y dado que muchas veces se plantea falta de tiempo o de recursos para realizar cambios: ¿Cuáles son los limitantes reales y los ficticios (los que se cree que son limitantes pero, en realidad, no lo son)?

1.5 Objetivos

Como objetivo general, a través del análisis de los procesos, métodos y formas de transferir conocimientos se intentará identificar los problemas más graves y exponer cómo el uso correcto de la tecnología podría solventar algunos atascos de información, o incluso atacar la raíz del problema, si es posible en algunos casos, como para que todo en conjunto, permita administrar mejor la gestión del conocimiento. Y también se marca como el hecho de incluir la tecnología no es una solución final en sí, sino más bien un medio.

Los objetivos específicos planteados para la presente tesis son:

- 1) Describir las herramientas y el flujo de información actual y reflejar la realidad cotidiana de las organizaciones para la gestión del conocimiento.
- 2) Identificar ineficiencias, errores comunes y errores forzados en el manejo actual que tiene la organización respecto a gestión del conocimiento y su relación con las herramientas tecnológicas.
- 3) Analizar cómo el uso correcto de la tecnología puede ayudar a que el flujo de información pueda ser más rápido o evitar quedar estancado.
- 4) Reflexionar acerca de cómo la implementación de nuevas tecnologías no resuelven el problema del todo y verificar que otros puntos son necesarios para lograr una gestión del conocimiento más adecuada al ámbito bancario.

2. CUERPO TEÓRICO

*“Todos los hombres desean, por naturaleza, saber.
Omnes homines natura scire desiderant”
Aristóteles (384-322 d.C.)*

CAPÍTULO I: LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

La gestión del conocimiento en las organizaciones provee beneficios... estos pueden ser internos, al ayudar a que este fluya con mayor facilidad, como externos, brindando mejores relaciones con el entorno, desde proveedores hasta clientes, según el autor Bueno (1998)

Cuando se habla de conocimiento (en el sentido que se está tratando en la presente tesis), se debe definir, primero, qué implica ese término para nuestro estudio, y segundo, cómo es afectado, manipulado y/o tratado por la organización.

En primer término, se toma la definición adecuada de conocimiento que sirve como base para fundamentar el análisis (para no desviarnos con otras posibles interpretaciones de conocimiento) y, en segundo término se establece que dice la teoría acerca de la gestión del mismo en las organizaciones.

Subcapítulo I: El conocimiento es poder

Cuando hace más de tres décadas se empezó a vislumbrar al conocimiento como un activo importante existían solo artículos relacionados pero no mucha teoría al respecto, Sveiby (1986) había iniciado el camino, luego en la década del '90 hubo un fuerte impulso a esta nueva modalidad de administrar el conocimiento, y algunos autores como Kaplan y Norton (1993), y Nonaka y Takeuchi (1995) fueron pioneros en articular todo lo que se escribió anteriormente y armar modelos de gestión que sirvieron de base para todo lo que vino después. Ya en el nuevo siglo, con el crecimiento exponencial de las tecnologías, existió la necesidad de repensar el activo estratégico del conocimiento atravesado por la tecnología como base indispensable para su

desarrollo y distribución. Todo este crecimiento tecnológico dio poco tiempo de adaptación, incluso algunas organizaciones no lo tuvieron en cuenta por muchos años y recién cuando lo intentaron agregar como práctica habitual quedaron desfasadas en el tiempo. Esto produjo que no se detecten problemas relacionados con la deficiente infraestructura, mala gestión, nula dirección o mala aplicación de los procesos relacionados con la gestión del conocimiento. Tanto es así que si bien muchas organizaciones que pregonaban de aplicar gestión del conocimiento, no lo hacían en su máxima expresión o no aplicaban con plena actividad y obtenían resultados dispares. Además la falta de monitoreo hacía que sus efectos fueran invisibles por mucho tiempo. Para empezar se va a analizar las definiciones del conocimiento que se aplican en las organizaciones y, más específicamente, en el sector bancario, prestando especial atención en los detalles más significativos de los modelos de gestión del conocimiento.

1.1.1 ¿Qué se entiende por conocimiento (aplicado a organizaciones)?

El término *conocimiento*, tal como lo emplearemos en este trabajo, puede definirse en las palabras de Bender y Fish (2000) quienes plantean que el conocimiento se infiere a partir del procesamiento de la información, que a su vez es inferida desde los datos, el punto de partida inicial.

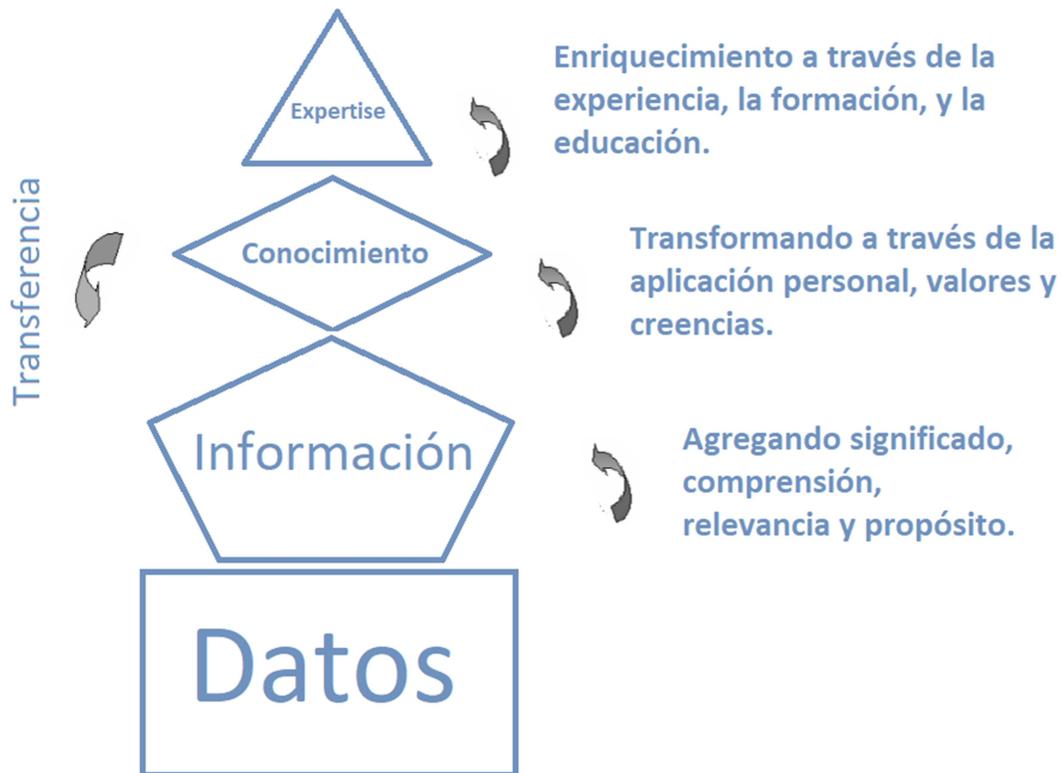
Analizando el párrafo anterior expuesto más detalladamente, se entiende por *datos* a material inerte, objetivo, es decir no contienen juicios de valor o interpretaciones según Alegre Vidal (2004).

La información, en cambio, según Nonaka y Takeuchi (1995), puede considerarse sintácticamente, es decir, por su volumen, y también semánticamente o por su significado.

Completando toda esta cadena, Davenport y Prusak (2000) señalan que los datos se transforman en información cuando se les añade significado, a esto se puede llegar, tratando los datos, es decir contextualizando, categorizando, calculando, corrigiendo, o condensando.

Con todo esto se forma la denominada “Jerarquía del conocimiento”, partiendo desde los datos como base fundamental y escalando a niveles superiores con distintas actividades como se muestra a continuación:

Figura 1: Jerarquía del conocimiento.



Fuente: Bender y Fish (2000)

1.1.2 Tipos de conocimiento:

Es necesario destacar que el conocimiento es dividido por los autores según su tipo, es decir si, a su vez, se analiza más detalladamente, se detecta una variante importante: se debe diferenciar el conocimiento explícito del conocimiento tácito.

Conocimiento explícito:

Se entiende como conocimiento explícito aquel que puede transmitirse a través del lenguaje formal y sistemático (Nonaka y Takeuchi, 1995), que puede ser transmitido por códigos, marcos de lenguaje, o consensos de simbología adaptada según el caso.

Conocimiento tácito:

Se entiende como conocimiento tácito, a diferencia del explícito, aquel que es más difícil de formalizar y/o de compartir, dado que incluye subjetividades, puntos de vista o hasta intuiciones derivadas de experiencias previas dentro de un contexto en particular (Nonaka y Takeuchi, 1995), o de los ideales, valores y emociones de cada persona. La forma de transmitir el conocimiento tácito es entre personas directamente, o bien a través de equipos de personas que tienen interacciones a lo largo del tiempo (Leonard y Sensiper, 1998).

Por último, dentro del conocimiento tácito se diferencia el cognitivo del técnico (Nonaka y Takeuchi, 1995). Entendiendo por un lado conocimiento tácito cognitivo como modelos y mapas mentales, creencias, percepciones, paradigmas y puntos de vista. Mientras que por otro lado, el conocimiento tácito técnico se refiere a habilidades, destrezas, y *know-how*.

1.1.3 Propiedades del conocimiento

Una cuestión importante a destacar es la dimensión que puede tomar el conocimiento según sus propiedades, y la manera en que son utilizadas. Es decir, para una organización es relevante prestar atención a cómo realizar la transmisión del conocimiento y cómo aprovechar al máximo sus propiedades.

Grant (1996) agrega más detalles acerca del conocimiento, y propone las siguientes propiedades:

- Transferencia
- Agregación
- Apropiación
- Especialización
- Uso

Transferencia: varía según el tipo de conocimiento, es decir, mientras que el conocimiento explícito se transfiere especialmente, por su facilidad a la hora de comunicarse, el conocimiento tácito basa su transferencia en la aplicación o práctica, mediante la observación. Además, por su naturaleza, no puede ser codificada, y la transferencia entre personas podría llegar a ser lenta, incierta y costosa (Kogut y Zander, 1992).

Agregación: para que la transferencia sea efectiva, es importante que la acción de añadir o agregar nuevo conocimiento al ya adquirido sea lo más sencilla

posible. Como en el proceso se involucra a un emisor y a un receptor, cuando se trata de conocimiento explícito la agregación es mucho más eficiente que cuando se trata de conocimiento tácito.

Apropiación: se entiende como la habilidad del poseedor de un recurso de recibir un retorno equivalente al valor creado por dicho recurso (Teece, 1998). La apropiación del conocimiento tácito es adquirido por medio de su aplicación a la actividad productiva, mientras que en el caso del conocimiento explícito no puede ser apropiado fácilmente, al ser entendido como un bien público, con lo cual, salvo excepciones, no es generalmente apropiable por transacciones comerciales.

Especialización: existe una limitación en la capacidad de agregación de conocimiento en las personas, es por eso que la eficiencia en aprender o producir conocimiento requiere individuos especializados en ciertas áreas. Aquí, Grant (1996), en referencia a las corporaciones, sostiene que existen como instituciones para producir bienes y servicios, dado que crean las condiciones donde sus integrantes pueden integrar sus conocimientos especializados.

Uso: Nonaka y Takeuchi, (1995) Determinan que a diferencia de lo que ocurre con activos tangibles, su uso no implica deterioro o destrucción, más bien, su uso propicia la generación de nuevo conocimiento.

Todas estas propiedades, indican que es importante para la industria bancaria, tener en cuenta cómo se va a planificar la transferencia, si lo que se transmite es conocimiento tácito o explícito, y cuando y a quien entrenar para especializarse de modo que la gestión del conocimiento en su conjunto resulte óptima. Por un lado se intenta bajar costos en cuanto a operaciones y por otro lado, y quizá también al mismo tiempo, se busca generar mayor renta o productividad con un mismo esfuerzo.

Pero a continuación surge la siguiente interrogante: ¿Vale la pena invertir, tiempo, esfuerzo y recursos en la gestión del conocimiento? Esta es una pregunta válida, pero detrás de esta pregunta se esconden otras más profundas y más importantes:

¿Porque se debería prestar especial atención al conocimiento? ¿Qué es lo que se puede ganar o peor aún, que se pierde si no se presta atención al conocimiento? Se intentará responder esta cuestión en el siguiente punto.

1.1.4 ¿Por qué el conocimiento hace más poderosas a las organizaciones?

Serradell López y Juan Pérez (2003) mencionan que el manejo del capital intelectual y del conocimiento debe ser prioridad en cualquier organización que tenga la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece en el mercado y diferenciarlos competitivamente.

No importa el estado de la organización, la etapa que esté atravesando o la cantidad de años en el mercado, una correcta gestión del conocimiento trae mejoras sensibles en todos los casos. De hecho, mientras más grande es una organización, más hará falta o más se notarán los efectos de una mala o deficiente gestión del conocimiento.

También, cabe destacar que ayuda de manera significativa:

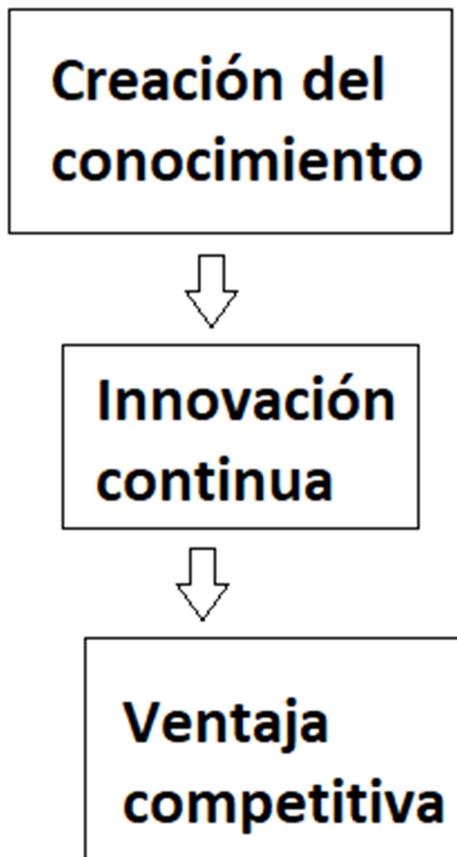
Tanto las relaciones internas, lo referente a empleados, y accionistas, como las relaciones externas, es decir clientes, proveedores, y la sociedad en general.

Por lo tanto debe ser prioridad estratégica de la organización si esta desea mejorar en todos estos ámbitos.

Otro de los puntos a considerar es que la gestión del conocimiento atraviesa transversalmente a toda la organización, es decir, es tan significativa como las definiciones de misión y visión. Con esto, su aplicación suele ser intensa y crítica al principio, pero luego pasa a incorporarse al *status quo*, y su ejecución se va adoptando más naturalmente.

Así, como mencionan Nonaka y Takeuchi con el tiempo se toma internamente, y se ve externamente, como un activo más de la organización. Como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2: El conocimiento como un recurso.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Cómo se observa, no parecería ser inteligente evitar esta cuestión, y mucho más en un mercado exigente como es en la industria bancaria, lo cual lleva a empezar el análisis desde donde iniciar el punto de partida, analizando los distintos modelos de gestión del conocimiento aplicados en el mundo según autores reconocidos como expertos en el área.

Subcapítulo II: El conocimiento y su gestión en las organizaciones

Diversos autores han expuesto una serie de procesos que aplican a las organizaciones para que la gestión del conocimiento no sea solo una idea, sino que esté especificada y definida. Cada una de esta serie de procesos se denomina "Modelo", y su función es la de describir los pasos involucrados en cada etapa o proceso para que el conocimiento fluya con mayor facilidad. Estos

procesos están relacionados e integrados y también afectan a los otros procesos.

Algunos modelos fueron la base subyacente, el puntapié inicial y pioneros en esta área. Otros utilizan algunos conceptos y adaptan procesos para crear un nuevo modelo derivado de los primeros. Con el correr del tiempo se fueron refinando e integrando conceptos con la tecnología existente a cada época y, dado que el crecimiento de la tecnología siempre fue exponencial, las adaptaciones de la tecnología a los conceptos en cada etapa sirven como guía de principios a seguir para los próximos cambios o innovaciones.

Hay modelos que están más inclinados a entidades educativas y otros más especializados en industrias, donde las relaciones, el contexto y los puntos críticos son otros. Por ejemplo, puede que el tiempo sea un factor no tan importante en entidades educativas, mientras que en una industria puede ser determinante; o la ubicación puede no ser un problema para un caso, cuando en otros es un obstáculo casi insalvable. A continuación sólo se listan los modelos de gestión de conocimiento que más se ajustan a la industria bancaria.

1.2.1 Gestión del conocimiento:

Como punto de partida se define “Gestión” como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” Koontz & Weihrich, (1995).

Si se enfoca en la gestión del conocimiento, Davenport (1999) la menciona como la sistematización para buscar, seleccionar, organizar y presentar la información de modo que mejore la comprensión de un área de interés para los miembros de la organización.

También Bueno (2000) la define como una función que coordina, administra y planifica los flujos de información producidos en la empresa respecto de sus actividades y su entorno, con el objetivo primordial de crear competencias esenciales.

Carballo (2006) agrega que la gestión del conocimiento se puede entender como el conjunto o grupo de prácticas, basadas en herramientas, técnicas y metodologías para identificar conocimientos que permitan llevar adelante el negocio, y desarrollar los planes a futuro. Todo esto teniendo como norma

tanto la disponibilidad de dicho conocimiento (interna y externamente) como así también la protección del mismo.

1.2.2 Modelos de gestión de capital intelectual y del conocimiento:

Según diversas variables, como la cultura de la organización, la industria y los tipos de conocimiento, existen diferentes modelos de gestión de conocimiento aplicables, que a lo largo del tiempo fueron evolucionando y adaptándose.

Empero, es necesario en principio diferenciar qué se está modelando: por un lado, existen modelos orientados al capital intelectual que organizan los activos intangibles, para su monitorización, y, por otro lado, los modelos de gestión de conocimiento, que se enfocan más que nada en la dinámica del conocimiento (Riesco González, 2006). A continuación se hace un breve análisis de estos modelados, con sus correspondientes autores y definiciones.

Algunos modelos de capital intelectual

Tabla 1: Modelos de capital intelectual

Modelo Capital Intelectual	Autor	Año
Balanced Business Scorecard	Kaplan y Norton	1992
Technology Broker	Brooking	1996
Canadian Imperial Bank	Saint-Onge	1996
Capital Intelectual	Drogonetti, Roos	1997
Intelect	Euroforum	1998
Nova	Camisón	2000

Fuente: Elaboración propia en base a la clasificación de modelos de capital intelectual de Riesco Gonzales (2006).

Algunos modelos de gestión del conocimiento

Tabla 2: Modelos de gestión del conocimiento

Modelo Gestión del conocimiento	Autor	Año
KPMG Consulting	KPMG	1987
Wiigs KM model	Karl Wiig	1993
Creación del conocimiento	Nonaka y Takeuchi	1995
Intellectual Assets Monitor	Sveiby	1997
Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	Andersen y APQC	1999
Integración de tecnología	Kerschberg	2000
Gestión Tecnológica del Conocimiento	Paniagua y López	2007

Fuente: Elaboración propia en base a la clasificación de modelos de gestión del conocimiento de Riesco Gonzales (2006), y Paniagua y López (2007).

Acerca de los modelos de capital intelectual

Este tipo de modelos vinculan capital Intelectual con estrategias de la organización, por lo cual se requiere adaptación según las respectivas particularidades. Se presumen como una estructura abierta y flexible, considerando diferentes herramientas de medición durante y al final de los procesos.

Tabla 3: Ejemplo de modelo de capital intelectual.

VALOR DE EMPRESA/ORGANIZACIÓN				
ACTIVOS TANGIBLES		ACTIVOS INTANGIBLES		
CAPITAL FÍSICO	CAPITAL FINANCIERO	CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
DESEMPEÑO				

Fuente: Euroforum (1998)

Luego se profundizan otros modelos según su aplicación.

Resumen breve de modelos de gestión del conocimiento

A partir de la necesidad de que las empresas optimicen recursos y obtengan mayor productividad, surgen los modelos de gestión del conocimiento. Por ello se asume como una disciplina que se desarrolla a partir de la economía, y que tiene como herramienta clave el aprendizaje organizacional, que, dada su naturaleza, es más bien dinámico, y que se instala en la denominada “Economía del Conocimiento” (Bueno, 2000).

1.2.2.1 KPMG Consulting

Este modelo toma los condicionamientos existentes en el aprendizaje, con sus respectivos efectos e impactos, para medir su interacción y finalmente determinar la capacidad de aprendizaje de una organización y sus resultados esperados (Tejedor y Aguirre, 1998).

Contempla a las personas, y su capacidad de liderazgo, y analiza desde la cultura y el perfil de la organización/empresa, hasta los sistemas de información y la capacidad de trabajar en equipo.

Como resultado final, se plantea mejorar las actuales competencias, desarrollar a las personas y mejorar la calidad ofrecida.

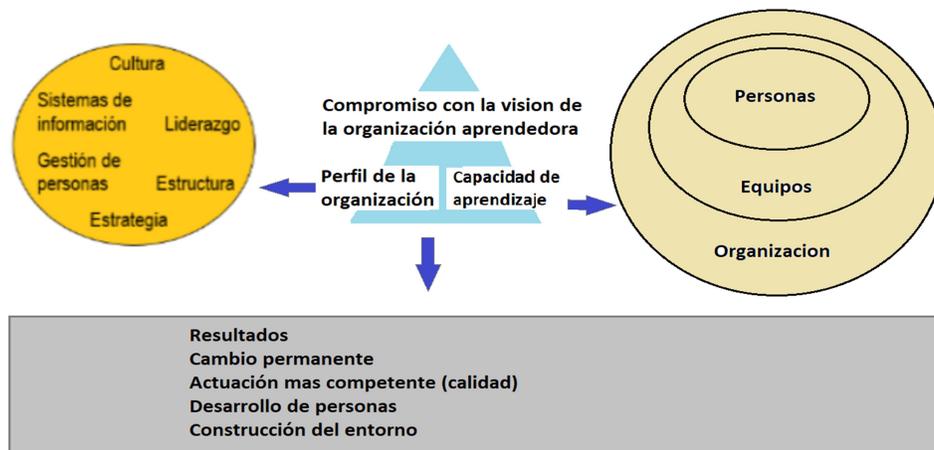
Básicamente, todos estos factores son considerados en 3 grandes aspectos:

- 1) Compromiso organizacional: Es necesario que se propicie la generación de conocimiento en cada nivel de la organización, que debe implicarse con planificación estratégica, y que puede requerir incluso la asignación de recursos financieros para el caso.
- 2) “Smart Enterprise” (Soporte a los recursos humanos): Las personas, ya sea en forma individual o en grupos, requieren capacitación y preparación, de modo que puedan transferir el conocimiento. Y la organización no solo debe permitirlo, sino que además debe impulsarlo, creando y desarrollando tanto el contexto como las herramientas necesarias para crear, guardar, y dejar fluir dicho conocimiento. Así, este se transforma en un activo más, tanto para las personas como para la organización. Este término es conocido como *empresa inteligente*.
- 3) Infraestructura organizativa: En este aspecto, los elementos que toman relevancia están orientados a la cultura, estrategia, sistemas de información/comunicación y al estilo de liderazgo. El modelo sugiere que

ciertas condiciones organizativas suelen provocar obstáculos en la gestión del conocimiento. La tendencia muestra que esto afecta principalmente a organizaciones verticalistas, con estilo de liderazgo autoritario y autocomplacencia, mientras que la organización que posee mayor flexibilidad y ofrece más integración al entorno (en vez de aislarse), puede obtener mejores resultados.

Todo esto, se resume en la siguiente figura:

Figura 3: Modelo de gestión del conocimiento KPMG.



Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)

1.2.2.2 Creación del conocimiento

El concepto que los autores fundamentan es que mediante la interacción entre el conocimiento tácito y explícito (definidos anteriormente) se forma un ciclo de conversión continua del conocimiento. De esta manera se genera un espiral de transformación, para llegar a un nuevo conocimiento (tácito o explícito) a partir del anterior conocimiento, y así sucesivamente (Nonaka y Takeuchi, 1995).

En síntesis, este proceso consta de 4 períodos o fases:

- 1) Sociabilización: En esta instancia se obtiene el conocimiento tácito, a través de las experiencias, y puede ser transmitido tanto personalmente como a través de documentos, manuales, o incluso tradiciones.
- 2) Exteriorización: Es la actividad esencial de creación del conocimiento, donde se transforma de tácito a explícito, es decir, donde se hace tangible el conocimiento mediante metáforas, de modo que el conocimiento complejo y más difícil de comunicar pueda integrarse a la organización.

- 3) **Combinación:** Es el proceso que crea nuevo conocimiento explícito a partir del conocimiento explícito previo o disponible. Se recolecta información de diferentes fuentes, como por ejemplo reuniones, conversaciones personales o en grupo (físicamente o virtualmente), notas, memos o correos electrónicos. Con todo esto se procede a organizar, filtrar, clasificar y comparar la información, con el fin de crear una base de datos que será necesaria para generar nuevo conocimiento explícito.
- 4) **Interiorización:** Esta es la instancia que transforma el conocimiento explícito en tácito, donde se verifican y analizan experiencias útiles en la práctica de nuevos conocimientos, que pasan a integrar las bases de conocimiento tácito de la organización. Suelen usarse como modelos mentales o prácticas de trabajo.

Así entonces se forma lo que ellos denominaron una espiral de conocimiento simple, un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito de forma dinámica y continua. La alternancia entre conocimiento tácito y explícito va circulando a través de las cuatro fases a través de distintas prácticas y dispositivos, en un proceso circular en forma de espiral iterativo, a todo este proceso se lo denomina “Espiral de conocimiento”. Esta espiral de transformación permanente de conocimiento, se puede ver de forma gráfica en la siguiente figura:

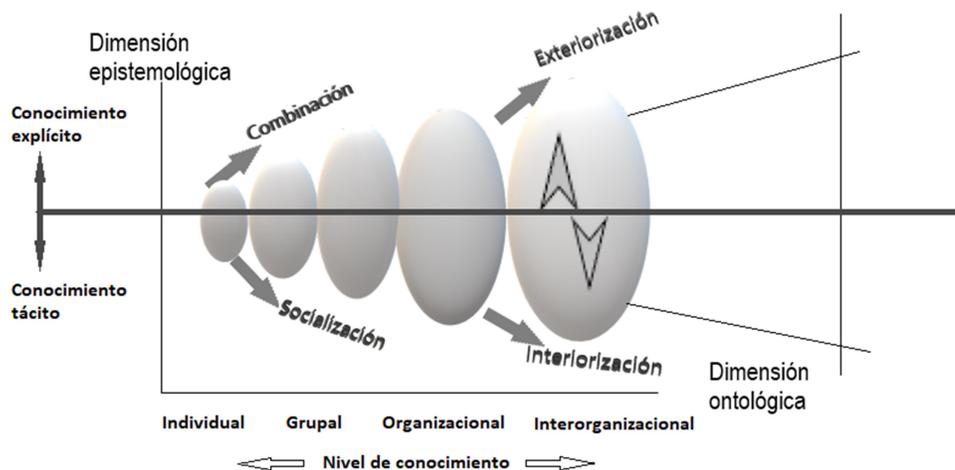
Figura 4: Espiral de conocimiento.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Pero luego fueron más allá entendiendo que todo esto compone un proceso exponencial y dinámico, teniendo lugar en distintos momentos y niveles de la organización. Así, por ejemplo desde la experiencia del individuo se crea conocimiento tácito, que luego conceptualiza, convirtiéndose en conocimiento explícito individual. Cuando este lo comparte se convierte en conocimiento explícito social. Finalmente se internalizan las experiencias en común, generando desde el conocimiento explícito social un nuevo conocimiento tácito individual, y así el conocimiento va avanzando dinámicamente, y creciendo exponencialmente tal cual se observa en la siguiente figura:

Figura 5: Espiral de creación de conocimiento organizacional.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Lo que sostienen los autores es que a medida que pase el tiempo el conocimiento será mayor a medida que se propician las interacciones entre estas cuatro fases, llegando a un nivel mayor de conocimiento a partir del anterior. Además el conocimiento también se expande dado que va del individuo a la organización y de la organización hacia otras organizaciones.

1.2.2.3 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) nace de la creación conjunta de Arthur Andersen y American Productivity Quality Center (APQC) como instrumento de evaluación y diagnóstico, que básicamente se propone, primero, identificar brechas de conocimiento y, luego, aportar elementos que

organicen, creen, apliquen y distribuyan el conocimiento, con el objetivo de agregar valor y mejorar los resultados (Andersen 1999). Esto se logra con ciertos facilitadores, que deben interactuar entre sí bajo un proceso único y cíclico.

Los elementos facilitadores son 4:

Cultura:

Considera cómo se enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación, y analiza factores que permiten cambios y actitudes (proactivas) hacia el nuevo conocimiento.

Liderazgo:

Todo líder debe desarrollar las estrategias y objetivos para gestionar los recursos en función del conocimiento. Es decir, se refiere al modo en que la organización lidera su negocio y soluciona los problemas, y también cómo utiliza sus recursos propios de conocimiento para reforzar sus competencias.

Tecnología:

Medios de comunicación que la organización dispone, tanto en forma interna (empleados) como externa (clientes), y que muestra cómo se comparte y administra la información, y qué interacciones intervienen en dicho proceso, con el objetivo de conseguir que la comunicación sea efectiva y veloz.

Medición:

Se mide la forma de distribución de recursos que aporten, generen y fortalezcan el conocimiento, y también el capital intelectual, cuantificando ambos.

1.2.2.4 **Gestión tecnológica del conocimiento**

Paniagua y López (2007) proponen un modelo que se compone de recursos de conocimiento, acciones relativas a la transformación del conocimiento y otros factores que influyen en la gestión del conocimiento.

Se trata de una metodología que audita el conocimiento para seleccionar la estrategia de gestión de la tecnología aplicada al conocimiento que resulte más acorde a los objetivos estratégicos de la organización, y activos de conocimiento críticos. Atraviesa lugares comunes, como la gestión documental,

optimización de recursos, y minería de datos, y modela el conocimiento en sistemas de asesoramiento experto... Básicamente se defiende la relevancia de las TIC en la gestión del conocimiento.

Los autores diferencian dimensiones con distintos componentes que los integran elementos específicos relacionados, tal como se muestra a continuación:

Tabla 4: Dimensiones del conocimiento.

Dimensiones	Componentes	Elementos
Recursos de conocimiento	Conocimiento de los agentes	Personas y núcleo, experiencia.
		Sistemas físicos, información.
	Cultura de la organización	Principios, normas y reglas.
	Infraestructura	Nivel funcional.
		Nivel operativo.
	Artefactos	Productos.
		Servicios.
	Estrategia	Misión y visión.
		Posicionamiento estratégico.
		Estrategia competitiva.
		Factores clave de la estrategia competitiva.

	Recursos externos	Componente (compartido, adquirido).	
Actividades de transformación del conocimiento	Socialización del conocimiento	Compartición de experiencias.	
		Identificación de expertos.	
	Exteriorización del conocimiento	Identificación y categorización.	
		Evaluación.	
		Selección.	
		Formalización.	
	Combinación del conocimiento	Fusión.	
		Ampliación.	
	Factores de influencia en la gestión del conocimiento	Influencia de los agentes	Motivación.
			Inestabilidad.
Inercia.			
Aptitudes.			
Influencia de la gestión		Mecanismo de coordinación.	
		Nivel de agrupación.	
		Tipo de centralización.	
		Nivel de liderazgo.	

		Núcleo o elemento clave.
	Influencia del entorno	Agentes externos (Clientes, proveedores, competidores, agentes sociales).

Fuente: Paniagua y López (2007).

Lo que plantean Paniagua y López es que todas las dimensiones se interrelacionan todo el tiempo. El modelo requiere que todos los elementos de los componentes, más allá de su diversa naturaleza, funcionen en conjunto para que su implementación sea exitosa. Si el liderazgo va de la mano de la cultura y los sistemas de información acompañan, el modelo funcionará en su máximo esplendor. Mantienen la idea de lo que subrayan Nonaka y Takeuchi, dado que los recursos del conocimiento, como son los agentes y sistemas físicos, interactúan mediante la socialización, exteriorización, combinación e interiorización, logrando la gestión efectiva del conocimiento.

1.2.3 Procesos de la Gestión del Conocimiento

Todos los modelos se componen de ciertos procesos que configuran el trato del conocimiento. Por lo cual, los procesos estratégicos se combinan cíclicamente para componer la gestión del conocimiento León, Ponjuán, Rodríguez (2004), y así se tienen los siguientes procesos definidos por Castañeda, León, Sánchez (2007):

Conocimiento (procesos):

Los modelos de gestión del conocimiento se componen de distintos procesos, identificación, generación / desarrollo, codificación (transformación), almacenamiento, distribución, uso (aplicación) y medición, si bien algunos modelos van intercambiando el orden, en general comparten la idea básica, a continuación se analiza cada uno.

1.2.3.1 Identificación

En principio se pretende determinar los vacíos que pueden existir en la organización; las fuentes de conocimiento; y las vías de intercambio.

Luego, según Castañeda, León, Sánchez (2007) se llega a determinar si existe o no el conocimiento como activo en la organización. Para finalmente fijar o desarrollar la estrategia correspondiente, con herramientas pilares para la eficiencia del proceso, esto es, mapas de conocimiento, directorios, tableros de comando y mapas de fuentes de conocimiento, entre otras, según el objetivo planteado.

1.2.3.2 Generación / Desarrollo

Luego de la identificación, el uso del conocimiento hace que este crezca en la organización. Por ello la organización debe trabajar arduamente en la transmisión, transformación, fusión y desarrollo del conocimiento, adaptándose según el caso. Y aquí es donde se puede ver que la gestión del conocimiento no se trata de un proceso aislado, individual, acéfalo o exclusivo de un grupo interno, sino más bien debe estar alineado a la estrategia general de la organización.

Para empezar, si un conocimiento no existe dentro de la organización, esta debe generar las condiciones para absorberlo, e invertir lo necesario para lograr desarrollarlo dentro de la compañía.

También se deben incrementar las competencias y habilidades del personal, y propiciar la innovación interna para solucionar problemas de la propia organización, y hasta mejoras en los procesos que contribuyan a la sociedad en general.

Otras de las fuentes válidas de adquisición de conocimiento son las denominadas “fuentes externas”, es decir, a través de socios estratégicos con conocimiento específico en un área, servicios contratados de consultorías, o adquisición/fusión de otras compañías. Incluso es válida la réplica de determinados caso de éxito.

Independientemente de cual sea la fuente, debe apoyarse en una robusta gestión documental.

1.2.3.3 Codificación

El concepto que los autores definen como *codificación* responde a la instanciación, trazado o transformación del conocimiento a un nivel que sea el adecuado para transmitirlo y almacenarlo, de modo que perdure a través del tiempo sin importar los cambios de equipos y/o personas.

Aunque se resalta que no siempre es posible codificar el conocimiento, bien por su carácter dinámico o bien por su necesidad de conocimiento previo (solo para expertos en determinada área).

Las herramientas más comúnmente utilizadas pueden ser meta buscadores, diagramas de flujos o *workflows*, diccionario de datos u otros tipos de herramientas que permitan el filtrado o clasificación de la información.

1.2.3.4 Almacenamiento

Este proceso va desde la sistematización del conocimiento hasta su almacenamiento, con el fin de distribuirlo hacia toda la organización. Esto hace que organizaciones multinacionales puedan aprovechar la experiencia y los casos de éxito de otra unidad de negocio, aún si ambas se encuentran en diferentes países. Por ello es importante saber unívocamente dónde se guardó la información. Este concepto también es conocido como memoria organizacional.

Las herramientas para este propósito pueden ser: repositorios, bases de datos (conocimientos/empleados), sistemas de gestión de documentos, *Data Warehouse*, y manuales entre otros.

El concepto de *almacenar* va de la mano de la filosofía científica, esto es, desarrollar un nuevo conocimiento sobre la base de un conocimiento previo. Y esto se logra con 3 subprocesos claves, selección de qué es lo que se desea guardar, guardar en forma correcta, y actualización constante.

1.2.3.5 Distribución

La organización debe asegurarse de que a todo aquel que precise el conocimiento le llegue en forma rápida, eficiente y completa. Para este objetivo es importante impactar desde lo más profundo, es decir, movilizar una cultura acorde. La influencia puede provenir de una persona o de un grupo, es decir, lo que se tiene que lograr es que cada persona imparta conocimiento clave, y que

la comunicación entre equipos, áreas, grupos de trabajo o departamentos también fluya adecuadamente.

Los aplicativos, el software específico, y las plataformas transversales para toda la organización son herramientas útiles para este objetivo. También, más allá de que informalmente se pueda compartir información, se requiere un esfuerzo exclusivo de la organización para que, formalmente, provea lugares comunes de distribución institucional de conocimiento, áreas como *workshops*, capacitaciones (internas o externas) y eventos propulsados desde la dirección o gerencia de la organización, como por ejemplo los solicitados por las propias áreas donde se reconozca cierta deficiencia de conocimiento de un proceso, unidad de negocio o nueva legislación.

Los autores Koulopoulos y Frappaolo definen características claves a la hora de compartir y distribuir información, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 5 Distribución

Intermediación	Conectar conocimientos a través de quienes buscan con quienes los tienen.
Exteriorización	Organizar y clasificar conocimiento obtenido externamente como <i>benchmark</i> o referencia.
Interiorización	Extraer conocimiento obtenido externamente y filtrarlo para darle más eficacia al buscador.
Cognición	Aplicar el conocimiento adquirido, por intermediación, exteriorización, o interiorización con la experiencia.

Fuente: Koulopoulos y Frappaolo (2000)

Los autores manifiestan que, independientemente de que se tenga o no una gestión de conocimiento, en toda organización existe cierto nivel de captura de información y recopilación de conocimiento, por más mínimo que sea.

Empero se pueden aplicar criterios esenciales para el análisis de su difusión, a saber:

- Conocimiento adquirido: Observación de cómo los empleados adquirieron su conocimiento actual durante su trabajo en la organización.
- Registro de conocimiento: Diseño de un esquema de procesos internos para agregarle la historia del conocimiento usado de principio a fin.
- Conocimientos frecuentes: Se indica cuáles conocimientos son los más utilizados, desde dónde surgen y el valor agregado que brindan.
- Conocimiento personal: Un estudio detallado de qué es lo que se conoce, qué se cree saber, y el acceso por conocimiento de procesos para llegar a otro conocimiento.
- Indicadores: Se identifican y validan indicadores estratégicos que serían beneficiados por difundir el conocimiento.

1.2.3.6 Uso

Los autores colocan al uso al final de los procesos estratégicos de gestión del conocimiento, aunque puede tomarse relativamente, dado que a través de todos los procesos es necesario tener información actualizada según las necesidades de los usuarios. Para lograr este objetivo se debe incentivar el uso y consumo de información, por medio de herramientas como portales, intranets, redes de comunicación interna y documentación actualizada.

Lo útil de este proceso es precisamente su disponibilidad, es decir, cuando está al alcance de todos y cada uno se acostumbra a usar las herramientas provistas, para ganar en efectividad y eficacia en el manejo de la información. Si bien el uso cotidiano estará sujeto a las costumbres adquiridas, y a la actitud de los usuarios a utilizar el conocimiento, desde la organización se puede impulsar y generar el uso de éstas herramientas, mediante políticas, cultura, y estilos de dirección apropiados.

A medida que se acelera el proceso, paralelamente se consigue que mejoren las actividades y el entendimiento de los procesos actuales, se solucionen los

problemas cotidianos no tratados de la forma correcta, además de convertirse en una organización eficaz desde el punto de vista de la información. Otros de los buenos resultados es que se logra innovar para generar ventajas competitivas, se integran buenas prácticas, se brinda formación, y se gestionan mejor las relaciones tanto de clientes como de empleados.

1.2.3.7 Medición

La idea del proceso de medición para los autores es evaluar si se cumple el objetivo propuesto sobre la gestión del conocimiento fijado por la organización. Básicamente, plantean que no se puede saber si no se puede medir.

Las técnicas aplicadas a este punto se dividen en dos instancias: la primera, evaluar; la segunda, interpretar. En primer lugar, se observan los cambios o diferencias en la base del conocimiento organizacional. En segundo lugar, se comparan estos cambios con los objetivos planteados.

La cuestión fundamental que proponen los autores es cómo contabilizar activos intangibles de modo que se observen como un valor financiero tangible. Dada su naturaleza intangible, este tipo de medición sólo podría ofrecer aproximaciones.

Cada proceso estratégico involucrado en la gestión del conocimiento es apto para medirse, con el fin de verificar el cumplimiento de objetivos y, eventualmente, realizar correcciones al proceso. Esto contribuye directamente al crecimiento sostenido de capital intelectual.

El siguiente cuadro refleja las características de las mediciones a tener en cuenta:

Tabla 6: Mediciones.

	Convergencia de medición	Divergencia de medición
Objetivo	Valor de capital intelectual	Forma de medir el capital intelectual
Personas	Valoración del personal	Preparación y cultura vs. resultados vs. competencias
Proceso	Valoración de los procesos	Función de procesos vs. tecnología vs. creación de valor vs. procesos de dirección.
Ambiente	Ambiente externo (clientes/ proveedores/ competidores)	Formas de abordaje según contexto y mercado.
Enfoque	Enfoque basado en contexto organizacional	Enfoque gerencial vs. enfoque financiero
Indicadores	Indicadores de medida	Indicadores cualitativos vs. cuantitativos

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de Jon Basáñez (2012)

CAPÍTULO II: LA TECNOLOGÍA, LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN DEL CONOCIMIENTO (TICS)

Todo lo expuesto hasta aquí hace falta conectarlo con la innovación tecnológica, para que la gestión del conocimiento sea más fácil de manejar, de administrar, de generar, de difundir y de monitorear. Se ve claramente cómo la irrupción de la tecnología es clave para la gestión del conocimiento del siglo XXI. Pero además, un detalle no menor es que solo la aplicación de esta no resuelve todos los problemas. Es necesario prestar atención a otros obstáculos que la tecnología no soluciona y que, en el caso de no tomar acción, pueden dificultar los procesos, y con esto el incentivo de las personas a colaborar con la gestión del conocimiento... Sin las personas involucradas no se lograrán resultados, por más tecnología que se agregue.

Subcapítulo I: Con la tecnología, ¿cómo y por qué incentivar la gestión?

Riesco (2006) menciona que se pueden obtener ventajas competitivas derivadas del aprendizaje y desarrollo de recursos y capacidades propias de la organización. Esto es la base de la gestión del conocimiento tal como se lo conoce actualmente. Una de las piezas claves que colaboran con el objetivo de gestionar el conocimiento son las nuevas tecnologías. Hasta no hace mucho tiempo atrás muchos de los procesos involucrados eran ridículamente lentos, y carecían de control, tanto que hasta su seguimiento se hacía engorroso. Todo esto se pudo mejorar con el aporte de la tecnología. Para el autor, existen dos tendencias principales: una se centra en las personas, mientras que la otra hace hincapié en las TIC, y concluye que, más allá de que las fuentes de conocimiento son las personas, su gestión no sería posible sin las TIC.

2.1.1 Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan y Norton (1996) originaron el tablero de control, también conocido como “Cuadro de mando integral” o “BSC” por sus siglas en inglés, con la idea de diagnosticar estados más adecuadamente. La propuesta es brindar una visión panorámica o general, que incluya tanto indicadores financieros, operativos y de mercado como también procesos internos y mejoras organizativas.

Se instala así un marco conceptual para medir procesos y personas, con el objetivo de optimizar el rendimiento de la organización. Los autores proveen una lista de recursos intangibles para ser gestionados desde la perspectiva del conocimiento. Y proponen dos campos: uno base (estrategia de la formación) y otro operativo (jerarquía de vacíos de formación).

La idea es integrar indicadores financieros del pasado con indicadores no financieros del futuro, para comprender las interdependencias de sus elementos, como así también la alineación a la estrategia y visión de la organización.

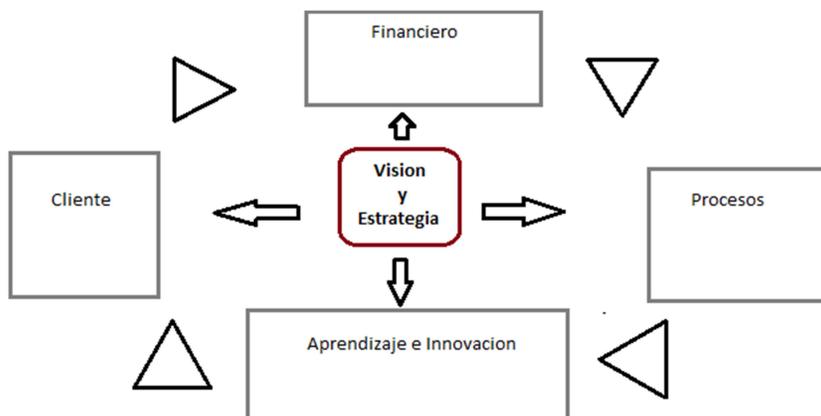
Se distinguen dos tipos de indicadores, en primer lugar los llamados *Drivers* que básicamente son los condicionantes de otros, y en segundo lugar los del tipo *Output* que son los referidos al resultado

Metodología

Así, entonces, se logra traducir la estrategia y la misión en un conjunto de medidas que brindan la estructura para un sistema de gestión y de medición estratégico, que logra verificar y medir la organización desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje (crecimiento/Innovación).

Cada perspectiva contiene indicadores distintos, denominados “Factores críticos de éxito” (FCE). El modelo general propuesto por los autores se puede observar en la siguiente figura:

Figura 6: Modelo BSC (*Balanced Scorecard*).



Fuente: Kaplan Y Norton (1996)

2.1.1.1 Perspectiva Financiera

Estos indicadores tratan de mostrar si la estrategia puesta en marcha de una organización está siendo para mejorar el mínimo aceptable en su performance. Lo que proponen es complementar los indicadores financieros con otros que descubran la realidad de la organización.

2.1.1.2 Perspectiva del cliente

Aquí los indicadores se concentran en cómo el valor añadido a los segmentos de mercado es percibido, desde el punto de vista del cliente o de un grupo de clientes. Es importante que estos segmentos sean marcados como objetivo con un análisis previo de su valor y calidad.

2.1.1.3 Perspectiva de los procesos

Se hace foco en aquellos indicadores que tienen mayor impacto en actividades que afectan a la satisfacción del cliente y a los objetivos financieros de la organización. Desde la mirada del negocio, se deberían analizar los procesos internos y definir cuáles son los procesos clave (a través de la cadena de valor).

Se pueden diferenciar tres tipos de procesos:

- **Innovación:** Los más complejos a la hora de medirse. En algunos casos se considera el I+D como un componente adicional a las actividades de soporte.
- **Operaciones:** Los que se desarrollan con reingeniería y análisis de calidad. Se busca reducir costes, y aumentar la eficiencia, mejorando tiempos de operaciones.
- **Post-Venta:** Ya adquirido el producto o servicio brindado, en algunos casos el cliente requiere especial atención (puede ser debido a necesidades técnicas, en caso de productos; o tecnológicas o de inicio del servicio, en el caso de servicios, como gestión de usuarios y claves, alta de cliente o entrega física de productos relacionados). La agilidad en procesos de cambios, devoluciones, garantías y hasta financiación, con el fin de alcanzar la excelencia en atención, cierre de ventas y servicio al cliente.

2.1.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento / Innovación

Estos indicadores están íntimamente relacionados con la infraestructura necesaria para generar mejoras y crecimiento a largo plazo. Cuestiones tales como programas de mejora continua e innovación en productos y servicios. Desde aquí surge una clasificación de activos relacionados con el aprendizaje: en primer lugar capacidad y competencia de los recursos humanos, en segundo lugar, sistemas de información, y por último, cultura, clima y actitud.

Finalmente, para que no funcione como un simple tablero de comandos, se analizan las relaciones entre los indicadores de las distintas perspectivas y sus efectos colaterales. La idea es seleccionar algunos indicadores críticos con el objetivo de monitorearlos y analizar sus relaciones causa-efecto para la construcción del entendimiento del modelo de negocio.

Si se mejoran los procesos internos a través del aprendizaje se mejorarán los factores críticos de éxitos relativos al cliente final sí, por ejemplo, con mayor satisfacción de un segmento clave de clientes se obtendrán más ventas, lo cual, a su vez, hará crecer la rentabilidad del negocio y, por lo tanto, de la organización. Con esto se puede complacer a los accionistas y obtener una mayor inversión para desarrollar mejoras a los productos o servicios actuales, o invertir en investigación y desarrollo que, a su vez, incorpora mayor Innovación... Y así continuar el círculo de mejora continua.

2.1.2 Herramientas tecnológicas para la gestión

Muchos autores analizan las diversas herramientas existentes en el mercado, aunque en algunos casos no se ve directamente el nexo entre la herramienta y el proceso de gestión del conocimiento. Tomás, Poler, Capó y Expósito (2004) realizaron una clasificación fundamentada en revisiones previas de clasificación de herramientas.

2.1.2.1 Clasificación básica de herramientas

Carvalho y Araújo (2002) basan su clasificación de herramientas dentro del ciclo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi. Peter Tyndale (2002) clasifica las herramientas de gestión del conocimiento según su antigüedad y las fases del conocimiento existentes: creación, organización, distribución y aplicación. Incluso el proyecto WISE (IST-2000-29280 - Deliverable 1.3

denominado “*Review of knowledge management tools*”) presenta una vasta clasificación de herramientas acerca de la gestión del conocimiento.

Se pueden distinguir las siguientes:

- Motores de búsqueda de información
- Agentes inteligentes
- Distribución personalizada de información
- Mapas del conocimiento
- Herramientas de simulación
- Sistemas basados en Inteligencia artificial
- Herramientas de soporte a la generación de ideas y creatividad
- Herramientas de mapas conceptuales
- *Data Mining*
- *Text Mining*
- Herramientas de presentación visual de datos
- Plataformas de *e-Learning*
- Herramientas colaborativas

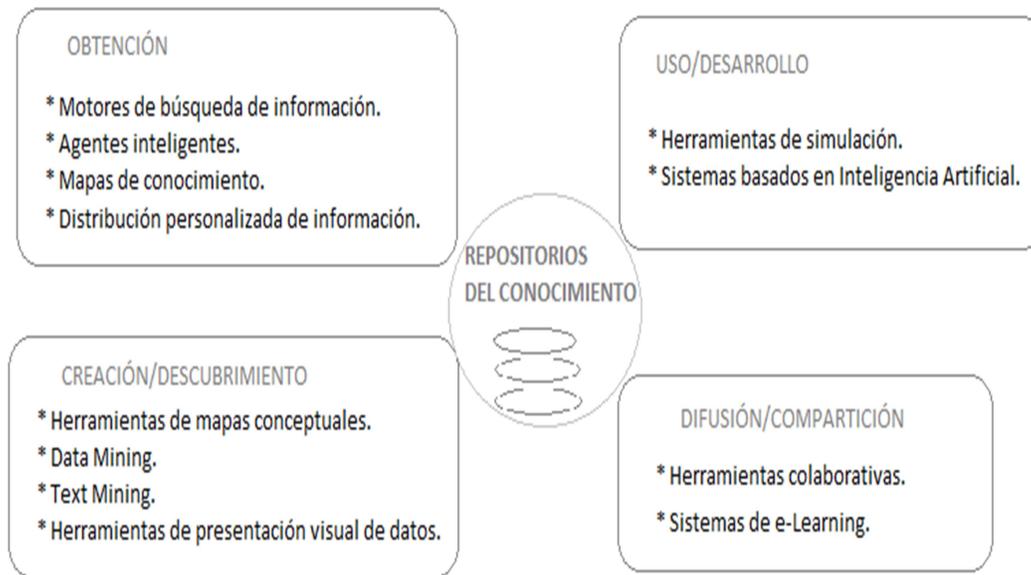
A esta gran lista surge la necesidad de volver a clasificarla, según el rol que ocupe cada herramienta en la gestión del conocimiento.

Respecto al conocimiento explícito se pueden diferenciar:

- Herramientas para la obtención del conocimiento.
- Herramientas para el uso y explotación del conocimiento.
- Herramientas para la creación y descubrimiento del conocimiento.
- Herramientas para la difusión del conocimiento.

Se puede notar esta asignación de herramientas según el proceso en el cual interviene, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 7: Herramientas en el conocimiento explícito.



Fuente: Tomás, Poler, Capó y Expósito (2004).

Respecto del ciclo de conversión del conocimiento tácito-explícito descrito por Nonaka y Takeuchi, la clasificación de gestión del conocimiento presenta:

- Herramientas de soporte a la externalización.
- Herramientas de soporte a la combinación.
- Herramientas de soporte a la internalización.
- Herramientas de soporte a la socialización.

Y los autores Tomás, Poler, Capó y Expósito (2004) realizan de nuevo la clasificación según el proceso de conversión de conocimiento definido por Nonaka y Takeuchi. En la siguiente figura se muestra más claramente esta clasificación de herramientas:

Figura 8: Herramientas en conversión del conocimiento tácito-explicito.



Fuente: Tomás, Poler, Capó y Expósito (2004).

2.1.2.2 Otras clasificaciones de las herramientas

El autor Wise (2002) agrega otras tecnologías asociadas a la gestión del conocimiento, y Grau (2001) amplía también el espectro de herramientas, las cuales se analizan a continuación:

- **Gestión documental o gestión de documentos**

Las organizaciones poseen conocimiento explícito, en forma de documentos (manuales, reseñas, informes, procedimientos, protocolos, y estudios, entre otros), tanto en soporte papel como en soporte digital.

Los autores proponen herramientas para organizar e integrar todos los documentos, incluyendo aquellos que no se ajustan al modelo o estructura propia de la organización, con el fin de homogeneizarlos y hacer más fácil su recuperación.

Para ello, se definen distintos procesos:

- **Captura:** Procesos que sirven para ingresar documentos en modo mecánico al almacén. Sistemas lectores que convierten documentos físicos a digitales. Son utilizados para ingresar también documentos de otras fuentes.

- Almacenamiento: Proceso crítico que contiene documentos sin estructura y bases de datos que organizan los datos con meta-información ligada a los contenidos clasificados, indizados y categorizados en las bases de datos.
- Organización. Se utilizan tres modos de organizar:
 - Meta-información. El tipo de documento y la meta-información componen el modelo de datos. El sistema organiza automáticamente el repositorio agrupando los documentos de un mismo tipo.
 - Criterios de usuario. La agrupación también puede ser definida por el usuario a través de categorías, incluso un documento puede ser categorizado con múltiples usuarios (definido según contextos de usuario).
 - Criterios de uso. Organizados según las necesidades de los usuarios. Es decir, podrían presentar diferentes criterios, para estudio o resolución de problemas.
- Recopilación. Una ventaja es que se pueden generar nuevos documentos a partir de los ya existentes en el repositorio, incluso se pueden crear nuevos índices a partir de criterios del usuario o de búsquedas.
- Búsqueda. Búsqueda por contenidos, por tipo de documentos (según naturaleza) o por índices.
- Visualizadores. La documentación se presenta por índices definidos (elementos principales de navegación), aunque también se utilizan hipervínculos relacionados.
- Generación de informes. Se envían documentos que los usuarios solicitaron según su perfil.

- **Sistemas Workflows**

Se basan en seguir un camino donde pasa cierto contenido, pueden utilizarse para seguimiento estadístico o para seguimiento planificado.

Seguimiento estadístico: establecen contexto, eficacia de aplicación, métodos de búsqueda, entre otros. El objetivo es aprender de la experiencia, para añadir meta información al documento que lo clasifique según su uso. Por ejemplo, un sistema de ranking mantiene los más usados dentro del repositorio y elimina los menos usados.

Seguimiento planificado: Sistemas donde se sigue un procedimiento o secuencia de pasos de una ruta de un conjunto de documentos. Cada paso puede agregar información, desde valoración hasta contenido.

- **Portales y redes (de conocimiento)**

Dado que el conocimiento reside en las personas, las organizaciones deben tener en cuenta que un factor clave es la cooperación, y a partir de ello la facilitación en la creación, distribución y aplicación del conocimiento. Para ello, las redes de conocimiento abarcan todos estos aspectos de manera muy efectiva.

Por ejemplo, con las comunidades virtuales, que tienen como soporte a los portales para su interacción. Estos últimos se miden por su audiencia, tanto en la generación de contenido como por medio de las consultas realizadas, o el número de accesos.

Con beneficios como la optimización de recursos, la mejora de filtrado de información, el menor exceso de información y la creación de una cultura organizativa común, los portales son una herramienta poderosa de gestión del conocimiento.

En las comunidades virtuales se distinguen cuatro perfiles de usuario:

- Consulta: Búsqueda de información o recursos.
- Contribución: Aporta conocimiento al ya creado y también crea contenido nuevo.
- Recurso: Uso del contenido como herramienta de trabajo cotidiano.
- Colaboración: Uso como colaboración con otro equipo o trabajo cooperativo con un grupo de trabajo en particular.

Mayormente son perfiles de consulta, por eso es importante mantener la información actualizada y de fácil acceso. Además, aparte de la colaboración de los miembros la organización, también se debe invertir recursos financieros, tecnológicos y humanos para el mantenimiento de las comunidades.

- **Sistemas e-Learning**

Estas plataformas permiten capacitación remota de un usuario o grupo de usuarios con un interés común en determinada área de conocimiento. Estas fuentes de información pueden ser externas a la organización, aunque en su mayoría son internas, es decir, generadas por el personal propio. El objetivo de estos sistemas son las mejoras de los procesos existentes, o la resolución de

un conflicto real de la organización. Otros puntos para no descuidar tampoco son la actualización de contenidos y la generación de nuevos conocimientos.

Además, estos sistemas pueden llegar a incluir otros recursos, como chats internos, foros de debate y grupos de discusión, mensajería y hasta encuestas digitales de seguimiento y valoración.

- **Herramientas de Business Intelligence (BI)**

Tienen el objetivo de explorar y acceder al conocimiento (generalmente en bases de datos, archivos digitales u otras interfaces), analizarlo, procesarlo y, a partir de allí, complementar y/o generar nuevo conocimiento. Su uso más frecuente es para la toma de decisiones. Los *datawarehouse* y *datamining* son los casos más relevantes en este sentido. También los servicios de integración, más conocidos como ETL (por sus siglas en inglés *Export, Transform and Load*), encargados de excavar datos, transformarlos y luego cargarlos en las bases de datos de la organización.

2.1.3 Arquitectura de gestión del conocimiento

Kerschberg (2001) dispone de una arquitectura que divide en capas las distintas unidades relacionadas con la gestión del conocimiento. Él plantea separar las responsabilidades de cada clase a través de capas, que a su vez trabajan en conjunto para realizar la gestión integral del conocimiento. Este modelo destaca las distintas fuentes (heterogéneas por su naturaleza) de conocimiento y el papel fundamental que juega la tecnología de la información y comunicaciones en el proceso de gestión del conocimiento. Ve el conocimiento desde una perspectiva que va desde el individuo hacia la organización. La formación profesional y el conocimiento formal pueden documentarse y quedar digital para poder hacerse tangible al resto de la organización.

2.1.3.1 Capa de presentación

Se refiere a dar acceso claro, conciso y transparente a los usuarios que interactúan con el conocimiento, a través de la llamada “capa de presentación”. Lo ideal en este aspecto es evitar ambigüedades y brindar fácil acceso a la información con la cual se trabaja. Si un usuario tarda demasiado en encontrar un dato frecuente, o se dificulta la navegación entre contenidos, en esta capa

se deberían ajustar detalles y volver lo necesario más amigable. Es muy importante este aspecto, ya que si las plataformas son difíciles de entender y complicadas de operar se puede ralentizar el proceso y desmotivar a los usuarios.

2.1.3.2 Capa de gestión del conocimiento

Una segunda capa presenta los procesos críticos de gestión del conocimiento, desde la captura hasta la distribución.

Tabla 7: Procesos de gestión del conocimiento

Procesos				
Adquisición	Refinamiento	Almacenamiento y recuperación	Distribución	Presentación
Se obtiene el conocimiento de los expertos de un área o dominio a través de , entrevistas, estudio de casos, entre otros.	Se identifica, filtra, clasifica organiza y relaciona el conocimiento de distintas fuentes según los metadatos que hacen falta para los conceptos y relaciones del dominio.	Todo lo obtenido se almacena / indexa para generar consultas rápidas, a partir de conceptos y palabras clave.	La distribución tiene distintas salidas, desde mensajes electrónicos, pasando por sistemas de archivos, suscripciones y hasta un portal corporativo.	Según los intereses de cada usuario, se presenta la información permitiendo la colaboración entre miembros, compartiendo el conocimiento tácito y combinándolo con el explícito para resolver los problemas.

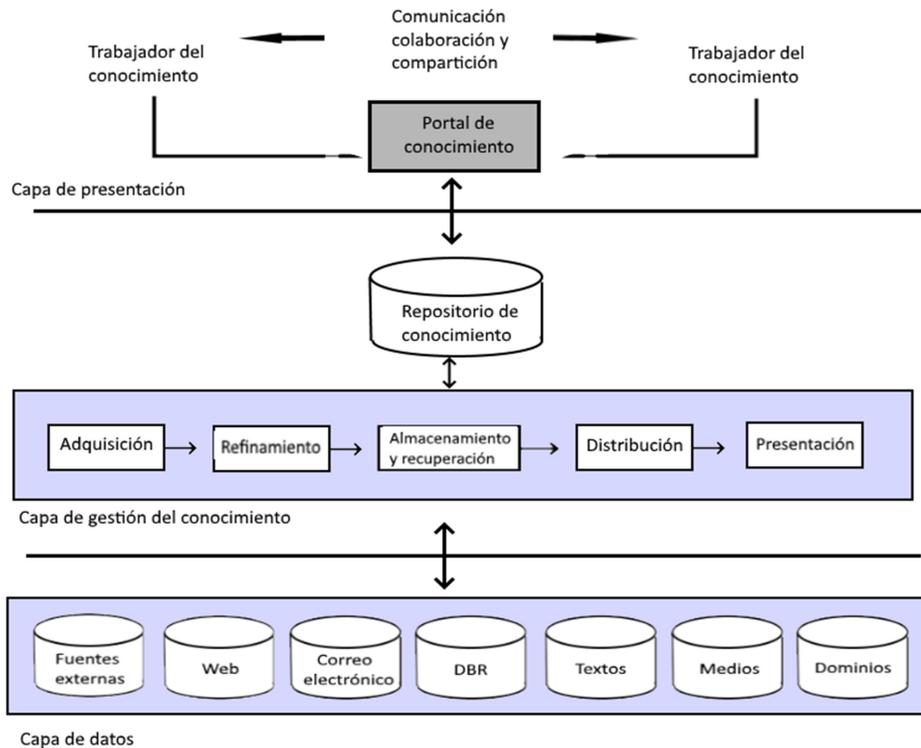
Fuente: Kerschberg (2001)

2.1.3.3 Capa de datos

Todo lo relacionado con los datos corresponde a esta fase o capa. Por un lado se tiene todas las fuentes desde donde se obtiene el conocimiento. Por otro lado, el manejo de *backups*, la administración del espacio virtual, la revisión de integridad de los datos, hasta la recuperación de información perdida, se debería manejar en esta capa de forma eficiente y óptima. Los datos, luego de procesados, tienen un valor intrínseco propio del que trae el dato en sí, y además un valor extrínseco importante: horas hombre de análisis, energía gastada en obtener los datos, y una amortización de la infraestructura que se usa para tal fin. Por ello el dato puede ser incluso más valioso que el valor financiero asignado... Como consecuencia, todo control, supervisión y manejo

de datos debe ser gestionado de forma profesional, ordenada, clara y, sobre todo, segura. Claro está que no se puede permitir la pérdida de datos.

Figura 9: Arquitectura de capas del sistema de gestión del conocimiento.



Fuente: Kerschberg (2001)

El modelo de Kerschber consiste básicamente en

- Asegurar la calidad de datos e información
- Contribuye a transformar datos en conocimiento
- brindar eficiencia en el almacenamiento y recuperación de datos y conocimiento
- promover la distribución de la información
- fluir los datos en presentaciones adaptadas a los trabajadores del conocimiento.

Subcapítulo II: Cuando la tecnología no tiene la respuesta

Todos los sistemas y herramientas vistos hasta aquí son, sin duda, de gran ayuda en la gestión del conocimiento en las organizaciones que tienen un flujo cambiante de información, personas y nuevos datos, como es en el ámbito bancario.

Sin embargo, algunos autores manifiestan que no sería sensato magnificar la tecnología (Trend, 2000), dado que por el solo hecho de introducirla en la organización no implica una solución mágica de todos los problemas relativos al conocimiento y su gestión, ni mucho menos.

Arteche (2011) señala que la simple utilización de las TIC no trae consigo una ventaja competitiva automáticamente. Dado que entran en escena también otros factores, como la información, el conocimiento y la deficiencia en formación de recursos humanos para comprender y utilizar correctamente la tecnología, entre otros casos.

2.2.1 Factores determinantes

2.2.1.1 El equipo

Las TICS tomaron un rol fundamental en los últimos tiempos, obtuvieron su reconocimiento en el mundo entero, como un complemento perfecto para la gestión del conocimiento, factor estratégico a la hora de evaluar empresas, hacer nuevos negocios y proyectar hacia el futuro. Sin embargo, debido a que la iniciativa surge de las personas, existen factores que pueden desmejorar la eficiencia en su aplicación, o incluso dar resultados negativos si no se toman ciertos recaudos, o no se monitorean algunos procesos clave. Uno de ellos es el equipo. Heisig (2000) plantea que para que se pueda crear conocimiento en forma colectiva es necesario que exista un espíritu de equipo que comparta información en forma fluida y sin reservas. Nonaka y Takeuchi (1995) distinguen el nivel individual del nivel grupal, para pasar de conocimiento tácito a conocimiento explícito. Consideran que también en la externalización se debe articular el conocimiento por medio del diálogo o la reflexión. Si el equipo es reacio a compartir información se convierte en un gran obstáculo que puede impedir el flujo correcto de información, por más herramientas tecnológicas que

colaboren para ello. Leonard y Barton (1995) en su “Modelo de las Capacidades”, mencionan como buenas prácticas actividades tales como la solución a problemas de forma compartida/creativa.

2.2.1.2 Liderazgo

Cuando una organización implementa la gestión del conocimiento como bandera, una forma de tratar a este proceso es como un proyecto, buscando resultados inmediatos o esperándolos sin llevar a cabo correcciones o monitorizaciones adecuadas. Aquí el rol clave lo cumple el liderazgo. La capacidad directiva debe estar a la altura de las capacidades y necesidades de la organización. El autor Moreno (2003) destaca que un buen líder debe ser capaz de facilitar la comunicación en todas las direcciones; tener compromiso y contagiar entusiasmo; estar al tanto, y aprovechar el conocimiento de sus colaboradores; mantener buenas relaciones con todo el contexto; perseguir el aprendizaje (propio y de su equipo); delegar responsabilidad y favorecer la autonomía a sus colaboradores; fomentar el trabajo en equipo; tener escucha activa en la toma de decisiones; ser accesible, prestar ayuda, orientar, o simplemente escuchar... entre las capacidades más destacables.

Riesco (2004) menciona que la nueva morfología social se estructura en redes, que modifican en forma sustancial la organización [...] entre otros aspectos, está el poder, las relaciones y la cultura. Es por ello que se habla de un líder “adecuado” o correcto que se encarga de orientar la gestión del conocimiento a la organización.

2.2.1.3 Hábitos y costumbres (cultura)

Si la organización falla en este punto solo será una moda pasajera, y la contribución a la gestión del conocimiento en el trabajo diario será descartada, los procesos no serán tenidos en cuenta, y se perderá el foco de la gestión porque no habrá contenido con el cual trabajar. Respecto de este punto, el autor Aguirre (2004) menciona cinco elementos de la cultura organizativa fundamentales para crear cultura.

- Ethnohistoria: Se refiere a elementos pasados que forman parte de la historia y elementos futuros, como proyectos estratégicos, que permiten conocer su identidad cultural.
- Creencias: Define construcciones mentales y emocionales que explican la vida de los individuos y los grupos de personas. La filosofía y la ideología organizacional forman parte de la cultura organizacional.
- Valores y normas: El autor menciona que a través de la interacción entre la etnohistoria, las creencias y el contexto se forman los valores. Así, luego los valores fundamentales son transmitidos a los nuevos miembros, como un conjunto de elementos implícitos y explícitos que guían la conducta de toda la organización.
- Comunicación: Mencionado como elemento esencial para la actividad diaria de la organización, vía de interacción intra-organizacional e inter-organizacional, y mecanismo cohesionador.
- Productos (y oficio): el último elemento fundamental según Aguirre se compone de:
 - Oficio: Capacidad / competencia para crear un producto.
 - Producto: Este puede ser material o formal. Los materiales son artefactos o herramientas, mientras que los formales son agrupamientos, símbolos e instituciones, entre otros.
 - Marca / Imagen: Identidad y producción de la organización expresada.
 - Cliente: El receptor final del producto brindado.

Trabajando en cada punto podrá incentivarse el uso de la wiki interna o plataformas para resolver los problemas diarios. Otra ayuda importante es el uso de recordatorios para cada evento, ya sea que ocurra en el futuro cercano, o hubiera tenido que ocurrir pero por algún motivo no se hizo.

Si la organización cree firmemente en que la gestión del conocimiento es algo importante a tener en cuenta, lo sabrá internalizar, y comunicar para que sea una nueva norma y valor que guíe el comportamiento frecuente de todos sus miembros, logrando así mejores productos y mejor imagen hacia el entorno externo.

2.2.1.4 Actualización constante / Capacitación

El autor Hernández (2004) destaca que el proceso de capacitación se encarga principalmente de crear y desarrollar capacidades, a partir de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por medio del aprendizaje.

En este aspecto, el autor Harris (1994) determina tres tipos de análisis para determinar las necesidades de formación:

- **Análisis organizacional:** Como lo dice su nombre, determina objetivos organizacionales, y los recursos que la organización posee para realizar sus objetivos.
- **Análisis de las funciones:** se orienta al trabajo del individuo: a su comportamiento, funciones y tareas que realiza. No se concentra en el desempeño, la motivación y sus habilidades, sino en el trabajo a realizar.
- **Análisis de las personas:** aquí si se incluyen las destrezas, el desempeño y las habilidades del individuo para determinar cuáles capacidades es necesario que adquiera, y que modificaciones hacen falta a los programas de capacitación... Esto es basado en tres aspectos esenciales:
 - objetivo organizacional,
 - comportamiento o desempeño del individuo y
 - nivel de conocimiento del individuo, adecuado para el caso.

Todo esto contribuirá a que los recursos humanos de la organización desarrollen sus capacidades, aumenten la versatilidad y flexibilidad de los puestos de trabajo y, a su vez, mejoren el desempeño de cada individuo en su trabajo diario y el de la organización en general.

Con esto, cabe destacar que es necesario mantener los contenidos actualizados, ya que si se encuentran obsoletos solo provocarán desmotivación y recursos humanos diezmados. Otra de las consecuencias es que poco a poco va siendo menos confiable la capacitación pero además, y quizá más importante, se deja de retroalimentar el conocimiento.

Otro de los puntos importantes en este aspecto es la actualización de las necesidades, de modo que este reflejado tanto si la necesidad cambia como también si una necesidad deja de estar vigente.

2.2.2 Otros factores

2.2.2.1 Infraestructura

Otra cuestión fundamental a tener en cuenta es la infraestructura, es decir, la administración y planificación de la cantidad correcta de recursos para que toda plataforma, base de datos, sistema de inteligencia artificial o cualquier otro relacionado con la gestión del conocimiento permanezca activo, estable y vigente para cuando se necesite.

Muy probablemente deba estar en línea todos los días del año. Para que esto sea posible, es importante:

- Preparar, planificar y gestionar la infraestructura para que todo esté Online.
- Tener un sistema óptimo de *backups* de datos
- Poseer servidores alternativos, o incluso exportación de datos a otras plataformas para cubrir las contingencias que puedan ocurrir.

Si todos los puntos anteriormente analizados son tratados de manera correcta, pero en este punto la infraestructura falla, se pierden las posibilidades de éxito a largo plazo que tenga la organización. Es por eso que la organización debe asegurar el funcionamiento y vigencia de todos los sistemas involucrados.

2.2.2.2 Formación de comunidades

A medida que se internaliza la cultura de gestión del conocimiento, naturalmente se forman comunidades que interactúan de forma autónoma. Realizando trabajo colaborativo y formando redes se optimiza la transmisión del conocimiento. Esto es producto de procesos eficientes combinados con la tecnología y las redes de gestores de conocimiento (Dorado, 2006).

Goffee y Jones (2001) mencionan distintos tipos de comunidades que se forman sobre la base de la cultura definida en cada organización:

Comunal: Proporciona sentimiento de pertenencia, y está orientada a tareas con líderes inspiradores.

En red: Los miembros tienen familiaridad, deseos de ayudar y compartir información. El inconveniente es no poder identificar ni evidenciar los bajos rendimientos.

Mercenaria: Está centrada en objetivos estrictos, se espera el cumplimiento de estos por parte de todos los miembros, y que sus trabajos se efectúen con la mayor rapidez posible. Aquellos con bajo rendimiento suelen sufrir en demasía y son tratados hasta con cierta inhumanidad.

Fragmentada: Tiene un débil o nulo sentido de pertenencia, se evidencia una falta de cooperación grave.

Las comunidades serán el corazón de una política de gestión de conocimiento transversal a toda la organización. Sin la ayuda de estas, el flujo de información y conocimiento cae de manera significativa, como así también las posibilidades de éxito.

2.2.2.3 Aplicación correcta

Cuando la organización ya se decidió a gestionar el conocimiento, habrá dado tan solo es el primer paso. Luego sigue la implementación, aspecto que también será crítico.

El objetivo de la implementación de la gestión del conocimiento para una organización debe ser, en primer lugar, mantenerlo activo, dado que tanto esfuerzo en recursos financieros y humanos se puede perder si la aplicación es infructuosa. Con esto no se pretende la perfección en las distintas actividades o procesos, pero sí tomar conciencia de que debe realizarse una mejora continua y permanente para evolucionar favorablemente a medida que pase el tiempo.

Muchas organizaciones fallan justo en esta instancia, ya que dejan librado al azar cuestiones que deben manejar, o no saben cómo responder ante ciertas vicisitudes que ocurren.

Los errores relacionados con la aplicación suelen ser:

- Mala estrategia de capacidades a obtener y plan de acción.
- Falta de capacitación necesaria o contenido inadecuado para el equipo.
- Falta de espacios físicos o virtuales
- Falta de infraestructura necesaria.
- Falla estratégica en la asignación de recursos.

- No se estima correctamente el tiempo necesario para asignar a la gestión del conocimiento.

2.2.3 Resultados

Todo lo dicho anteriormente confluye en la parte final, es decir, en los resultados. Estos reflejan si la metodología propuesta es idónea, si los procesos son óptimos, si los flujos de información son correctos y si la cultura obtenida es la buscada o está más cerca de la que se pretende.

Como cuestión principal se debe atender a los puntos centrales, como por ejemplo, variables que tienen que ver con usos, tiempos, flujos y cantidades tanto de usuarios como de interacciones entre usuarios y los distintos sistemas. También como consecuencia del buen desempeño habrá mayores niveles de cohesión, colaboración, liderazgo, sentido de pertenencia, satisfacción de los miembros, y, por último, de calidad del trabajo producido.

A continuación se analizan distintos puntos en función del aspecto que influyen en los resultados.

Monitoreando los resultados

William Thomson Kelvin, físico y matemático británico (1824-1907) dijo: “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.

En referencia a este tema Anthony Robert (1998) menciona las cuatro etapas de la gestión para llevar a cabo el control y monitoreo, en primer lugar tener las metas bien definidas, previo a la implementación, luego preparar y separar un presupuesto adecuado, para ejecutarlo plenamente y finalmente evaluar los resultados obtenidos.

Menciona también que las metas deben estar alineadas a la estrategia general de la organización, y deben mantener cierta coherencia para evitar ponerse metas demasiado altas o imposibles de cumplir en el corto plazo, luego también afecta el presupuesto asignado, dado que quizá es posible llegar a la meta pero se requiere más recursos de lo que la organización puede o quiere dedicar a esa meta en particular. La evaluación, en cambio sirve para tomar medidas correctivas si se notan distorsiones o divergencias que desvían los resultados.

Para poder monitorear los resultados, se debe ser capaz de:

- Planificar los resultados antes de que comience una etapa o período.
- Cuantificar resultados obtenidos.
- Evaluarlos.
- Determinar mejoras o pasos a seguir según la evaluación.

3. CUERPO EMPÍRICO

Hasta aquí se ha definido qué se entiende por conocimiento, porque es importante su gestión en las organizaciones, y que dice la teoría al respecto.

A continuación se contrasta con la realidad vivida en el ámbito bancario, y se verifica si los puntos de vista de los mandos superiores y de las personas involucradas en la vida cotidiana de la organización están sincronizados, además se muestra cómo se percibe la cultura en la industria bancaria, y lo que se pretende generar, de lo generado realmente.

3.1 Metodología de investigación

A través de los años se ha abierto una dicotomía entre el uso de método cualitativo o el uso de método cuantitativo para las investigaciones y el estudio de fenómenos. El autor Kuhn (1970) conceptualiza a cada método como paradigmas en sí mismos, a grandes rasgos define paradigma, como una matriz disciplinaria que tiene supuestos, valores, y creencias que forman el interés de la disciplina. Enumerando luego, cuatro aspectos de porque son relevantes los paradigmas, en primer lugar sirven como guía, dado que indican problemas, y plantean interrogantes, en segundo lugar orientan la generación de modelos (y teorías) para la resolución de los problemas indicados, en tercer lugar fija los criterios adecuados para el uso de herramientas, de metodología a instrumentos de captación de datos, entre otros, y finalmente en cuarto lugar, establece una epistemología.

Mientras que en el método cuantitativo se hace foco en controlar las variables y medir resultados, que traducen en números y mediciones las observaciones, en el método cualitativo se enfoca en describir hechos para su posterior interpretación, a través del estudio de casos, entrevistas, etnografía, etc. A este respecto, Apple (1998) marca la diferenciación entre lo cualitativo y cuantitativo mencionando que no se trata solo de descripción de los hechos sino más bien de distintas maneras de abordar e interactuar con los fenómenos. A continuación se listan los atributos que Cook y Reichardt (1986) asignaron a cada paradigma:

Tabla 8: Atributos de los paradigmas cualitativo y cuantitativo.

Paradigma cualitativo	Paradigma cuantitativo
Aboga por el empleo de métodos cualitativos	Aboga por el empleo de los métodos cuantitativos
Fenomenologismo y comprensión interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa	Positivismo lógico: Busca los hechos y las causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de las personas
Observación naturalista y sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetivo	Objetivo
Próximo a los datos, perspectiva “desde adentro”	Al margen de los datos, perspectiva “desde fuera”
Fundamentado en la realidad, orientado a los descubrimientos, exploratorio, expansionista, descriptivo inductivo.	No fundamentado en la realidad, orientado a la comprobación, confirmatorio, reduccionista, inferencial, e hipotético deductivo
Orientado al proceso	Orientado al resultado
Válido: datos “reales, “ricos”, y “profundos”	Fiable: datos “sólidos y repetibles”
No generalizable: estudios de casos aislados	Generalizable: estudio de casos múltiples
Holístico	Particularista
Asume una realidad dinámica	Asume una realidad estable

Fuente: Cook Y Reichardt (1986, p. 29)

Como se ha mencionado, el debate dicotómico entre la metodología cualitativa y cuantitativa en el ámbito de la educación y las ciencias sociales, señalaron ventajas y desventajas desde el punto de vista científico, y hasta filosófico. Se

menciona a Campbell y Stanley (1966) como defensores de los métodos cuantitativos por un lado y autores como Weiss y Rein (1972) Parlett y Hamilton (1976) Guba (1978) entre otros, favorables a los métodos cualitativos. Sin embargo, esta diversidad puede aprovecharse en vez de confundirse, utilizando lo más conveniente de cada metodología para la investigación. Tal como lo plantean Garner y otros (1956), Denzin (1970), usando dos o más métodos convergiendo a las mismas operaciones traerá como consecuencia un análisis fortalecido.

En este sentido, el autor Creswell (2009) fue un poco más allá, planteando que en vez de cerrarse arbitrariamente a una u otra metodología, se puede obtener mayores beneficios generando metodologías mixtas... esta combinación de metodologías es también llamada “triangulación”.

A continuación se muestra un panorama comparativo de metodologías:

Tabla 9: Comparativa de metodologías: cualitativa, cuantitativa y mixta.

	Cualitativa	Cuantitativa	Mixta
Asunciones filosóficas	Constructivismo, apoyo y participación	Post-positivismo	Pragmatismo
Metodologías	Fenomenología, etnografía, estudio de casos, investigación narrativa, teoría fundamentada	Experimentales y no experimentales	Secuenciales, concurrentes y transformadoras
Instrumentos y técnicas	Métodos emergentes, entrevistas, preguntas abiertas, observaciones, documentos, interpretación de temas y patrones, análisis de texto e imagen	Métodos predeterminados, preguntas cerradas y análisis interpretación estadística	Métodos emergentes y predeterminados, preguntas abiertas y cerradas y análisis cualitativos y cuantitativos

Fuente: Creswell (2009)

Uno de los beneficios más importantes que la triangulación trae es que es posible neutralizar sesgos de ciertos métodos, combinándolos, o apoyando métodos sobre resultados de otros, o bien convirtiendo todo en una especie de

metodología anidada que brinde distintos niveles de análisis. Cook y Reichardt (1986) además mencionan las siguientes ventajas:

1. Atención a objetivos múltiples que pueden surgir en una misma investigación
2. Fortalecimiento mutuo, brindando puntos de vista y percepciones que no se podría obtener por separado
3. Posibilidad de contrastar resultados, quizá divergentes, obligando a replanteamientos o razonamientos depurados.

Por supuesto, los objetivos planteados deben sostener cierta coherencia con la metodología aplicada. Álvarez Méndez (1986) sostiene que se debe evitar mezclar indebidamente métodos y técnicas para no encontrarse en caminos trancos o resultados híbridos difíciles de explicar e interpretar.

Dankhe (1986) por otro lado, divide los tipos de investigación en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Para realizar la investigación se decidió emplear la mencionada triangulación, combinando el método cualitativo con el cuantitativo, con un enfoque descriptivo, con el objetivo de comprender los hechos dentro de su contexto, para intentar explicar el porqué de los fenómenos. En este caso, se persigue la idea de comprender en profundidad la realidad de la organización respecto al objeto de estudio. Para lo cual se desarrolló una investigación descriptiva, explicativa para analizar cómo está relacionada la gestión del conocimiento, con el uso correcto de la tecnología, y que otros aspectos entran en juego.

Se emplean los siguientes instrumentos:

- 1) Encuesta
- 2) Entrevistas a gerentes de distintos niveles del área, y...
- 3) Entrevistas a expertos

3.1.1 Acerca de los instrumentos

Encuesta:

Brunet et. al (2000) sostiene que la encuesta es uno de los principales instrumentos de investigación social. Se basa en la aplicación de procedimientos de interrogación, algo estandarizados, a una muestra representativa de un grupo más amplio para obtener información sobre aspectos de la realidad y el comportamiento.

Otros autores como García Ferrando (1994) y Cea D'Ancona (1996) mencionan los distintos beneficios del uso de encuesta, como ser abarcar un abanico de cuestiones en un mismo estudio; Facilitar la comparación de resultados (al trabajar con datos estandarizados fáciles de analizar estadísticamente), también que pueden generalizarse resultados a todo un grupo de población, permite recuperar información sobre hechos pasados e información significativa, y permite el estudio de conceptos no directamente observables.

La encuesta se compone de 18 ítems, con preguntas abiertas y cerradas que permiten conocer cuáles son las problemáticas de gestión del conocimiento en el trabajo diario, y como fluye el conocimiento en su área o departamento, también, conocer cuál es la cultura que se intenta promover y cuales realmente son las prácticas cotidianas, y si estos dos últimos puntos guardan cierta sincronía.

Cabe destacar que la encuesta se compone de preguntas filtro para tomar opiniones de personal con cierta experiencia en el rubro y otras preguntas de consistencia para verificar si las respuestas brindadas tienen sentido y coherencia.

Población y muestra:

La población se compone de empleados de una entidad bancaria privada de origen extranjero con oficinas en la República Argentina con oficinas en Buenos Aires entre los años 2016 y 2018.

La muestra intencional a quienes va dirigida la encuesta se compone de miembros con distintas responsabilidades, participando en distintos departamentos relacionados a un mismo proyecto de la entidad bancaria mencionada¹. Todos los miembros trabajan en el sector de tecnología y afines, tienen distinto nivel de experiencia, dado que sirve de parámetro tanto aquellos miembros con mucha trayectoria, como aquellos que son relativamente nuevos en la organización, o en su puesto, y quienes cumplen diversos roles desde productivos, operativos, de soporte y hasta cierto nivel de management.

¹ Por políticas de la organización se ha preservado su identidad.

Entrevistas:

Las entrevistas son semiestructuradas guiadas por algunos puntos claves necesarios para realizar la investigación, pero a la vez con cierta flexibilidad para ahondar en temas que se consideran útiles para brindar más detalles a los conceptos estudiados.

a) A gerentes y mandos medios

La primera entrevista es dirigida a quienes tienen responsabilidad en el área. Se trata de 14 preguntas que indagan su opinión y actividades relacionadas con la gestión del conocimiento. También se intenta detectar cómo las funciones operativas se relacionan a la gestión del conocimiento, cuáles son las costumbres impartidas y qué ideas pretenden enviar desde los mandos medios y superiores, acerca de la tecnología utilizada para gestionar el conocimiento. Además, se verifican cuáles son los puntos a mejorar y la proyección de los pasos a seguir desde la visión de los entrevistados.

Las personas entrevistadas:

En líneas generales se corresponde a gerentes o personas con cierta responsabilidad en la aplicación de lineamientos de la organización, y con responsabilidad en las cuestiones de gestión del conocimiento.

La primera persona cumple el rol de gerente del área, tiene más de 22 años en la entidad, y 4 años en su puesto actual de gerente IT.

La segunda persona, tiene responsabilidad máxima en su departamento, trabajando como Project Manager, tiene 9 años en la entidad y casi 3 años en su puesto².

b) A Expertos o personas clave:

Esta entrevista se compone de 14 preguntas abiertas que toman como puntos de conexión la gestión del conocimiento y la tecnología en su actividad profesional, que vicisitudes tuvieron, que sugerencias pueden brindar al respecto, cuáles serían las actividades que favorecen los procesos relacionados a la gestión del conocimiento y qué proyección nos dan desde su visión.

² Por decisión propia, se ha preservado la identidad de cada entrevistado.

Las personas entrevistadas:

A grandes rasgos se trata de personas que tienen una gran trayectoria en el ámbito bancario, y que han tenido muchos años puestos de gerencia, y estuvieron involucrados en generar la cultura en sus respectivas organizaciones. Trataron varias décadas con distintos perfiles, e incluso en distintas áreas y poseen el conocimiento y la experiencia para responder a las preguntas más importantes de la investigación.

La primera persona entrevistada se trata de Verónica Ventorelli, trabaja en el ambiente bancario desde 1997, tiene más de dos décadas de experiencia, y ha estado en tres entidades distintas, y actualmente es líder de equipo de desarrollo de sistemas.

La segunda persona es Fernanda Ponte, también tiene más de dos décadas trabajando en el ámbito bancario, estuvo impulsando la gestión del conocimiento en una de sus gerencias, y actualmente se desempeña en la gerencia de una organización multinacional.

Finalmente, en la fase final, en la parte de este estudio que corresponde a las conclusiones, se reflexiona brevemente sobre todo lo estudiado y los resultados obtenidos de los distintos instrumentos, analizando las limitaciones de aplicación y desarrollo de la gestión del conocimiento en la organización, y una perspectiva de que puntos tener en cuenta sobre una probable aplicación e implicación futura.

3.1.2 Operacionalización de Variables

La siguiente tabla, muestra cómo se estructuraron los instrumentos con el fin de obtener respuestas a las preguntas realizadas en la investigación.

Referencia de instrumentos:

- 1) Encuesta
- 2) Entrevistas a gerentes de distintos niveles del área
- 3) Entrevistas a expertos

Tabla 10: Operacionalización de Variables

					Instrumento		
Íd	Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	1	2	3
					1	<p>Describir las herramientas y el flujo de información actual y reflejar la realidad cotidiana de las organizaciones con la gestión del conocimiento.</p>	Gestión del conocimiento
Creencias sobre uso de las TICS en la organización	5, 6, 7	<p>3) ¿Cómo fluye la información y el conocimiento dentro de su área?</p> <p>12) ¿Qué considera, desde su punto de vista, que debería mejorar respecto al flujo de información en la empresa?</p>	<p>2) ¿Considera que las organizaciones del ámbito bancario están gestionando el conocimiento de manera óptima?</p>				
2	<p>Identificar ineficiencias, errores comunes y errores forzados en el manejo actual que tiene la organización respecto a gestión del conocimiento y su relación con las herramientas tecnológicas.</p>		Componente afectivo	Disposición	8	<p>4) Según su punto de vista, ¿todos los miembros tienen el conocimiento necesario para su labor diaria?</p> <p>5) ¿Considera exitosa la inducción de nuevos miembros al equipo, y por qué?</p> <p>13) ¿Qué es lo que más frecuentemente le reportan como un problema respecto de la información y la gestión del</p>	<p>3) ¿Qué errores pueden inducir el hecho de llevar mal (o no llevar) la gestión del conocimiento?</p> <p>4) Según su experiencia, ¿los miembros de la organización muestran buena disposición si se inicia o se continúa un proceso de gestión del conocimiento?</p>

						conocimiento en su área?
				Motivación	9, 10	5) ¿Cuál puede ser una motivación para los miembros adoptar medidas favorables a la gestión del conocimiento? 6) ¿Se podría mejorar (la inducción de nuevos miembros al equipo)?
3	Analizar cómo el uso correcto de la tecnología puede ayudar a que el flujo de información	Tecnología aplicada a la gestión del conocimiento	Software	Software educativo	11	6) ¿Qué papel juega la capacitación constante en la labor diaria? 7) ¿Qué relación guarda la capacitación con la productividad? 7) ¿Cómo (Se podría mejorar la inducción de nuevos miembros al equipo)?

	pueda ser más rápido o evitar quedar estancado.		Plataformas y herramientas	12, 13	<p>8) ¿Utiliza alguna herramienta en la actualidad para gestionar el conocimiento?</p> <p>9) ¿Cuál considera que fue el factor más relevante o la implementación de una idea propia, respecto a la gestión del conocimiento que tuvo éxito en su área el último tiempo?</p>	<p>8) ¿La capacitación debería ser tarea propia del empleado o la organización debería brindar herramientas que ayuden a planificarla y llevarla a cabo?</p> <p>9) ¿Qué herramientas tecnológicas podrían ayudar a este respecto?</p>
4	Reflexionar acerca de cómo la implementación de nuevas tecnologías no resuelve el problema del todo y verificar que otros puntos son necesarios para lograr una gestión del conocimiento más adecuada al ámbito bancario.	Componente conductual	Interacción usuario-TICS	14, 15	<p>10) ¿Cómo absorbe el <i>know-how</i> de la gente que se va, por renuncia, despido o jubilación?</p>	<p>10) ¿Considera que la falta de tiempo o recursos son bloqueantes respecto a gestionar el conocimiento, y como se puede mitigar sus efectos?</p> <p>11) ¿Qué actividades pueden fomentar a que los miembros se involucren más en el uso de las herramientas para gestionar el conocimiento?</p>

				<p>Eficiencia de las TICS</p> <p>16, 17</p> <p>11) ¿Cómo mide el flujo de información y el conocimiento a través del tiempo?</p> <p>14) ¿Qué implementación es posible realizar para mejorar el flujo de información en el corto y largo plazo y cómo podría medirlo?</p>	<p>12) ¿Considera que la gestión del conocimiento debe planificarse y monitorearse, por qué?</p> <p>13) ¿Cómo puede ayudar la tecnología con esto y qué acciones puede tomar si no está teniendo éxito respecto a lo esperado?</p> <p>14) Sus observaciones y otros comentarios.</p>
--	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Análisis de resultados

3.2.1 Análisis cualitativo de las entrevistas

Al obtener las respuestas de las entrevistas se captan una cantidad inmensa de información, que es necesario filtrar datos relevantes para la investigación que se está llevando a cabo (Cohen y otros, 2011).

Las entrevistas completas se pueden observar en Anexo D, Anexo E, Anexo F, y Anexo G. A continuación se analizan en función de los objetivos definidos:

3.2.1.1 Entrevistas a gerentes de la organización

Entrevista 1: Susana

En primer lugar se puede tomar como referencia válida el testimonio de la primer entrevistada dado que cuenta con una gran experiencia, tanto en el ámbito bancario como en la organización. De hecho, casi toda su carrera la generó en la misma entidad. Respecto a las condiciones de trabajo y prácticas llevadas adelante, me ha mostrado a nivel general los proyectos que maneja y ciertos detalles importantes en referencia a la gestión del conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1995) mencionan que es importante hilvanar el conocimiento a través de los procesos de sociabilización, externalización, combinación e internalización. Susana menciona que en referencia al flujo de conocimiento, se hacen reuniones entre personas de distintos equipos, para obtener los requerimientos del usuario y trasladarlos al equipo de producción de nuevas funcionalidades y que además existen consultas específicas entre los distintos gerentes cuando los miembros no pueden decidir sobre algún tema en particular.

Se puede agregar a esto, tal como Heisig (2000) plantea que para la creación de conocimiento en forma colectiva es necesario que exista un espíritu de equipo que comparta información en forma fluida y sin reservas, pero que en la entidad no es siempre así ya que en una de sus respuestas se puede observar lo siguiente:

“Por un lado, a mi entender sería bueno mejorar la comunicación entre equipos para evitar que lleguen a entornos productivos cambios no validados, o algo distinto de lo que pidió el usuario, que nos ha pasado a pesar de tener largas reuniones entre equipos”.

Susana.

Más allá de que pueda existir cierta colaboración entre equipos, está frase denota que existen problemas importantes de comunicación, Cabe señalar, que más allá del funcionamiento general, no es un detalle menor que al usuario final (ya sea interno o externo) le llegue algo que no pidió. Es decir, con problemas menores, los efectos pueden ser mínimos (un color distinto o un tipo de selección alternativa de ítems), pero si los problemas son mayores los efectos

llegan a ser directamente algo contrario a lo que se definió en un principio. Esto nos lleva a verificar las herramientas que se están utilizando para facilitar la gestión de la información y el conocimiento.

En referencia a las herramientas que clasifican Tomás, Poler, Capó y Expósito (2004) para ayudar a estos procesos, se puede entrever que si bien existen algunas que se usan en la entidad como ser repositorio de documentos, y herramientas colaborativas (Susana menciona un chat interno) hay muchas otras de la extensa lista que no se usan, que tienen que ver con otros procesos involucrados en la gestión del conocimiento, y tampoco están en vistas de ser usadas en el futuro cercano, dado que como mejoras propone solo mejorar la documentación existente, pero no menciona acerca de agregar varias de estas herramientas, o al menos adicionarse en forma paulatina sino solamente menciona el agregado de una más (red social interna para compartir conocimiento).

Tal como Riesco (2004) menciona, la nueva morfología social se estructura en redes, que modifican la organización sustancialmente, desde el poder, las relaciones y hasta la cultura. Con lo cual es importante el control de las comunicaciones, las relaciones entre los equipos y desde el liderazgo enviar un mensaje claro de lo que la organización pretende como cultura o lineamiento a seguir.

Cabe destacar lo que Kerschberg (2001) define en su arquitectura de gestión del conocimiento en diferentes capas (presentación, de conocimiento y de datos) sería una buena práctica a tener en cuenta, dado que la persona entrevistada menciona que la obtención de know-how se hace generalmente con documentación, y reuniones presenciales. Pero hay un flujo de conocimiento que se pierde, dado que según sus textuales palabras:

“[...] Igualmente es imposible capturar toda su experiencia, muchas veces nos cuesta un poco volver a tomar agilidad con procesos que estaban a cargo de un referente, después de que se va.” Susana.

Por último, ella considera de que no es un problema el hecho de que alguien no tenga toda la información que necesita para su labor, más bien de hecho lo naturaliza, dando a entender que de esto se trata un poco el trabajo, y que cada uno debe buscar al referente del tema en cuestión, y alienta más que

nada su interacción entre ellos, sin embargo esto choca con un problema que los empleados le hacen llegar acerca del tiempo necesario, que no tienen, para transmitir o captar el conocimiento adecuado.

Entrevista 2: Gastón

El segundo entrevistado tiene un rol más cercano al equipo que lidera ya que a diferencia del primero, lleva solo un proyecto adelante. Y su interacción es más directa. También considero que es un testimonio válido ya que su experiencia lo avala, y su buen desempeño lo llevó a crecer dentro de la organización.

Desde sus respuestas se interpreta por un lado el flujo del conocimiento, que el mismo tiene varios actores y también se utilizan algunas herramientas de los procesos de gestión del conocimiento. A este respecto, se observa lo mencionado por Carballo (2006) que la gestión del conocimiento se puede entender como el conjunto de prácticas, basadas en herramientas, técnicas y metodologías para identificar conocimientos que permitan llevar adelante el negocio, y desarrollar los planes a futuro.

Sin embargo, Gastón reconoce que existen vacíos de información o ineficacias dentro del flujo tradicional de la información y el conocimiento. Como se vio, Nonaka y Takeuchi (1995) mencionaban que el nivel individual podía ser distinto del nivel grupal, y que el proceso de sociabilización debía extenderse para lograr que el conocimiento crezca.

Por otro lado el entrevistado expresó su disconformidad con la ineficacia que tienen a veces las reuniones internas, y que más allá del uso de herramientas tecnológicas, la comunicación no parecía ser del todo clara, o al menos estar en forma ordenada.

Analizando una de sus respuestas en detalle se puede observar, en sus palabras textuales lo siguiente:

“Existen procesos predeterminados que ocurren con cierta frecuencia, donde hay un solo representante del área que está encargado de darnos respuestas, en principio, en estos casos que se conoce la necesidad con anterioridad, sería bueno distribuir mejor el conocimiento para evitar quedar pendientes de un referente en especial para poder avanzar.”, Gastón.

Se observó que el tema de concentración de información o necesidad de mejor redistribución del conocimiento, Paniagua y López (2007) se refieren al tema

respecto a que una rama importante de las actividades de transformación del conocimiento es la socialización del mismo y uno de sus elementos es la identificación de expertos.

Para combatir estos efectos indeseados Grau (2001) amplía también el espectro de herramientas que es posible usar como por ejemplo, portales de conocimiento, sistemas de e-Learning y herramientas de Business Intelligence. Los portales de conocimiento pueden ser útiles como repaso previo antes de una reunión de equipo, y los sistemas de e-Learning puede equilibrar conocimiento entre los miembros de la organización. En cambio, las herramientas de Business Intelligence pueden brindar el marco general de algunos procesos claves o críticos, y entendimiento paralelo de algunos datos ya que en general son utilizados para extracción y análisis de datos desde otra perspectiva.

Otra de las cuestiones que toman relevancia , algo que el entrevistado muestra como preocupación en su área:

."Cuando existe un requerimiento parecido a algo que ya se hizo antes me puedo dar cuenta si la información fluye más rápido o si el conocimiento es superior si se logra hacer en menor tiempo o con mayor calidad", Gastón.

Lo que Anthony, Robert (1998) aclara es que para medir correctamente el efecto de una planificación estratégica como puede ser la gestión del conocimiento, es necesario ir más allá y tener más amplio el panorama, es decir, apartar un presupuesto, planificar los resultados, medir y corregir. Es importante destacar en este aspecto, que las metas deben ser planificadas con anterioridad para luego comparar con los resultados obtenidos, y no con resultados de otros proyectos como lo menciona Gastón... Esto además permitirá tomar acciones correctivas si durante el proceso si los resultados se están desviando de lo buscado.

3.2.1.2 Entrevistas a personas clave

Entrevista 3: Verónica Ventorelli

La entrevista a Verónica considero que aportó la mirada “multi organizacional” dado que su experiencia además de extensa en cantidad de años, más de dos décadas, es variada en cantidad de instituciones dado que a diferencia de los otros entrevistados Verónica pasó por tres entidades distintas. Es un testimonio rico en experiencias vividas, como para que su visión sea una excelente muestra del ámbito bancario en general, y no solo de una institución en particular.

Andersen (1999), con su modelo KMAT propone, primero, identificar brechas de conocimiento y, luego, aportar elementos que organicen, creen, apliquen y distribuyan el conocimiento, con el objetivo de agregar valor y mejorar los resultados. Para Verónica este concepto es muy claro, en principio, reconoce que debido a las características del ámbito bancario naturalmente se forman embudos de información y se generan obstáculos al flujo de conocimiento, pero estos son salvables, y desde la organización se debe preparar con cierta anterioridad o planificar los procesos y proyectos de modo que la gestión del conocimiento se transforme en un modo válido de generar valor que diferencie a la organización de la competencia.

.”Sería ilógico pensar que dentro del banco existen las condiciones ideales para gestionar el conocimiento, por un lado están las urgencias de siempre y por el otro está el desafío de brindar servicios innovadores, igualmente, pienso que se pueden crear las condiciones, con una estrategia de fondo y una planificación adecuada, para gestionar el conocimiento un poco mejor cada día, lo cual a largo plazo traerá mejoras reales, la clave acá es ser paciente.”, Verónica Ventorelli.

El autor Dorado (2006) menciona que para optimizar la transmisión del conocimiento es necesario realizar trabajo colaborativo y formar redes. Todo esto como producto de procesos eficientes combinados con la tecnología y la redes de gestores de conocimiento. Respecto a este punto, Verónica menciona

que en la práctica, si no se gestiona el conocimiento es posible que se pierda un tiempo considerable para resolver problemas donde la solución la conoce solo una persona, algo que puede ser habitual en entornos donde no se gestiona el conocimiento. La forma que ella menciona para contrarrestar estos efectos es mediante la interacción de profesionales, que generan sociedades o vínculos más fuertes si existe una cultura colaborativa.

En este punto Verónica aclara que más allá de las condiciones exigentes que tiene el banco en sí, debido a su contexto, los líderes deben llevar adelante la bandera de colaboración y gestión, como se observa desde sus propias palabras:

."Los empleados no se oponen a algo que funciona, pero la iniciativa la tienen que tomar los líderes. Por ejemplo, una de las prácticas que nos dio mejor resultado, fue cuando se lanzó las capacitaciones entre equipos, esto por un lado hacía que aprendan mientras preparaban el material a presentar, y por otro lado también cuando lo presentaban surgían dudas claves en otros equipos, que luego enriquecían las soluciones de los problemas más graves.", Verónica Ventorelli.

Siguiendo esa línea, se mencionó que el autor Moreno (2003) destaca que un buen líder debe ser capaz de facilitar la comunicación, tener compromiso y entusiasmo, aprovechar el conocimiento de sus colaboradores, perseguir el aprendizaje, propio y de su equipo, saber delegar responsabilidades y favorecer la autonomía a sus colaboradores de modo de fomentar el trabajo en equipo, y tener escucha activa en la toma de decisiones. Todo esto contribuye de forma directa a que la gestión del conocimiento sea efectiva.

Entrevista 4: Fernanda Ponte

El testimonio de Fernanda se vuelve interesante debido a que acumula casi dos décadas de experiencia en el ámbito bancario, con la particularidad de haber pasado por varias áreas de la misma entidad bancaria, e incluso tener puestos de responsabilidad en la todas ellas. Desde el lado de su experiencia puede brindar un profundo entendimiento de funcionamiento y los distintos perfiles de profesionales en cada área. Otro punto importante es que además de ser recibida en la carrera de grado como licenciada en informática, posee un posgrado en administración de negocios (MBA) que según dice le dio gran apertura de visión comercial y de negocios, separadamente de la visión técnica que siempre tuvo.

En un principio ella concuerda con los autores Serradell López y Juan Pérez (2003) que ellos mencionan que “el manejo del capital intelectual y del conocimiento debe ser prioridad [...] para añadir valor a los productos y servicios que se ofrece en el mercado y diferenciarlos competitivamente”. Fernanda menciona que una gestión del conocimiento deficiente o nula, hace que todo se haga con peor calidad y con mayores obstáculos, es decir un trabajo más difícil y con más fallos. Otro de los puntos que menciona es que el hecho de no aprender de los proyectos terminados hace que inevitablemente se repitan los mismos errores en nuevos proyectos, quizá algunos con diferente intensidad o efecto, pero que sin duda es una pérdida de tiempo evitable en la mayoría de los casos.

Fernanda reconoce que la gestión del conocimiento no es la panacea en el ámbito bancario, pero a su vez desde su visión se puede mejorar de a poco, es decir sin grandes saltos pero en un camino de permanente mejora, como lo expresa a continuación:

“Creo que ninguna entidad bancaria, puede decir que maneja de manera óptima la gestión del conocimiento dado que este tipo de entidad siempre tiene campo para mejorar en este aspecto, debido a sus características y tipo de negocio donde existe mucha urgencia siempre, en cambio, algo sano sería plantear metas accesibles según el caso.” Fernanda Ponte.

Cabe destacar que Fernanda hace hincapié más en la cotidianeidad que los procesos súper planeados, aquí Aguirre (2004) combina cinco elementos de la cultura organizativa fundamentales para crear cultura.

Etnohistoria; Creencias; Valores y normas; Comunicación; Y Productos. El autor sostiene que la filosofía y la ideología organizacional forman parte de la cultura organizacional, y lo que la entrevistada plantea es que en vez de imponer algo como obligatorio, sería mejor escuchar y percibir la motivación de cada empleado para asignarles tareas (con respecto al conocimiento) que les produzcan satisfacción, en vez de que sea una carga para cada uno. Dado que ella menciona que hay perfiles más propensos a colaborar con ciertas tareas como capacitación o alimentar fuentes de conocimiento con contenido actualizado, y otros perfiles más cerrados que prefieren tener clara la delimitación de qué es lo que hace falta para hacer su tarea y ejecutar, utilizando las herramientas de gestión sólo para consultas. Ella dice:

“Es importante que las herramientas, en principio sean fiables, dado que si no están disponibles en el momento necesario de uso atentan contra la costumbre de volver a utilizarla. Algo que ayudaría también sería partir desde una base de conocimiento con mucho contenido inicial para no partir desde cero, y por supuesto mantenerlas actualizadas”, Fernanda Ponte.

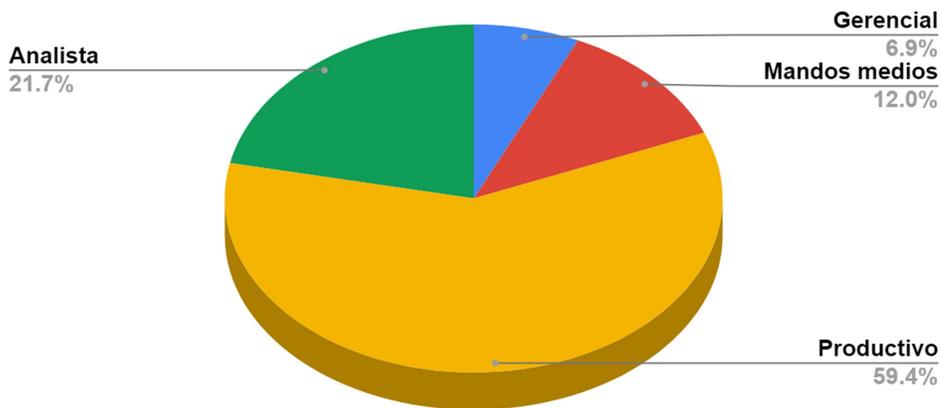
En este caso lo importante es que las consultas sean rápidas, y las herramientas estén accesibles. Luego si todo esto es efectivo para su tarea empezará a formar parte de la vida laboral cotidiana de cada empleado de manera natural, creándose así la buena costumbre y el hábito del uso de herramientas.

3.2.2 Análisis cuantitativo de la encuesta

a) Tipos de puestos

Figura 10: Tipos de puesto.

Tipos de puesto



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

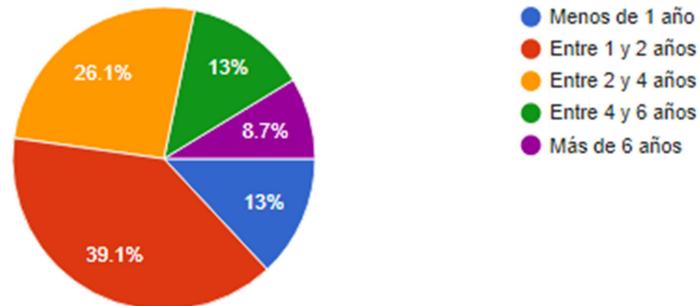
Como se observa en el figura 10 la mayor parte de las respuestas son de empleados con trabajos relacionados al área de producción (59.4 %) seguidos por analistas (21.7 %) y en tercer lugar están los mandos medios (12.0 %) y por último los puestos gerenciales (6.9 %).

Esto fue justamente lo que se buscó, por un lado tener la opinión de posiciones variadas, pero con mayoría de opiniones de los que trabajan en puestos de, o relacionados con, producción (81.1 %), que están inmersos en el trabajo cotidiano, la cultura, y las condiciones normales de trabajo. Sin embargo, también es importante tener la opinión de aquellos que tienen algún puesto de responsabilidad (18.9 %), para verificar la opinión y visión de ambos perfiles contrastadas entre sí.

b) Tiempo en posición actual

Figura 11: Tiempo en posición actual.

Tiempo en posición actual



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

La figura 11, muestra el tiempo aproximado en la posición actual, esto, cabe aclarar es el tiempo que llevan desempeñando el rol actual que puede diferir del tiempo que están en la entidad bancaria, aquí se denota un porcentaje superior en aquellos que llevan entre 1 y 2 años (39.1 %) luego le sigue la franja de entre 2 y 4 años (26.1 %), y después de ellos están los que llevan menos de un año (13 %) y los que están entre 4 y 6 años (13 %) finalizando con aquello que tienen más de 6 años en la posición actual (8.7 %). Para entender este gráfico con un ejemplo puede que alguien que haya estado cumpliendo el rol de analista por más de 10 años, lo hayan ascendido a líder de equipo hace menos de un año. La opinión que va a brindar puede ser más profunda de alguien que sea nuevo con menos de un año en el banco, a pesar de encontrarse en la misma franja de tiempo en puesto actual.

c) Tiempo en ámbito bancario

Figura 12: Tiempo en ámbito bancario.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

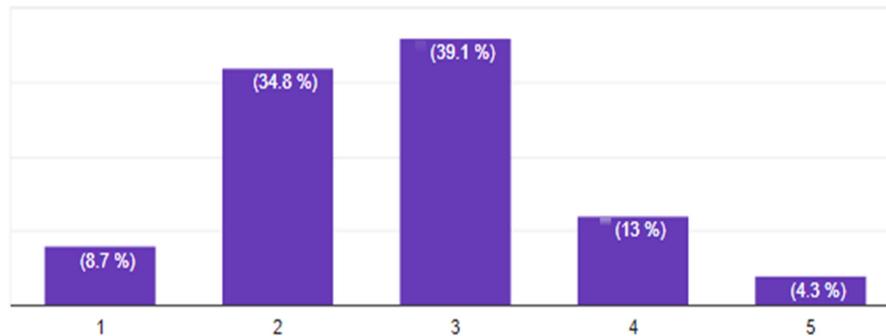
Lo que la figura 12 muestra es la heterogeneidad respecto al tiempo en total que llevan trabajando en el ámbito bancario, ya sea en la misma entidad o el tiempo general correspondiente a todas las entidades, desde el inicio de su carrera. Aquí predominan opiniones de personas entre 2 y 4 años (26.1%) y personas que tienen entre 1 y 2 años (26.1 %) luego están parejos en cantidad (8.7 %) los que llevan entre 6 y 9 años, 9 y 12 años, 12 y 15 años, junto con los que llevan menos de 1 año. Finalmente el tercer puesto (4.3 %) es para los que llevan entre 4 y 6 años, 15 y 18 años, y más de 18 años.

En líneas generales se puede decir que están repartidos en partes casi iguales según su antigüedad, es decir, poco más de un tercio (34.8%) tienen menos de 2 años de experiencia, mientras que aquellos con un tiempo de entre 2 y 6 años se llevan casi el segundo tercio (30.4 %) y el tercer tercio (34,7 %) se lo llevan repartido en partes casi iguales entre quienes tienen entre 6 y 9 años, y quienes tienen más de una década de experiencia.

d) ¿Cuán bueno es el acceso a la información?

Figura 13: Acceso a información.

Cuán bueno considera que es el acceso a información.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

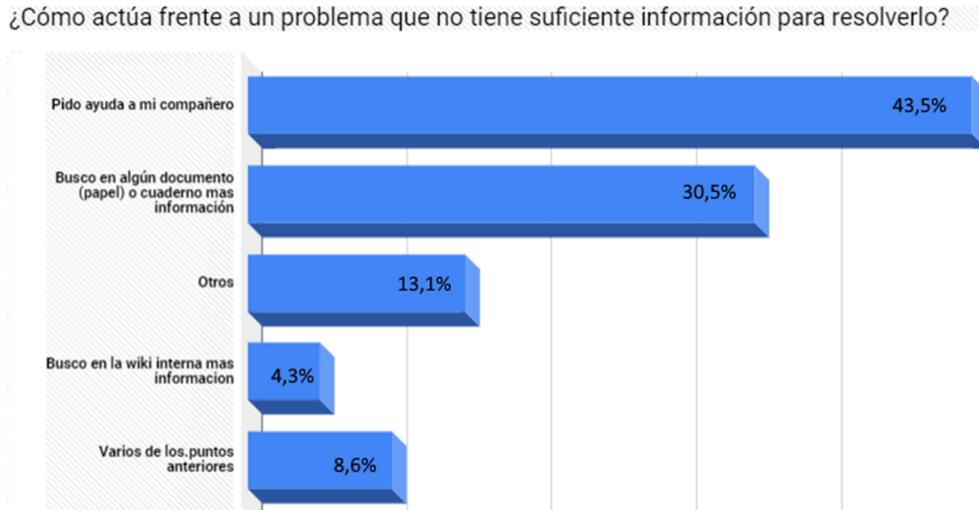
A través de la figura 13, se puede comprobar el nivel de percepción de acceso a la información clave para realizar su trabajo se encuentra mayoritariamente (39,1 %) en un punto promedio, definido como normal, pero una gran parte de los encuestados (34.8%) la considera como regular, solo una minoría (13 %) considera que buena, y existen 2 extremos con opiniones contrapuestas, por un lado, algunos (8.7 %) consideran que es mala, y por otro lado, otros (4.3 %) consideran que es excelente.

Los autores Castañeda, León, Sánchez (2007) refuerzan la idea de que uno de los procesos clave para gestionar el conocimiento es la distribución. Esta faceta, básicamente, la organización debe asegurarse de que a todo aquel que precise el conocimiento le llegue en forma rápida, eficiente y completa. Según lo que se observa con los datos empíricos esto justamente no es así, sino que más bien tiende a ser regular, incluso con un porcentaje que la considera definitivamente mala.

Estos resultados, concuerdan con los que mencionó uno de los gerentes entrevistados, donde básicamente había expresado que debido a problemas de comunicación habían llegado a soluciones parciales, erróneas, o entregas no solicitadas.

e) Comportamiento cuando no se tiene suficiente información.

Figura 14: Comportamiento con poca información.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

En la figura 14, se observa como predomina el ítem que indica que la primera acción frente a un problema que se desconoce es solicitar ayuda a un compañero (43,5 %), la segunda acción es buscar datos en un documento de papel o un cuaderno (30,5 %), la tercera acción está definida como “otros” e incluyen soluciones variadas, como reunión de equipo, búsqueda en internet, entre otros casos particulares (13,1 %), luego están quienes optan por usar una combinación de todos los puntos anteriores (8,6 %) y finalmente están quienes buscan más información en una wiki interna del banco (4,3%).

Aunque la respuesta más votada puede parecer buena y quizá un tanto obvia, aquí se observan dos caras de la entidad bancaria: Por un lado esta respuesta indica que existe cierta colaboración entre compañeros de equipo para solucionar problemas de esta índole. Como se había mencionado anteriormente por el autor Heisig (2000) que para que se pueda crear conocimiento en forma colectiva es necesario que exista un espíritu de equipo que comparta información en forma fluida y sin reservas.

Pero por otro lado, la realidad marca que no se están utilizando las herramientas para gestionar el conocimiento, dado que en vez de usarse herramientas tecnológicas para ubicar conocimiento que aún no se tiene, se

prefiere el contacto de una persona, esto por un lado quita tiempo a la persona que tiene el conocimiento, y por otro lado si el conocimiento no se distribuye, queda concentrado en unas pocas personas, generando “embudos” de conocimiento, que luego puede derivar en “atascos de conocimiento”. De hecho, la opción de uso de wiki quedó en último lugar en esta categoría.

En una de las entrevistas a gerentes, se ha mencionado como la falta de tiempo un obstáculo clave a la hora de gestionar el conocimiento. Aquí puede haber una zona de mejora que por un lado, liberaría el tiempo de algunos recursos referentes y por otro lado lograría una mejor distribución del conocimiento.

f) Sin información/conocimiento suficiente... ¿cada cuánto y por qué?

Figura 15: Frecuencia y motivo de no tener suficiente información.

Respecto al problema de no tener suficiente información para resolverlo. ¿Cual es la frecuencia de esto y porque?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

En la figura 15, se observa algo un tanto particular... en principio la gran mayoría (65,2 %) opina que el problema de no tener suficiente información y/o conocimiento para realizar sus tareas diarias, es bastante frecuente y principalmente, se debe a gestión deficiente o nula por parte de la organización. Luego, llamativamente en segundo lugar (26,1%) también opina que es una problemática frecuente, pero que la razón de esto es que esto se

debe a la naturaleza del ámbito y el contexto del trabajo en el área de sistemas del banco. Solo un pequeño grupo (8,7 %) manifestó que existe una buena gestión que evita esta problemática.

Un dato llamativo es que ninguno (0 %) mencionó que la problemática de no tener suficientes datos, información y/o conocimiento, suceda con poca frecuencia debido a la naturaleza del área.

En resumen un 91,3 % afirma que esta problemática es bastante frecuente, sin importar sus razones, y solo un 8,7 % afirma que existe una buena gestión.

Relacionado a este aspecto, el autor Hernández (2004) destaca que el proceso de capacitación se encarga principalmente de crear y desarrollar capacidades, a partir de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por medio del aprendizaje. Se destaca que, obteniendo más capacitación el problema de no tener suficientes herramientas para afrontar los problemas puede disminuir considerablemente.

Otro dato llamativo es que en mayor parte los gerentes y mandos medios definieron el problema de no tener suficiente información como algo “normal”, como naturalizando esta cuestión, mientras que los sectores productivos o que trabajan cotidianamente con sectores productivos lo ven como “gestión deficiente o nula”. Esto implica, por un lado, que la visión de ambos no está alineada, y por otro lado que más allá de que en parte ambos tengan algo de razón, hay una cuestión que ambos no están reconociendo o la están pasando por alto.

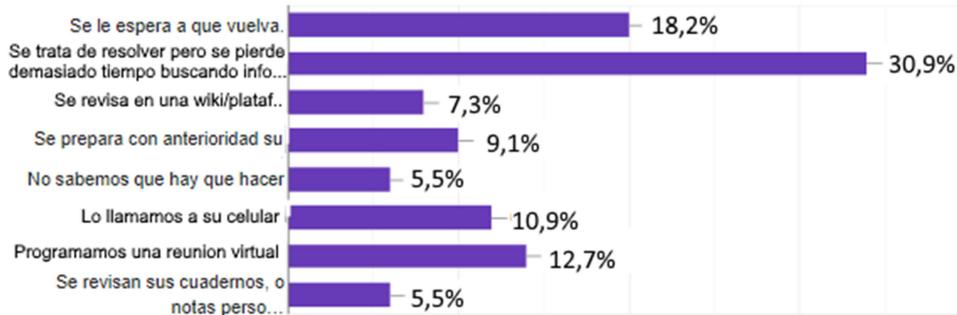
También el autor Harris (1994) considera tres tipos de análisis para determinar las necesidades de formación: Análisis organizacional, de las funciones y de las personas, Luego, esto servirá para que los individuos desarrollen sus capacidades, aumenten la versatilidad y flexibilidad de los puestos de trabajo y, a su vez, mejoren el desempeño de cada uno en su trabajo diario y el de la organización en general

Por último, en las entrevistas se ha mencionado que la capacitación cruzada o entre equipos, puede dar mayores beneficios, además del conocimiento transmitido, también ayuda a cohesionar a los equipos, pero que es necesario planificarla para que tengan su espacio.

g) ¿Qué sucede si un experto no está?

Figura 16: Falta de recursos claves.

¿Qué sucede cuando el experto en determinado tema no está? (puede marcar varias opciones si hay casos dispares)



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

Se observa en la figura 16, los comportamientos cuando por diversas razones un experto en determinada área no está en la organización.

Lo que sucede mayormente según los encuestados (30,9%) es que igualmente se intenta resolver el problema (algo positivo) pero que se desperdicia demasiado tiempo buscando la información relevante al caso (algo negativo). La segunda situación que se da (18,2%) es que se le espera a que vuelva para que el mismo solucione el inconveniente (algo muy negativo, luego se analiza porque). La tercer situación que informan (12,7%) es que se programa una reunión virtual con el experto, para que este brinde detalles de la solución (algo negativo). La cuarta situación que se menciona (10,9%) es que se lo llama a su teléfono móvil para ubicarlo y consultarle sobre el caso (algo que más allá de ser positivo o negativo es más bien peligroso, luego se analiza esto). La quinta situación informada (9,1%) es la preparación con antelación la ausencia de este experto que puede llegar a evitar alguno de los puntos anteriores (algo positivo). Recién en la sexta situación (7,3%), se mencionan algunas herramientas de gestión del conocimiento como el uso de wikis o plataformas (algo que es positivo, pero resulta no ser tan bueno al estar casi en los últimos lugares de situaciones informadas), y por último el séptimo lugar lo comparten (5,5%) por un lado la revisión de cuadernos y documentos (en papel) que el

experto toma notas de los procesos (esto no sería algo positivo, pero está en último lugar) y por otro lado también existe un alarmante “No sabemos que hay que hacer” (más allá de estar en último lugar, lo ideal sería que este ítem sea un 0%).

Relacionado a este punto, los autores Leonard y Barton (1995) en su “Modelo de las Capacidades”, mencionan como buenas prácticas actividades tales como la solución a problemas de forma compartida/creativa. Esto ayudaría a, en principio tener varios expertos, quitando la dependencia única, o si esto no es posible, al menos, un segundo experto, que sirva de rescate en situaciones críticas.

Cabe destacar que esto concuerda con la visión que se obtuvo en las entrevistas a gerentes del banco, donde uno de ellos mencionaba la pérdida de “agilidad” en procesos que estaban a cargo de un experto o referente del área cuando éste se iba.

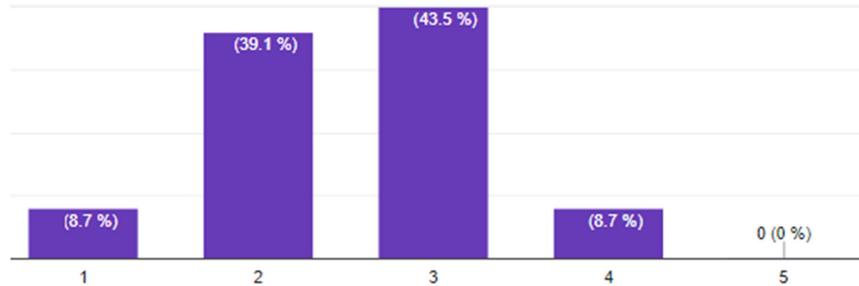
Un detalle que es importante aclarar en este punto, es que la situación donde un determinado experto no está, puede ser temporal, como lo han supuesto la mayoría de los encuestados, ya sea por enfermedad o vacaciones. En estos casos, la segunda, tercera y cuarta opción, (esperar a que vuelva, reunión virtual, o llamada a su celular respectivamente) además de negativas, en algunos casos como se mencionó, pueden ser peligrosas, dado que tanto si el experto en cuestión está en un hospital, como si está de vacaciones en la playa, no tiene las suficientes herramientas para corroborar que sus respuestas sean válidas.

Pero también, la causa de que el experto no esté disponible, puede ser definitiva, como la renuncia, o su jubilación, y en estos casos ninguna de estas opciones son viables.

h) Flujo de información y conocimientos

Figura 17: Flujo de información.

¿Considera que es adecuado el flujo de información?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

Analizando la figura 17, se puede observar que la gran mayoría (43,5%) marca como “normal” (ni bueno ni malo) el flujo de información y conocimiento pero seguidamente se marca (39,1%) como regular y se reparte en partes iguales (8,7%) la definición mala y buena. La excelencia no tiene votos (0%).

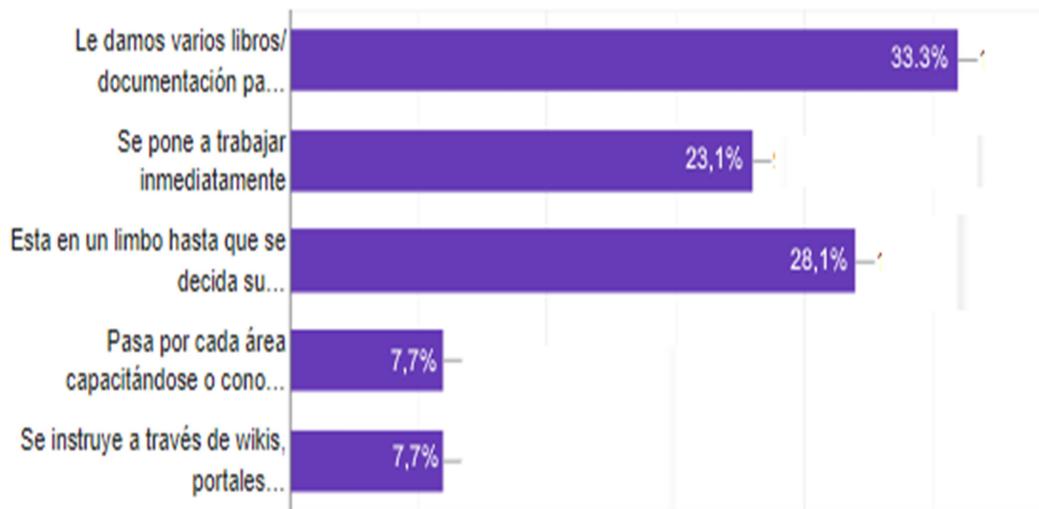
Dorado, (2006) Destaca que un trabajo colaborativo y la formación de redes de conocimiento hace que se optimice la transmisión del conocimiento. A través de procesos eficientes combinados con la tecnología y las redes de gestores de conocimiento.

En las entrevistas a personas clave, Fernanda mencionaba que existen perfiles más propensos a colaborar con ciertas tareas como capacitación o alimentar fuentes de conocimiento con contenido actualizado, y otros perfiles más cerrados. Es importante que la cultura sea más importante, y sin invadir la decisión de los perfiles más cerrados, permitir que estos colaboren en la medida que les sea posible, y al mismo tiempo aprovechar mejor la disposición de aquellos perfiles más propensos a colaborar.

i) Inducción

Figura 18: Inducciones

¿Cual es la práctica común al ingresar un nuevo miembro al equipo?
(puede marcar varias opciones si hay casos dispares)



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

En la figura 18, lo que se destaca es que la mayoría (33,3%) marca que la principal actividad al iniciarse un nuevo miembro en la organización es la lectura de libros, y documentación interna. La segunda opción más elegida (28,1%) es que la persona queda en un estado incierto, es decir no se capacita, no tiene tareas asignadas, no tiene líder a quien responder, lo que se define como en “un limbo” temporal hasta que se le encuentre posición (algo negativo). La tercer opción más votada (23.1%) es que se pone a trabajar inmediatamente (a pesar de lo que se podría pensar, es algo más negativo que positivo). La cuarta posición es compartida (7,7%) con lo que podrían denominarse buenas prácticas: Pasar por cada área capacitándose, e instruirse a través de wikis y portales (algo positivo por relacionarse con la gestión del conocimiento, pero con el dato negativo que obtuvo el último lugar).

Tomás, Poler, Capó y Expósito (2004) categorizaron herramientas como ser sistemas de e-Learning en el proceso de internalizar el conocimiento, y también

las herramientas colaborativas en el proceso de socialización del conocimiento. Estas herramientas pueden ayudar mucho en los procesos como la inducción dado que en principio se aprovecha el tiempo y la avidez de conocimiento que en general tiene alguien que ingresa, como también el tiempo de los más expertos, dado que en principio pueden dedicar su tiempo a cuestiones productivas mientras el nuevo miembro avanza con la ayuda de las herramientas tecnológicas.

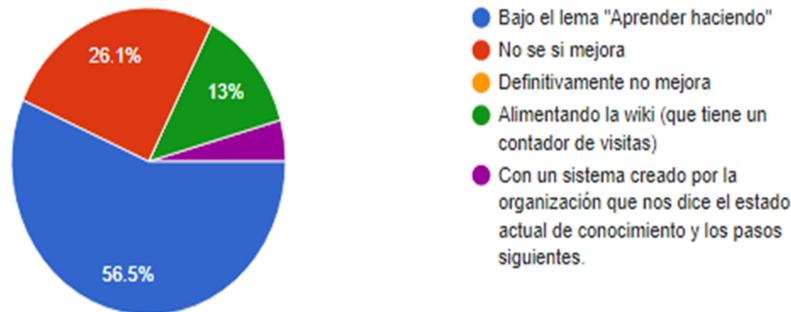
Entre lo más destacable de los resultados, se observa que existe una importante “mala praxis” al dejar al nuevo integrante sin capacitación, sin tareas (ni siquiera las más básicas) e incluso sin líder a quien responder. Otro de los puntos para prestar atención es cuando en el otro extremo, el nuevo integrante comienza a trabajar inmediatamente. Esto por más que parezca bueno, no le da al nuevo integrante las herramientas necesarias (a nivel cognitivo) para resolver cuestiones en tiempo y forma, lo cual puede resultar frustrante estar perdiendo demasiado tiempo en problemas básicos. Con la mentalidad errónea de pretender obtener productividad rápidamente, para el nuevo integrante puede resultar abrumador tener que absorber gran cantidad nueva de conocimiento que es necesario que tenga, tanto a nivel técnico como a nivel de modelo de negocio, o en el peor de los casos puede resultar contraproducente para la curva de conocimiento natural, dado que debido al apuro de aprender las cosas rápido, las puede aprender mal o en forma incompleta.

Relacionado a este punto en las entrevistas a personas clave, Verónica mencionó que en principio es tarea de los líderes tomar la posta en cuanto a crear las condiciones que favorezcan los procesos de gestión del conocimiento y que la clave en este aspecto es la paciencia.

j) Mejora de conocimiento

Figura 19: Mejora del conocimiento a través del tiempo.

¿Cómo mejora su conocimiento en la organización a través del tiempo?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

Observando la figura 19, se denota que la razón principal mencionada por los entrevistados (56,5%) para indicar mejoras del conocimiento es a través de interactuar con las tareas, definido con el lema "Aprender haciendo", la segunda razón que los entrevistados mencionaron (26,1%) es no saber con exactitud en qué nivel mejora su conocimiento, más atrás en tercer cómodo puesto (13%) la opción que marcaron es que observan un crecimiento de conocimiento a través del crecimiento de la wiki, donde además se tiene un indicador de cantidad de consultas, en último lugar (4,4%) aparece la opción que indica que el conocimiento crece a través de un sistema creado especialmente por la organización para este objetivo.

En relación a este aspecto, el autor Riesco (2006) menciona que se pueden obtener ventajas competitivas derivadas del aprendizaje y desarrollo de recursos y capacidades propias de la organización. Por lo cual es importante prestar atención especial a cómo crece el conocimiento de la organización completa. En referencia a este tema, uno de los gerentes en las entrevistas mencionó que existen procesos predeterminados que ocurren con cierta frecuencia, que sería útil aprovechar. Sobre todo si existe concentración de la información, puede destrabarse cierto circuito si los referentes se ayudan de las herramientas tecnológicas para distribuir su conocimiento.

k) Capacitación grupal

Figura 20: Capacitación constante a nivel grupal.

¿Qué opina de la capacitación constante en su trabajo? (brindada por usted o en su grupo de trabajo)



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

La figura 20, muestra claramente una supremacía (47,8%) respecto a que consideran importante el hecho de generar y obtener capacitación, pero que el ritmo cotidiano de trabajo no les permite apartar tiempo oportuno para ello, muy atrás en segundo lugar (21,7%) están quienes afirman mantener buenas prácticas de capacitación incluso entre diversos equipos. Luego en tercer lugar (17,4%) mencionan que los cursos y capacitaciones se hacen “a demanda”, es decir si surge específicamente una necesidad concreta, lo cual hace que sean en determinados momentos, más no una práctica habitual. Por último (13%) aparecen quienes fomentan la capacitación pero solo a nivel interno, es decir con su propio equipo.

Los autores Koulopoulos y Frappaolo (2000) definen características claves a la hora de compartir información, en el proceso de distribución del conocimiento, un factor importante en la cognición, es poder aplicar el conocimiento adquirido, por intermediación, exteriorización, o interiorización con la experiencia.

Algo para prestar especial atención es que la principal razón por la cual no se le dedica más atención a la capacitación no es la falta de motivación o visión negativa de parte de los miembros de la organización hacía el adquirir conocimiento, sino que radica, según ellos mismos, en la falta de tiempo. Claro está que los miembros de la organización están preocupados por la productividad, pero en este caso, son los líderes quienes deben asegurarse de tener el espacio y tiempo necesario. Así, se menciona en las entrevistas

también, una de las personas clave hacía hincapié en que los empleados no se oponen a algo que funciona, pero la iniciativa la tienen que tomar los líderes, y luego mencionaba que la capacitación a nivel grupal trae consigo doble beneficio, el primero al estar preparando el material, y el segundo al presentarlo en forma global a otros grupos, los nuevos puntos de vista podían ver algo que el primer equipo no se había percatado, contribuyendo así a lograr una solución conjunta a problemas más críticos o derivados.

I) Capacitación individual

Figura 21: Capacitación constante individual.

¿Qué puede decir de la capacitación que ha recibido usted brindada por su organización?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

En este caso, la figura 21, muestra un abrumador (47,8%) resultado principal: muchos de los empleados nunca había tomado ningún tipo de cursos brindados por la entidad. En segundo lugar (34,8%) se ha mencionado que los cursos tomados, han sido de gran nivel, pero nuevamente en forma esporádica y no como práctica habitual. En tercer lugar (17,4%) se mencionó que si bien se habían tomado algunos cursos, no habían resultado del todo satisfactorios dado que no aplicó directamente a las tareas cotidianas. Un preocupante vacío de votos (0%) tuvo la opción que mencionaba excelentes cursos, con planificación de nuevos cursos para el resto del año.

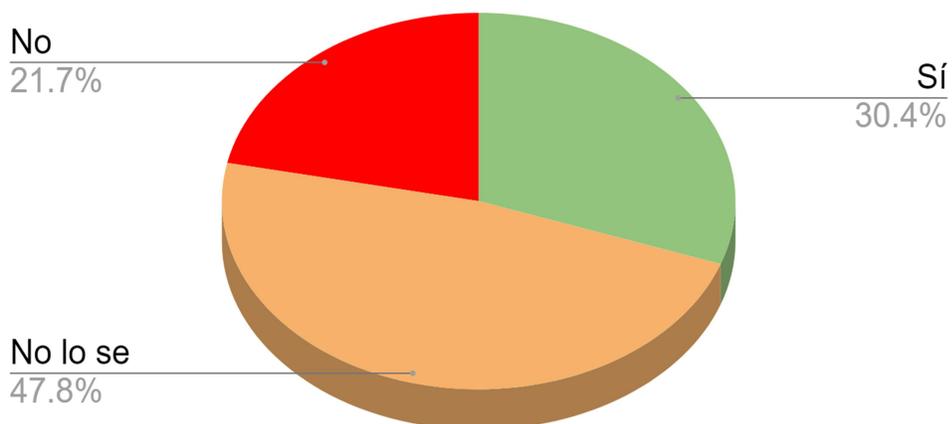
Es posible relacionar este punto con el modelo de gestión del conocimiento Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) de Arthur Andersen y American Productivity Quality Center (APQC) dado que propone, primero, identificar brechas de conocimiento y, luego, aportar elementos que organicen, creen, apliquen y distribuyan el conocimiento, con el objetivo de agregar valor y mejorar resultados, Andersen (1999). A través de la combinación de liderazgo, tecnología, cultura y medición de resultados, se propone una administración a nivel general del conocimiento en la organización que permita distribuir mejor el flujo de información y conocimiento entre sus miembros.

Fernanda Ponte en la entrevista ha mencionado a este respecto que una gestión del conocimiento deficiente o nula, hace que todo se haga con peor calidad y con mayores obstáculos, y al final, un trabajo más difícil y con más fallos. Por lo cual resulta imprescindible prestar atención a que todos los miembros tengan la oportunidad desde la organización de capacitarse con programas dictados por la misma entidad, un indicador clave que mejorar sin dudas.

m) La organización y la gestión del conocimiento

Figura 22: La organización y la gestión.

¿Piensa que su organización considera importante la gestión del conocimiento?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

La figura 22, muestra en forma impactante que percepción tienen los miembros de la organización respecto a la importancia que se le brinda a la gestión del conocimiento. Los resultados son impactantes, la gran mayoría (47,8%) dice no saber o no estar segura de que lugar tiene la gestión del conocimiento en la propia organización, en segundo lugar (30,4%) se menciona que sí se tiene claro que la entidad le da un valor importante a esta cuestión, pero no muy atrás en tercer lugar (21,7%) aparecen quienes dicen, que según su opinión, la entidad bancaria no está preocupada en lo absoluto por este tema.

Lo que sobresale con este indicador, es que la cultura que se intenta generar desde la organización, como una entidad preocupada y ocupada en gestionar correctamente el conocimiento, no está llegando a sus miembros. En este caso, más allá de que quienes respondieron negativamente quedaron en tercer lugar, el gran porcentaje que dice no saber es lo más preocupante. El autor Aguirre (2004) menciona cinco elementos de la cultura organizativa que ayudarían a crear la cultura que se desea que llegue a los integrantes: Etnohistoria; Creencias; Valores y normas; Comunicación; y el producto, es decir no solo mostrarse capaz de lograr un objetivo propuesto sino hacerlo concreto, respetando así su imagen y al cliente final.

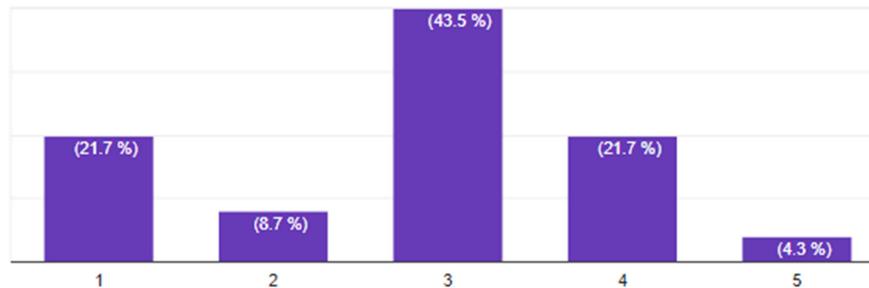
En las entrevistas a gerentes también se ha observado este punto, uno de ellos mencionaba que la comunicación no parecía ser del todo clara, o al menos estar en forma ordenada. Luego también nos mencionaba la falta de distribución del conocimiento que existía en la organización, al concentrarse información en unos pocos referentes y que, debido a su escaso tiempo, generan “cuellos de botella” del flujo de información y conocimiento.

Con todo esto, es importante aclarar, que no solo la organización debe comunicar lo que pretende ser, sino que además lo tiene que cumplir puertas adentro, y con el trabajo cotidiano de sus integrantes.

n) Factibilidad de escucha a propuestas generadas

Figura 23: Escucha a propuestas internas.

...y cuán factible ve aplicar su sugerencia en un futuro cercano?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de investigación.

Finalmente la figura 23, nos muestra qué percepción existe entre los integrantes de la organización acerca de la puesta en práctica de sus propuestas para mejorar la gestión del conocimiento. Este gráfico está más repartida la percepción, en principio gran parte de los encuestados (43,5%) cree que hay un término medio de escucha por parte de la organización, pero en segundo lugar (21,7%) se comparte con miembros que creen que nunca serán puestas en práctica sus propuestas, con miembros que si creen que en un futuro se ejecutarán, mucho más atrás en tercer lugar (8,7%) están quienes creen que es “poco probable” que sus ideas sean escuchadas y finalmente (4,3%) están quienes creen que sus propuestas no solo serán escuchadas sino que además se ejecutarán en un futuro muy cercano. Lo que básicamente se observa es, más allá de que se escuchen o incluso se ejecuten las propuestas recibidas, cuál es la percepción de los miembros acerca de la capacidad de escucha, o la disposición de la organización a poner en práctica sus propuestas que ayuden a mejorar el día a día. Y el resultado es bastante equilibrado: existe un porcentaje parecido de optimistas y pesimistas acerca del asunto, y el resto no se muestra ni optimista ni pesimista.

Con respecto a este tema, el autor Moreno (2003) considera un buen liderazgo, es el encargado de facilitar la comunicación, tener escucha activa en la toma

de decisiones; ser accesible, prestar ayuda, orientar, o simplemente escuchar... entre las capacidades más destacables.

Algo para destacar, en referencia a este tema, es que se mencionó en las entrevistas, por un lado que la iniciativa la tienen que tomar los líderes, en este sentido no tener una actitud pasiva sino más bien activa, y por otro lado, también otro de los puntos importantes es que sería mejor escuchar y percibir la motivación de cada empleado.

Si bien existen condiciones que hacen que no siempre las propuestas puedan ser puestas en práctica, si es buena señal mostrar desde la organización que se está dispuesto a escuchar todas las alternativas, y que si una propuesta no aplica, tener la delicadeza de explicar por qué no es posible ejecutarse, o si por el contrario si es posible ponerla en práctica pero no de forma inmediata, brindar la seguridad de que en cierta fecha se va a intentar implementar, o al menos llevar un monitoreo real de las propuestas. Estos detalles harán que los miembros de la organización puedan sentirse más escuchados, con más confianza hacia la entidad y también más motivados para su trabajo diario.

4. CONCLUSIONES, APOORTE E IMPLICANCIAS.

4.1 Conclusiones

La motivación para la realización de esta tesis, fue la preocupación en cuanto a la gestión del conocimiento en el mundo empresarial, más específicamente en el ámbito bancario privado, con el fin de hacer un estudio descriptivo sobre el nivel de gestión alcanzado y el uso de la tecnología para este objetivo, en el entorno de una entidad bancaria desarrollando su actividad en la República Argentina. Esta preocupación se originó en la experiencia propia en el mundo de la banca privada, con las urgencias que se vive en este entorno, y las necesidades que se observó al respecto.

La metodología de la investigación, se basó en tres herramientas esenciales: las entrevistas a gerentes, las entrevistas a personas clave, y un cuestionario para la evaluación directa de los empleados. Este orden de herramientas es conveniente dado que van de lo general a lo particular. Utilizando las entrevistas semiestructuradas a jefes y gerentes de la entidad no sólo con el fin de analizar la situación dentro la organización en particular, sino también como integrantes de un mundo social y empresarial en el que la gestión del conocimiento está presente en el uso cotidiano y en momentos claves de la vida de la entidad, dado el complejo contexto que se vive tanto a nivel local como a nivel internacional en la industria bancaria.

Se decidió utilizar el cuestionario como instrumento dirigido directamente a trabajadores del sector productivo que necesitan generar nuevos módulos, e incluyendo también a gerentes y mandos medios para evaluar el nivel de gestión de conocimiento aplicado por la entidad, y la percepción que tienen los empleados acerca de la organización y su postura acerca de la implementación y uso de herramientas tecnológicas, para tal fin. Tras toda esta evaluación se llegó a conclusiones acerca de este tema y se sugieren aportes y posibles soluciones y líneas futuras de investigación las cuales se comentará más adelante.

Así entonces, al inicio de la presente tesis se plantean una serie de interrogantes que se analizan a continuación:

- ¿Qué métodos existen para la transferencia de conocimiento... (si es que existe alguno)?

La primer respuesta es que si existen métodos específicos para transferir conocimientos basados en modelos de gestión de conocimiento, y se han detallado al menos cuatro. Se examinó desde la teoría las herramientas tecnológicas existentes en el mercado que colaboran en la transferencia, administración, almacenamiento y distribución de datos y de información, además se clasificó según su participación en el proceso correspondiente de gestión del conocimiento. Se ha mostrado cómo los autores Tomás, Poler, Capó y Expósito (2004), realizaron una clasificación, a grandes rasgos, de herramientas para:

- Obtención del conocimiento.
- Uso y explotación del conocimiento.
- Creación y descubrimiento del conocimiento.
- Difusión del conocimiento.

Además de estas se mostró qué otras herramientas son útiles en la gestión del conocimiento, como por ejemplo: Gestión documental, sistemas *workflows*, redes de conocimiento, entre otras.

Luego, a través de las respuestas obtenidas entre las entrevistas y la encuesta, se ha verificado que, los métodos utilizados para transferir conocimiento dentro de la entidad bancaria es a través reuniones internas, capacitaciones esporádicas, y por el lado de la tecnología, herramientas colaborativas, gestión de documentos y al menos un sistema basado en Inteligencia artificial.

- ¿Cómo mejorar el flujo de información, en las condiciones de urgencia y volatilidad que se vive en la industria IT, específicamente en un sector tan exigente como el bancario?

Más allá de las herramientas, se ha explicado con detalle modelos de gestión de conocimiento, enfocados en aquellos que pueden ser más útiles para la industria bancaria. Se destacan el modelo de creación del conocimiento perteneciente a Nonaka y Takeuchi (1995), el modelo KPMG Consulting,

definido por Tejedor y Aguirre (1998), la herramienta Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) del Arthur Andersen (1999) en conjunción con *American Productivity Quality Center* (APQC), y la gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López (2007).

Luego se ha analizado cuáles son los procesos involucrados en los modelos de gestión de conocimiento, definidos por los autores Castañeda, León, Sánchez (2007): Identificación, Generación / desarrollo, Codificación, Almacenamiento, Distribución, Uso, y Medición.

También se ha descrito el tablero de control, o “Cuadro de mando integral”, “BSC” por sus siglas en inglés que originaron Kaplan y Norton (1996) desde sus cuatro perspectivas: primero la perspectiva financiera, luego la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos, y finalmente la perspectiva del aprendizaje y la innovación.

Finalmente, además de descubrir las herramientas tecnológicas que intervienen en los procesos, se analizó también la arquitectura de la gestión del conocimiento compuesta por tres capas: la capa de datos, la capa de gestión del conocimiento y la capa de presentación definida por el autor Kerschberg (2001). Las entrevistas ayudaron a encontrar puntos en común para ayudar a la gestión del conocimiento en el contexto actual de la entidad bancaria: por un lado se planteó aumentar el contenido, y reforzar los procesos y herramientas actualmente usados, y por otro lado se planteó la necesidad de atacar el problema más de raíz, agregar nuevas herramientas e implementar indicadores que tengan que ver más con la gestión del conocimiento que con la productividad de cada individuo.

- ... Y dado que muchas veces se plantea falta de tiempo o de recursos para realizar cambios: ¿Cuáles son los limitantes reales y los ficticios (los que se cree que son limitantes pero, en realidad, no lo son)?

En principio, se intuía que la gestión del conocimiento en la entidad bancaria no estaba siendo la ideal. Las atribuciones a este fenómeno, tienen como limitantes a varios candidatos comunes:

- a) Recursos tecnológicos: es decir, tecnología no existente o aplicable para este objetivo.

- b) Recursos económicos: el pensamiento subyacente sobre este tema es que si existe alguna tecnología que ayude puede resultar muy costosa aplicarla.
- c) Recursos humanos: la idea de que las personas no querrán por motivación propia, involucrarse con este proceso.
- d) Productividad: el pensamiento de que esto quita tiempo productivo y a largo plazo resulta una pérdida de productividad.
- e) Tiempo: sobrevolando la idea de que, incluso con las herramientas necesarias, no hay tiempo para la gestión del conocimiento.

Se llegó a develar cuáles son limitantes reales, y cuáles se creían reales pero en realidad terminaron siendo ficticios.

Limitantes ficticios:

Más allá de la clasificación de herramientas de Tomás, Poler, Capó y Expósito (2004), también se citó otros autores como Peter Tyndale (2002) clasificando herramientas según su antigüedad y fases del conocimiento existentes: creación, organización, distribución y aplicación. O también Carvalho y Araújo (2002) que basan su clasificación dentro del ciclo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi. Con esto se puede descartar el primer limitante, marcándolo como ficticio al recurso tecnológico. Y también se deriva otro limitante, dado que no son herramientas fuera del alcance, es más muchas de ellas son de uso común, como ser plataformas de e-Learning, wikis internas, y portales, donde su costo es muy bajo o despreciable si se compara con el costo de un error grave por no tener gestionado el conocimiento. Con esto, el segundo limitante, recurso económico también pasa a ser ficticio.

Un tercer candidato que aparece como limitante es el recurso humano y su negativa a participar en estrategias guiadas por la organización para gestionar el conocimiento. A este respecto, en principio se puede citar al autor Heisig (2000) que plantea que para crear conocimiento en forma colectiva es necesario que exista un espíritu de equipo que comparta información en forma fluida y sin reservas. Incluso, en las entrevistas se vio que las personas tienden a colaborar si ven que los efectos y resultados son positivos. Así, descartamos el recurso humano como limitante, quedando como ficticio también.

Desde este punto se puede ver otro limitante ficticio: la productividad. Dado que al contrario de lo que el pensamiento de fondo plantea, una comunidad colaborativa permitirá tener inducciones más rápidas, menor curva de aprendizaje, y eliminará la dependencia completa de un referente para solucionar un problema... algo que se destacó tanto en las entrevistas como en el cuestionario. Si bien a corto plazo puede parecer que quita tiempo productivo, a largo plazo claramente es una ganancia absoluta de productividad.

Limitantes reales:

Con todo lo anterior expuesto, se eliminaron casi todos los limitantes, sin embargo no todos son ficticios, hay uno que es bastante real: el tiempo.

Más allá del modelo de gestión del conocimiento que se opte, o de la tecnología elegida para tal fin, y si la organización desde sus líderes impulsan la cultura colaborativa, y los empleados se muestran dispuestos a colaborar, aun con todo a favor el tiempo juega un papel clave.

Y vaya si no es un factor limitante, dado que incluso en el cuestionario una de las respuestas más votadas tiene que ver exactamente con esto, se consultó la opinión acerca de tener capacitación constante en su lugar de trabajo y la respuesta fue un contundente "Puede ser útil pero en la práctica no tengo tiempo." .

Por otro lado también se plantearon una serie de objetivos específicos para resolver con la investigación, que se pudo ir detallando a lo largo de esta tesis, a saber:

1) Describir las herramientas y el flujo de información actual y reflejar la realidad cotidiana de las organizaciones con la gestión del conocimiento.

Como punto inicial se planteó verificar cuáles herramientas se estaban utilizando en la entidad y cuál era el flujo de información. Se verificó que los métodos utilizados para transferir conocimiento dentro de la entidad es a través reuniones, capacitaciones y cursos pero más bien esporádicos, y por el lado de la tecnología, herramientas colaborativas, gestión de documentos y al menos un sistema basado en Inteligencia artificial.

Luego, se planteaba analizar lo que dice la teoría de la gestión del conocimiento reflejándola con la realidad cotidiana. Aquí primero se examinó desde la teoría las herramientas tecnológicas existentes en el mercado que colaboran en la transferencia, administración, almacenamiento y distribución de datos y de información, y además se clasificó según su participación en el proceso correspondiente de gestión del conocimiento. Se mostró como los autores Tomás, Poler, Capó y Expósito (2004), realizaron esta clasificación, que se vio en la figura 7:

Figura 7: Herramientas en el conocimiento explícito.



Fuente: Tomás, Poler, Capó y Expósito (2004).

También se reconocieron otras herramientas:

- Gestión documental
- Sistemas Workflows
- Portales y redes de conocimiento
- Otros sistemas e-Learning
- Herramientas de Business Intelligence

Luego, para obtener el reflejo con la realidad cotidiana, se verificaron a través de las entrevistas y el cuestionario, que algunas de estas herramientas formaban parte del trabajo diario, como se ha mencionado herramientas colaborativas, gestión documental y un pequeño porcentaje usó al menos un sistema basado en Inteligencia artificial. Lo que sí también se reconoció es que más allá de aplicar algunas, faltan aplicar otras herramientas importantes, como ser portales y redes de conocimiento, herramientas de Business

Intelligence, distribución personalizada de información, Data Mining, entre otras.

2) Identificar ineficiencias, errores comunes y errores forzados en el manejo actual que tiene la organización respecto a gestión del conocimiento y su relación con las herramientas tecnológicas.

A través de las distintas respuestas obtenidas con los instrumentos aplicados se pudo observar:

Ineficiencias:

Se pueden producir situaciones donde un proceso que podría ser óptimo termina siendo ineficiente debido a no aprovechar conocimiento existente o no planificarse, a saber:

→ **Acceso a la información:**

Los integrantes de la entidad bancaria han catalogado este punto de regular a malo. Y desde la gerencia se ha reconocido que existen “lagunas” de información que les creaban conflictos.

→ **Acerca del conocimiento:**

◆ **Conocimiento insuficiente... ¿cada cuánto y por qué?**

Si el conocimiento está concentrado, no hay herramientas que faciliten su flujo, y no existen capacitaciones adecuadas o con la regularidad suficiente para cubrir déficits de conocimiento, esto se percibe por los empleados como una mala gestión del conocimiento.

◆ **Mejora de conocimiento**

El problema de “aprender haciendo” es no tener un plan superior que guíe, por ejemplo dando cierta prioridad, o bien, perder el foco de qué conocimientos son necesarios, además de no saber a ciencia cierta, cuánto avanza a través del tiempo, o si siquiera avanza.

Errores comunes:

La segunda categoría de falencias que se intenta identificar en esta investigación son los errores comunes o más frecuentes donde cae la organización por no gestionar el conocimiento correctamente.

→ **Absorción del conocimiento**

◆ ***Comportamiento si no se tiene suficiente información***

Si la búsqueda de información y conocimiento es con personas específicas, está el problema de disponibilidad, y si se hace en cuadernos o notas en papel puede que estén desactualizados, sean ininteligibles, tengan poco detalle, y la limitación de no poder distribuirse masivamente.

◆ ***Inducción***

Una postura es no tener inducción. Otra es leer documentos varios o manuales, sin un alineamiento claro. Una última es no asignar tareas. Luego de todas estas situaciones se espera sin más, una productividad rápida, y esto parece atentar contra la motivación del nuevo empleado.

→ **Acerca de la cultura:**

◆ ***La organización y la gestión del conocimiento***

Según cómo la organización trata, comunica y mantiene la gestión del conocimiento se genera una cultura correspondiente. Si lo que comunica la organización, no está alineado con las acciones que lleva a cabo, puede generar cierta confusión.

◆ ***Capacidad de escucha a propuestas generadas***

Otro de los puntos relacionados con la cultura es que si no se percibe una predisposición para la escucha de las propuestas recibidas, puede existir una desmotivación y desgano de los miembros de la organización.

Errores forzados:

Por último, se intenta identificar los errores derivados de la falta de gestión o la gestión incorrecta del conocimiento. Es decir cuando las situaciones a las que se llegan, por no planificar o administrar correctamente, obligan a la organización a cometer errores, que incluso algunos pueden ser provocar daños más graves si no realizan acciones correctivas, a continuación se analizan los distintos aspectos donde se identificó este tipo de errores, y se los agrupa según el concepto relacionado con la gestión del conocimiento. Desde los instrumentos aplicados en la investigación, se pudo observar:

→ **Flujo de conocimientos**

◆ ***Si un experto no está***

Si no se planifica ni se realizan las acciones preventivas, esta situación puede provocar un gasto excesivo de recursos en resolver un problema relacionado con su área.

◆ ***Flujo de información***

Cuando el flujo de información es más bien escueto, se generan cuellos de botella en los procesos clave del negocio, esto puede crear un problema más grave si estos bloqueos se producen en eventos críticos.

→ **Capacitación**

◆ ***Grupal***

La falta de capacitación grupal, generan menor cohesión, y pueden provocar concentración de información y conocimiento. Además se pierden de vista los enfoques complementarios de otros equipos.

◆ ***Individual***

Uno de los errores derivados de no brindar capacitación individual es generar dependencias sobre sólo algunos referentes. Y también puede desmotivar a algunos que tengan el deseo interno de capacitar.

La relación con las herramientas tecnológicas

La influencia de las herramientas tecnológicas es directamente proporcional a los resultados que se desean obtener. Entonces aquí la tecnología entra con herramientas que permitan distribuir, colocar la información a disposición, y facilitar el flujo de información. Por ejemplo, Motores de búsqueda de información, gestión de documentos, o herramientas de presentación visual de datos.

En referencia al conocimiento, el autor Harris (1994) determina tres tipos de análisis para determinar las necesidades de formación: Análisis organizacional, análisis de las funciones y análisis de las personas, una vez triangulada la necesidad el próximo paso es dejar todo disponible, y tener la posibilidad de monitorear estas actividades. Aquí es donde las herramientas tecnológicas proveen ayuda con herramientas colaborativas, sistemas de e-Learning, y

herramientas de Business Intelligence, Distribución personalizada de información y con Mapas del conocimiento.

3) Analizar cómo el uso correcto de la tecnología puede ayudar a que el flujo de información pueda ser más rápido o evitar quedar estancado.

El autor Carballo (2006), ha mencionado que las herramientas, técnicas y metodologías para gestionar los conocimientos deberían asegurar tanto la disponibilidad de dicho conocimiento (interna y externamente) como así también la protección del mismo.

Una de las formas de transferir conocimiento es de persona a persona, pero el problema en cuanto a las personas, suele ser la disponibilidad, uno de los gerentes mencionó que no veía bien la dependencia de una persona referente, y una de las personas clave destacó que sería preferible distribuir el conocimiento, antes que concentrarlo.

En lo que respecta a la absorción del conocimiento, Kaplan y Norton (1996) en su Modelo BSC (*Balanced Scorecard*) destacaron la idea de seleccionar algunos indicadores críticos para monitorear y analizar sus relaciones causa-efecto para la construcción del entendimiento del modelo de negocio. Y las herramientas tecnológicas que intervienen en estos casos son desde la gestión documental, plataformas y redes de conocimiento, motores de búsqueda de información y agentes inteligentes.

4) Reflexionar acerca de cómo la implementación de nuevas tecnologías no resuelve el problema del todo y verificar que otros puntos son necesarios para lograr una gestión del conocimiento más adecuada al ámbito bancario.

Cabe destacar que luego de las implementaciones tecnológicas necesarias para ayudar a gestionar el conocimiento, hacen falta una serie de elementos necesarios para impulsar su uso, crear conciencia, promover la colaboración, y manejar los cambios requeridos para corregir los desvíos que se produzcan.

Una parte importante es generar la cultura. A este respecto, se destaca lo mencionado por el autor Aguirre (2004) que resalta que la organización puede crear esta cultura de compartir información y conocimientos a base de elementos como etnohistoria, los valores y creencias, la comunicación, y la

imagen que pretende dar entre otras cosas, se tiene como resultado que es posible si la organización así lo define. Y para esto es necesario un liderazgo firme, coherente con la estrategia de la organización.

Otro de los obstáculos a sortear es el tiempo disponible para dedicar a la gestión del conocimiento. Pero más allá de todo, el tiempo no debería frenar la implementación de la gestión del conocimiento en la entidad, sino más bien se pueden encontrar huecos donde aprovechar para que el problema afecte lo menos posible. Una de estas mitigaciones la planteó una de las personas clave diciendo que se pueden aprovechar el tiempo posterior a las implementaciones críticas para volcar el conocimiento, tanto en las herramientas cómo hacer una discusión de grupo de lo aprendido, de lo que resultó bien y de lo que resultó mal. En otras de las entrevistas también se mencionó que es necesario planificar de antemano el tiempo a dedicar para que no sea algo desordenado o muy distante entre etapas, y además también llevar un control preciso monitoreando la situación en cada etapa, para no dejarlo librado al azar y realizar correcciones si hace falta.

4.2 Aporte e Implicancias

Una de las cuestiones clave de una gestión del conocimiento apropiada es poder prescindir con mayor facilidad de las dependencias críticas. Es decir, el hecho de que una persona tome vacaciones, se jubile o se vaya de la organización no debería afectar el normal funcionamiento del área o frenar procesos críticos. Otra de las cuestiones clave, es poder lograr la operatividad y productividad lo más rápido posible de forma automatizada.

Un buen ejemplo de esto ocurre en la naturaleza: el gecko es un animal que ante situaciones de riesgo puede perder su larga cola (algo que lo hace menos vulnerable), y luego crecerle con rapidez. Paralelamente, una organización puede pretender desligarse también de las dependencias que la hacen más vulnerable, y recuperar rápido su ritmo operativo ante la ausencia de alguno de sus miembros.

Esto también es aplicable a nuevas incorporaciones, si una persona ingresa con un plan bien definido, con absorción de nueva información en forma ordenada y precisa, con un flujo de conocimiento óptimo, y capacitaciones

acordes a su perfil, su productividad será mayor en un menor plazo de tiempo y estará más satisfecho con la organización. Si, en cambio ingresa sin estrategia definida, quedando en un limbo sin saber que hacer o leyendo información dispar, en el mejor de los casos, o información incorrecta u obsoleta en el peor de los casos, su integración llevará más tiempo, su productividad será menor, y probablemente se sentirá frustrado con su puesto, con su área o con la organización.

Finalmente, todo lo estudiado confluye en una serie de implicancias que necesariamente deben prestarse atención para mejorar en la gestión del conocimiento, a saber:

➤ **Analizando el flujo de conocimiento a través del tiempo**

Al iniciar el camino en la gestión del conocimiento, antes de intentar perseguir resultados inmediatos, se debería analizar el aumento de flujo de conocimiento dentro de la organización a través del tiempo.

➤ **Verificar cantidad de usuarios**

No es posible hablar de una gestión del conocimiento exitosa, si sólo lo utilizan y participan unos pocos. Es importante que a través de un buen liderazgo se incite a todos los miembros a formar parte.

➤ **Viendo el detalle de cantidad de interacciones**

Si todos los usuarios intervienen, pero su interacción es una vez al año, tampoco se puede hablar de una gestión exitosa. Sería útil poder definir estos aspectos al inicio de cada año e ir monitoreando cada tres o seis meses, para impulsar su uso cotidiano.

➤ **Combatiendo el desuso**

Uno de los factores clave es que la implementación esté ligada al incentivo para su uso y a la generación de conciencia de su aplicación. Esto puede lograrse a través de la cultura impartida por parte de la organización. El éxito de la gestión del conocimiento no depende de qué herramientas intervengan, ni en qué cantidad, sino de poder imponer hábitos y costumbres de uso.

➤ **Tiempos**

Una de las variables para prestar especial atención es el tiempo. En primer lugar, el tiempo que se estimó para que la gestión del conocimiento tomara forma, y, en segundo lugar, el tiempo real dedicado. Así se puede detectar una mala planificación de la organización, o bien que las personas no dedican el tiempo necesario, por estar ocupadas en cuestiones urgentes, más no importantes y que ellas consideran prioritarias, pero no lo son para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

Aguirre Baztán, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Alegre Vidal, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Publicacions de la Universitat Jaume I.

Álvarez Méndez, J. (1986). "Investigación cuantitativa / investigación cualitativa: ¿una falsa disyuntiva?" En Cook, T. y Reichardt, Ch. *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid, Morata, pp. 9-23.

Andersen, A.; Ponte, J. (1999). *El Management en el Siglo XXI : Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década*. Buenos Aires: Granica.

Anthony, R. (1998), *El Control de Gestión: Marco, Entorno Proceso*. Harvard Business School. Barcelona: Deusto.

Apple, M. (1978). "*Ideology and Form in Curriculum Evaluation*" en Willis, G. (Ed.) *Qualitative Evaluation*. Berkeley, McCutchan Publishing Corp.

Arun Kumar, A. (2012). *Knowledge Management: A Conceptual Understanding*, International Journal of Research in Commerce, IT & Management VOL. N°. 2, ISSUE NO. 8 (AUGUST), pp. 135-142.

Basáñez, J. A. (2012). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el*

Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+I en institución avanzada en Conocimiento. Tesis doctoral. Córdoba, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.

Bender, S. y Fish, A. (2000), “*The transfer of knowledge and the retention of expertise: The continuing need for global assignments*”, *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), pp. 125-137.

Brunet, I., Belzunegui, A., Pastor, I. (2000), *Les Tècniques d'investigació social i la seva aplicació*, Tarragona: Servei Lingüístic de la Universitat Rovira i Virgili.

Bueno, E. (1998). *El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*, *Boletín de estudios económicos*, Vol. LIII, Agosto, pp. 207–229.

Bueno, E. (coord.) y otros. (2000). *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.

Campbell, D.T. y Stanley, J.C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago, IL: Rand McNally. (Traducción española: Amorrortu, Buenos Aires, 1973).

Carballo, R. (2006). *Innovación y Gestión del conocimiento. Modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Carvalho, R. y Araujo, M. (2002). *Using information technology to support knowledge conversion processes*. *Information Research*, Vol. 7 N° 2.

Castañeda D., León M., y Sánchez I. (2007). *La gestión del conocimiento en las organizaciones de Información: procesos y métodos para medir*. Revista cubana de información de Ciencias de la Salud, Acimed.

Cea D'Ancona, M. (1996). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*. Nueva York: Routledge.

Cook, T. y Reichardt, C. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.

Creswell, J. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (3rd edition)*. Thousands Oaks: Sage.

Dankhe, G. (1986) citado en Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación. (Segunda edición)*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Davenport, T. (1999) *Human Capital: What is and Why People Invest in it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Denzin, N. (1970) *The Research Act*. Chicago: Aldine. Citado en Reichardt, CH., & Cook, T. (1982). Más allá de «los métodos cualitativos versus los cuantitativos». *Estudios de Psicología*, Vol. 3, No. 11, p. 40-55

Dorado, C. (2006). *El trabajo en red como fuente de aprendizaje: Posibilidades y límites para la creación de conocimiento. Una visión crítica*. *Educación*, 37, 11-24.

EUROFORUM (1998): *“Proyecto Intelec, Medición del Capital Intelectual”*, Madrid: El Escorial.

García Ferrando, M; Ibañez, M. y Alvira, F (1994): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de la investigación social*. Madrid: Alianza.

Garner, W., Hake, H., Ericksen, C. (1956). *Operationism and the concept of perception*. Psychological Review 63: 149-159. Citado en Reichardt, CH., & Cook, T. (1982). Más allá de «los métodos cualitativos versus los cuantitativos». Estudios de Psicología, Vol. 3, No. 11, p. 40-55

Grant, R.M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal, Winter Special Issue, Vol. 17, pp. 109-122.

Goffee, R. y Jones, G. (2001). *El carácter organizacional: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Granica.

Guba, F. (1978) *Toward a Methodology of Naturalistic Inquiry in Educational Evaluation*. Los Angeles, University of California, Center for the Study of Evaluation. Citado en Reichardt, CH., & Cook, T. (1982). Más allá de «los métodos cualitativos versus los cuantitativos». Estudios de Psicología, Vol. 3, No. 11, p. 40-55

Harris, J. (1994). *Administración de recursos humanos: conceptos de conductas interpersonales y casos*. México DF: Limusa.

Heisig, P. (2000). "Business Process Oriented Knowledge Management." 13-36 in Best Practices in Europe, Anon.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación. (Segunda edición)*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Hernández Herrera, R. (2004). Activos intangibles. Enfoques para su medición. En: *Gestión del Conocimiento. Un enfoque gerencial*. La Habana: Editorial Academia. Páginas 149-160.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1993a): *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, 134 - 142 (September – October). Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Klaus North-Roque Rivas (2008): *Gestión del conocimiento: Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Colección: Negocios, Empresa y Economía, Amertown International S.A.

Kogut, B. & Zander U. (1992). *Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology*. Organization Science, Vol. 3, No. 3, pp. 383-397

Koontz, H. & Wehrich, H. (1995) "*Administración: Una perspectiva global*", Madrid: McGraw Hill.

Koulopoulos, T., & Frappaolo, F. (2000). *Smart: Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*. Bogotá: McGraw-Hill.

Kuhn, T. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Univ de Chicago Press (1962). *The structure of Scientific Revolutions*. Chicago University Press citado por Reichardt C. y Cook T. Cap 1.: *Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y los cuantitativos* en Cook T y Reichardt C (1986) *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ed. Morata.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press

Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). *The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation*. *California Management Review*, 40, 112-132.

Moreno, M.; Pérez, A. (2003). *La innovació a les petites empreses catalanes: Les cooperatives de treball*. Barcelona: Ed. CIDEM.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating Company: "How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation"*. New York: Oxford University Press..

Parlett, M. & Hamilton, D. (1976). *Evaluation as illumination: a new approach to the study of innovatory programs*. En G. V. Glass (Ed.). *Evaluation Studies, Review Annual*, Vol. 1. Beverly Hills: Sage. Citado en Reichardt, CH., & Cook, T. (1982). Más allá de «los métodos cualitativos versus los cuantitativos». *Estudios de Psicología*, Vol. 3, No. 11, p. 40-55

Portela, P. (2000). *"El Gestor del Conocimiento: Nuevo Perfil Profesional"*, en Bueno, E. (coord.) y otros (2000). *Perspectivas sobre dirección del Conocimiento y Capital Intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.

Proyecto WISE Web-enabled Information Services for Engineering (2002) IST-2000-29280 - Deliverable 1.3 *"Review of knowledge management tools"*.

Reichardt, CH., & Cook, T. (1982). Más allá de «los métodos cualitativos versus los cuantitativos». *Estudios de Psicología*, Vol. 3, No. 11, p. 40-55.

Riesco, M. (2004). *Gestión del conocimiento en ámbitos empresariales: "modelo integrado-situacional" desde una perspectiva social y tecnológica*. Tesis doctoral. Madrid, Universidad pontificia de salamanca.

Riesco González, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Díaz de santos.

Robert, A (1998). *El Control de Gestión: Marco, Entorno Proceso*. Harvard Business School. Ed. Deusto.

Sveiby KE (1986): *Kunskapsföretaget, ("The Knowhow Company" co- autor. Anders Risling)*, Liber.

Sveiby, K. E. (1997): *The intangible assets monitor*, Journal of human resource costing and accounting, vol. 2, nº 1, spring, pp. 73-97.

Teece, D.J. (1998). *Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how and intangible assets*. California Management Review, Vol. 40, No. 3, pp. 55-79.

Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). *Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas*. Madrid. Boletín de estudios económicos, V. 53 No.164.

Tomás, J.V.; Poler Escoto, R.; Capó Vicedo, J.; Expósito Langa, M. (2004); *"Las Herramientas de Gestión del Conocimiento. Una Visión Integrada"*. VIII Congreso de Ingeniería de Organización, Leganés.

Trend (2000) *"La gestión del conocimiento. La herramienta del futuro"*, AAVV, Trend Management, Vol. 2 N°3, Abril 2000, Chile.

Tyndale, Peter (2002). *A taxonomy of knowledge management tools: origins and applications*. Evaluation and Program Planning, Vol. 25, pp. 183-190.

Viloria Martínez, G.; Nevado Peña, D. y López Ruiz, V. (2008). *Medición y valoración del capital intelectual*. Madrid: Gráficas Muriel.

Weiss, R. & Rein, M. (1972). *The evaluation of broad-aim programs: difficulties in experimental design and an alternative*. En C.H. Weiss (ed.) *Evaluating action programs: readings in Social Action and Education*. Boston: Allyn and Bacon. Citado en Reichardt, CH., & Cook, T. (1982). Más allá de «los métodos cualitativos versus los cuantitativos». *Estudios de Psicología*, Vol. 3, No. 11, p. 40-55

Wiig, K.M. (1997) *Integrating Intellectual capital and Knowledge Management*, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 372.

Referencias Web

Arteche, M. (2011). *Retos y alternativas de la gestión del conocimiento (GC) como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes*. EDUCAR, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130836007>

Avendaño Pérez, V. y Flores Urbáez, M. (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques*. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, [en línea] 4(10), pp.201-227. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457646537004>

Bueno, E. (2000). *Dirección del Conocimiento y Aprendizaje: Creación, distribución y mediación de Intangibles*. Recuperado de <http://www.sedic.es/bueno.pdf>

Kerschberg L. (2001). *Knowledge Management in Heterogeneous DataWarehouse Environments*. Recuperado de <http://eceb.vse.gmu.edu/pubs/KerschbergDaWak2001.pdf>

León M., Ponjuán G., Rodríguez M. (2004). *Procesos estratégicos de gestión del conocimiento*. Recuperado de: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm

Paniagua, E. y López, B. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. Recuperado de <http://libros.um.es/editum/catalog/book/621>

Ramírez Mejía Fabián Iliusha. (2003). *Gestión del conocimiento en organizaciones e instituciones bancarias*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-conocimiento-organizaciones-instituciones-bancarias/>

Serradell-López, E. y Juan-Pérez, A. (2003). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. Recuperado de <https://www.uoc.edu/dt/20133/20133.pdf>

Víctor Avendaño Pérez, Matilde Flores Urbáez (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457646537004>

ANEXOS

Anexo A: Instrumento 1 - Estructura de encuesta

Instrumento 1: Encuesta

Sección de apertura

- 1) Presentación
- 2) Posición que ocupa actualmente.
- 3) Tiempo en dicha posición.
- 4) Tiempo trabajando en ámbito bancario.

Sección de problemáticas respecto a la gestión del conocimiento (GC) en el trabajo diario

- 5) ¿Cuán bueno considera que es el acceso a información?
- 6) Respecto al problema de no tener suficiente información para resolverlo. ¿Cuál es la frecuencia de esto y porque?
- 7) ¿Piensa que su organización considera importante la gestión del conocimiento?
- 8) ¿Cómo actúa frente a un problema que no tiene suficiente información para resolverlo?
- 9) ¿Considera que es adecuado el flujo de información?
- 10) ¿Qué sucede cuando el experto en determinado tema no está?
- 11) ¿Qué opina de la capacitación constante en su trabajo? (brindada por

usted o en su grupo de trabajo)

12) ¿Cómo mejora su conocimiento en la organización a través del tiempo?

13) ¿Qué puede decir de la capacitación que ha recibido usted brindada por su organización?

14) ¿Cuál es la práctica común al ingresar un nuevo miembro al equipo?

Sección de conclusiones

15) ¿Qué es lo que más frecuentemente representa un problema respecto a la tecnología aplicada al conocimiento en su trabajo diario?

16) Según su visión, ¿Qué considera que puede mejorar respecto a las herramientas tecnológicas que administran el flujo de conocimiento en su puesto?

17) ...Y ¿cuán factible ve aplicar su sugerencia en un futuro cercano?

18) Sus observaciones y otros comentarios.

Anexo B: Instrumento 2: Estructura de entrevista a gerentes.

Instrumento 2: Entrevista.

Entrevistas a gerentes del área y personas con responsabilidad en la gestión del conocimiento de la organización:

Presentación

- 1) ¿Cuál es su nombre y posición actual (opcional con alias)?
- 2) Un poco de su historia en la entidad.

Consultas operativas

- 3) ¿Cómo fluye la información dentro de su área?
- 4) Según su punto de vista, ¿todos los miembros tienen el conocimiento necesario para su labor diaria?
- 5) ¿Considera exitosa la inducción de nuevos miembros al equipo?
- 6) ¿Se podría mejorar (la inducción de nuevos miembros al equipo)?
- 7) ¿Cómo (Se podría mejorar la inducción de nuevos miembros al equipo)?
- 8) ¿Utiliza alguna herramienta en la actualidad para gestionar el conocimiento?
- 9) ¿Cuál considera que fue el factor más relevante o la implementación de una idea propia, respecto a la gestión del conocimiento que tuvo éxito en su área el último tiempo?
- 10) ¿Cómo absorbe el *know-how* de la gente que se va, por renuncia, despido o jubilación?
- 11) ¿Cómo mide el flujo de información y el conocimiento a través del tiempo?

Opinión personal

- 12) ¿Qué considera, desde su punto de vista, que debería mejorar respecto al flujo de información en la empresa?
- 13) ¿Qué es lo que más frecuentemente le reportan como un problema respecto de la información y la gestión del conocimiento en su área?
- 14) ¿Qué implementaciones puede realizar para mejorar el flujo de información en el corto y largo plazo y cómo podría medirlo?

Anexo C: Instrumento 3: Estructura de entrevista a personas claves.

Instrumento 3: Entrevista.

Entrevistas a personas claves en la gestión del conocimiento.

-

Sección de apertura 1) Por favor cuénteme un poco acerca de usted, sus logros académicos y su carrera.

Sección de problemáticas del respecto a GC en las organizaciones bancarias 2) ¿Considera que las organizaciones del ámbito bancario están gestionando el conocimiento de manera óptima?

3) ¿Qué errores pueden inducir el hecho de llevar mal (o no llevar) la gestión del conocimiento?

4) Según su experiencia, ¿los miembros de la organización muestran buena disposición si se inicia o se continúa un proceso de gestión del conocimiento?

5) ¿Cuál puede ser una motivación para los miembros adoptar medidas favorables a la gestión del conocimiento?

Sección de tecnología aplicada a la gestión del conocimiento. 6) ¿Qué papel juega la capacitación constante en la labor diaria?

7) ¿Qué relación guarda la capacitación con la productividad?

8) ¿La capacitación debería ser tarea propia del empleado o la organización debería brindar herramientas que ayuden a planificarla y llevarla a cabo?

9) ¿Qué herramientas tecnológicas podrían ayudar a este respecto?

10) ¿Considera que la falta de tiempo o recursos son bloqueantes respecto a gestionar el conocimiento, y como se puede mitigar sus efectos?

11) ¿Qué actividades pueden fomentar a que los miembros se involucren más en el uso de las herramientas para gestionar el conocimiento?

Sección de conclusiones

12) ¿Considera que la gestión del conocimiento debe planificarse y monitorearse, por qué?

13) ¿Cómo puede ayudar la tecnología con esto y qué acciones puede tomar si no está teniendo éxito respecto a lo esperado?

14) Sus observaciones y otros comentarios.

Anexo D: Entrevista a gerentes: Susana.

Instrumento 2) Entrevistas a gerentes del área y personas con responsabilidad en la gestión del conocimiento:

Presentación

- 1) ¿Cuál es su nombre y posición actual (opcional con alias)?

R: Mi nombre es Susana y mi posición es gerente IT desde hace 4 años.

- 2) Un poco de su historia en la entidad.

R: Inicie mi historia en este banco como asistente junior el cual fue mi primer trabajo hace más de 20 años, luego tuve una especie de mentor que siempre me animó a más y en solo 5 años ya tenía gente a cargo. Si bien mi experiencia la absorbe completamente esta entidad, lo bueno fue que pase por varias áreas, estuve involucrada en distintos proyectos de diferente envergadura y fui, pasando de tener un grupo relativamente pequeño a cargo, hasta ahora donde mi responsabilidad directa e indirecta abarca a más de 200 personas. Además de los momentos buenos también pasé varias crisis y la que más me marcó fue la del 2001 donde todos los bancos estuvieron en el ojo de la tormenta, y cada día había una nueva incidencia que resolver, fue caótico. Luego de capear esta crisis me hice cargo de un gran proyecto como Project Manager en una de las actividades *core* del banco, y debido a mis excelentes resultados luego me ascendieron a gerente del área IT. Actualmente tengo varios proyectos a cargo llevando adelante, y me encargo de que los tiempos se cumplan según lo proyectado, aunque debo admitir es una tarea muy compleja.

Consultas operativas

- 3) ¿Cómo fluye la información dentro de su área?

R: De las necesidades que surgen, hay un comité donde los gerentes nos juntamos para definir prioridades, de esas prioridades, salen los

requerimientos donde cada Project Manager se hace cargo de estipular tiempos y formas de hacerlo, luego dentro de cada proyecto, los analistas funcionales son los encargados de llevar los requerimientos del usuario a los desarrolladores, quienes traducen en funcionamiento lo que reciben. Si estos tienen dudas las vuelcan a los analistas quienes las trasladan al usuario. Si el usuario no está en condiciones de resolver esas dudas se elevan a los Project Manager, y si aún quedan dudas de regulaciones, legales, o financieras se traslada hacia los líderes de cada equipo correspondiente quien se hace cargo de resolverla. Si entre los equipos existe diferencia de opinión ahí intervengo como yo como gerente para unificar criterios.

- 4) Según su punto de vista, ¿todos los miembros tienen el conocimiento necesario para su labor diaria?

R: En los proyectos que manejo, trato de inculcar a cada Project Manager, que se asegure de que todo esté documentado, ya sea en un simple Word o con más sofisticación con tablas de Excel y gráficos, tratamos de que esta, sea una fuente válida de conocimiento y actualizada. Con esto, quiero decir, que no veo necesariamente como un problema a quien no tenga todo el conocimiento para hacer su tarea si existe la documentación donde se pueda acceder a los contenidos necesarios para culminar una tarea. También existen lo que yo llamo referentes en cada área que son personas que, debido a su experiencia o a que fueron ellos mismos quienes iniciaron determinado proyecto, tienen el expertise en ese campo, mi sugerencia hacía ellos es que sean lo más abiertos y accesibles dentro de lo posible para impartir su conocimiento.

- 5) ¿Considera exitosa la inducción de nuevos miembros al equipo, y por qué?

R: En los proyectos que tengo a cargo tenemos una rotación que si bien no llega a ser grande, si tiene un cierto nivel que es necesario prestar atención. Entendemos que la inducción es un proceso clave, porque implica que la persona que entra, no solo conoce un nuevo trabajo, sino que además se tiene que adecuar al ambiente, las normas propias del

banco, y sobretodo encajar en el equipo de trabajo. A medida que fui creciendo en el banco, me fui haciendo de mi propia batería de conocimientos y herramientas, a través de la experiencia y creo que eso fue “un gran maestro”, en definitiva aquel que quiere saber algo lo puede saber con el tiempo y dedicación que le inyecte a su labor. y eso es algo que no se puede evitar o saltar. Sería ridículo pensar en la productividad de alguien que solo tiene 3 meses pero tampoco creo que tenga que leer cientos de manuales para empezar a meter mano. Creo que el balance entre la dedicación, las ganas, los manuales y el día a día hacen que cualquiera que se lo proponga pueda ser productivo en el corto plazo.

- 6) ¿Se podría mejorar (la inducción de nuevos miembros al equipo)?

R: El que crea que no se pueda mejorar se equivoca siempre. Obviamente se podría mejorar, continuamente estoy reunida con los líderes de cada área escuchándolos, y generando nuevas ideas de cómo mejorar. Hay ciertos empleados que no tienen definido su posición final, o que según sus características la vemos mejor en otros proyectos, esto genera una “doble inducción” dado que luego de algún tiempo de haber iniciado tareas, le sugerimos un nuevo proyecto y si está de acuerdo lo cambiamos en el menor periodo posible. Hay veces que esto es inevitable y otras que su transición puede ser más prolija por decirlo de algún modo, pero en líneas generales esta transición resulta bien.

- 7) ¿Cómo (Se podría mejorar la inducción de nuevos miembros al equipo)?

R: Bueno, un poco te lo respondí antes, pero a grandes rasgos sería planificando, y asignando el tiempo correcto de integración, también hay que tener en cuenta que los referentes del área suelen tener más tiempo cubierto capacitando a quienes ingresan, y si estamos en etapa de entrega de proyectos esto se hace imposible y la persona ingresante debe esperar a que se cierre la entrega para poder recibir asistencia de parte de los referentes.

- 8) ¿Utiliza alguna herramienta en la actualidad para gestionar el conocimiento?

R: Actualmente le defino a cada proyecto unos lineamientos generales de cómo documentar, dónde dejar los documentos, le solicito a cada líder que se ocupe de tener al menos dos personas que conozcan de un determinado tema, para evitar la dependencia única.

- 9) ¿Cuál considera que fue el factor más relevante o la implementación de una idea propia, respecto a la gestión del conocimiento que tuvo éxito en su área el último tiempo?

R: Hace un año realizamos un proyecto de migración de tecnologías en uno de los sistemas de atención al cliente, gran parte de las definiciones las teníamos en manuales del anterior sistema, y aproveche para realizar nuevas modificaciones a los mismos cambiando las reglas de negocio. Debido a la prolijidad que se tuvo en dicho proceso pudimos armar el nuevo sistema y actualizar la documentación en un tiempo mucho menor de lo que había tomado la anterior migración. Había aprovechado la experiencia anterior y dejé a los referentes a cargo de las nuevas definiciones, además la parte operativa y de soporte se reunía semanalmente con los referentes para que en una sola reunión estén todos al tanto del nuevo cambio, y de las nuevas funcionalidades, esto evito tener malentendidos entre los equipos y unificó más a las distintas áreas.

- 10) ¿Cómo absorbe el *know-how* de la gente que se va, por renuncia, despido o jubilación?

R: Hay dos vías, la primera es que tratar de que cada uno deje alguien capacitado, la segunda es a través de una buena documentación, completa, prolija y sobretodo actualizada. A los líderes de cada proyecto les exijo que se ocupen de mantener la documentación vigente. Cuando hay una salida programada, como por ejemplo en la jubilación el proceso de capacitación dura varios meses, debido a que en general son referentes de varios temas. Una vez que el empleado tiene la mayoría de

los procesos a cargo bien documentados, se reúne con cada referente de área para explicarle otros detalles que tienen que tener en cuenta. Igualmente es imposible capturar toda su experiencia, muchas veces nos cuesta un poco volver a tomar agilidad con procesos que estaban a cargo de un referente, después de que se va.

- 11) ¿Cómo mide el flujo de información y el conocimiento a través del tiempo?

R: En general depende de cada proyecto, existen algunos proyectos que se crean y se terminan en poco tiempo, lo cual no da mucho tiempo para mediciones, con otros proyectos, lo inician unos empleados y debido a su extensión y tamaño, lo finalizan otros. Aquí se da el caso de que el conocimiento fluye en un %100, yo por mi parte aplico unos indicadores de tiempos de resolución de problemas, que me da una idea si falta conocimiento, ya sea técnico o del modelo de negocio, de algún empleado o área en particular. Algunos indicadores son trimestrales y otros semestrales.

- 12) ¿Qué considera, desde su punto de vista, que debería mejorar respecto al flujo de información en la empresa?

R: Pienso que podría agregar más indicadores enfocados en cada empleado, mejorar la documentación, verificar si hay documentación faltante, y también brindar más herramientas como red social interna para consultas rápidas entre proyectos.

13) ¿Qué es lo que más frecuentemente le reportan como un problema respecto de la información y la gestión del conocimiento en su área?

R: Lo que más escucho es el tema de que no tienen el tiempo necesario para transmitir o captar el conocimiento necesario, esto muchas veces es algo que escapa a lo planificado, muchas veces tampoco hay alguien en particular que sea culpable porque por ejemplo si el gobierno emite una regulación, no hay tiempo de planificación que valga, se tiene que cumplir como sea. Lo único que sí se puede hacer es tratar de aprovechar los

cierres de proyecto, o luego de una entrega importante suele haber un tiempo “de paz” que nos deja recuperarnos de la vorágine o al menos bajan un poco las revoluciones. Una buena forma de aprovechar este espacio es hacer una revisión de lo que se hizo bien, lo que se hizo regular, y lo que definitivamente se hizo mal para no volver a repetirlo.

14) ¿Qué implementaciones puede realizar para mejorar el flujo de información en el corto y largo plazo y cómo podría medirlo?

R: A corto plazo tengo planeado crear cursos específicos de secciones críticas o complejas, y más a mediano plazo crear una especie de “mapa de conocimiento” donde cada uno se coloque con lo que sabe para tener idea de a quien consultar sobre un tema en específico... Ya en el largo plazo, la idea es generar más interacciones entre diferentes proyectos como mencione anteriormente, y generar espacios de interconsultas. Y tener una planificación con indicadores de horas mensuales a las que dedicarle capacitación por parte de cada empleado.

Anexo E: Entrevista a gerentes: Gastón.

Presentación

- 1) ¿Cuál es su nombre y posición actual (opcional con alias)?

R: Mi nombre es Gastón y mi posición es Project manager en uno de los proyectos más importantes del banco.

- 2) Un poco de su historia en la entidad.

R: Llegué acá hace aproximadamente nueve años como desarrollador de sistemas. Siempre me interesé en que la calidad de los entregables, y preste especial atención a los detalles. Me destaque en mis tareas y siempre que terminaba mis tareas asignadas me ponía a ayudar a mis compañeros, tanto es así que luego de cuatro años me oficializaron como scrum master y pase de tareas técnicas a tareas funcionales.

Allí conocí muchos detalles del negocio y tuve más interacción con el usuario y sus necesidades, con ello implante mejores prácticas en el uso de metodologías ágiles y logre que las respuestas al usuario sean hacer más efectivas. Estuve poco menos de tres años en dicha función, luego surgió un gran proyecto de migración y me asignaron al mismo. Ese fue mi salto en la organización dado que debido al éxito de las primeras implementaciones me nombraron como Project manager del proyecto posición que ocupó hasta la actualidad.

Consultas operativas

- 3) ¿Cómo fluye la información dentro de su área?

R: En principio el usuario final indica las necesidades que tiene, esas necesidades se filtran, se priorizan y se verifica su factibilidad. Luego un equipo más técnico analiza los tiempos y el impacto que generaría su aplicación, e indaga sobre detalles que no estén definidos, aquí hay un ida y vuelta hasta completarse el nuevo documento de requerimiento. Finalmente toman acción los desarrolladores que se encargan de producir todos los cambios tecnológicos al proyecto para cumplir el requerimiento, acá también hay otro ida y vuelta con detalles que se pudieron haber escapado o incluso es necesario que responda el usuario final, por

ejemplo cuestiones de concurrencia, si se necesita un perfil especial o excepciones.

- 4) Según su punto de vista, ¿todos los miembros tienen el conocimiento necesario para su labor diaria?

R: En lo que se refiere al conocimiento técnico duro de cada uno sí... cada cual es especialista en su tema. En lo referente al modelo de negocio, los analistas funcionales son los encargados de distribuir su conocimiento pero igual hay baches donde a veces se tienen que juntar dos o tres personas de distintos perfiles para armar la solución final porque una sola persona no tiene todo el conocimiento suficiente, esto pasa con casos muy particulares o errores fuera de lo normal pero en líneas generales creo que todos tienen las herramientas y conocimiento necesario para hacer su trabajo.

- 5) ¿Considera exitosa la inducción de nuevos miembros al equipo, y por qué?

R: Si tengo que responder rápido te diría que sí pero creo que un poco depende también de lo aplicado que sea el nuevo miembro. Desde nuestra parte trato de que tengan a disposición todas las herramientas y le hago entender a cada uno que se le explicará todas las veces que sea necesario, que no tenga miedo de preguntar, prefiero que levante la mano a tiempo a que se esté rompiendo la cabeza para solucionar un problema que se le escapa de las manos porque esto luego trae más complicaciones. Por supuesto que cada uno tiene diferente tiempo de maduración para llegar ser productivo, pero en promedio a los tres meses ya empiezan a tener cierta autonomía y en seis u ocho meses se podría decir que son completamente operativos.

- 6) ¿Se podría mejorar (la inducción de nuevos miembros al equipo)?

R: Claro que sí, si bien es relativo, como dije antes, noto que existe una diferencia clara entre un nuevo ingresante que proviene de otro banco con uno que nunca trabajó en bancos donde el primero cuenta con un background importante previo, y hay muchas cosas que no es necesario

explicar. También está la diferencia de expertise, no es lo mismo el ingreso de un profesional sénior que uno junior. Otra cosa para destacar es que acá tenemos un programa de jóvenes profesionales donde además de ser la primer experiencia con un banco, también es su primer trabajo, así que se podría decir que son primeros en todo, y prácticamente hay que enseñarles “a caminar”. Obviamente estas inducciones varían entre sí.

- 7) ¿Cómo (Se podría mejorar la inducción de nuevos miembros al equipo)?

R: Además de lo que mencione antes estoy pensando en determinar las características del nuevo ingresante para poder aprovechar mejor sus virtudes, involucrando a recursos humanos y verificando aptitudes, pienso que se puede personalizar la inducción. También implementar un sistema de resolución de problemas de a pares, una especie de copiloto de trabajo que esté al lado en el mismo momento que se resuelve una incidencia crítica de modo de “aprender mientras se hace”. Por otro lado paralelamente quiero agregar una capacitación técnica de los empleados junior que lo necesiten, entre otras cosas que tengo en mente.

- 8) ¿Utiliza alguna herramienta en la actualidad para gestionar el conocimiento?

R: Actualmente la documentación de cada módulo está en carpetas compartidas a las que todos pueden acceder y consultar si hace falta, este año además implementamos una pequeña wiki donde los chicos vuelcan cuestiones técnicas o problemas que les llevaron mucho tiempo en resolver. La idea es que la wiki sea cada vez más grande.

- 9) ¿Cuál considera que fue el factor más relevante o la implementación de una idea propia, respecto a la gestión del conocimiento que tuvo éxito en su área el último tiempo?

R: Pienso que lo de la wiki fue algo valioso. Cada tanto, nos pasaba con ciertos problemas, que teníamos la sensación de haberlos resuelto antes, pero que no recordábamos cual había sido su resolución exacta, o nos acordábamos luego de pasar por casi los mismos pasos para resolverlo. Con esto el equipo se fue acostumbrando a que antes de invertir más esfuerzo, primero se consulte en la wiki y eso fue llevando a que paulatinamente se gane tiempo que antes era perdido. Si en cambio, la resolución no estaba en la wiki, después de resolverlo puse como norma cargar su resolución al instante mientras está fresco para evitar olvidarse de algún detalle. De acá en más, lo ideal sería que una vez al mes o cada dos meses se cargue aunque sea un artículo por persona para tener una base más grande de conocimientos. Si bien se comenzó por los problemas más críticos o poco frecuentes, mi idea es extenderlo a otros problemas más frecuentes.

- 10) ¿Cómo absorbe el *know-how* de la gente que se va, por renuncia, despido o jubilación?

R: Por ahora mediante manuales, y en la mencionada wiki, luego te agrego también que siempre intento gestionar el tema de ausencias, no solo por salidas permanentes sino también si se trata de salidas temporales o estacionales, es decir si se piden días de estudio continuados más que nada en época de exámenes finales, desde principios de noviembre a finales de diciembre, o cuando se toman vacaciones, mayormente de diciembre a febrero, entiendo que puede haber más ausencias de lo habitual, o de las que hay por ejemplo de marzo a septiembre, entonces hago que el que se va a ausentar deje un compañero con el status de lo que está haciendo y los problemas frecuentes o particularidades de sus módulos. Otra cosa distinta es si la persona va a dejar permanentemente la entidad, en los casos que es posible preverlo, este volcado de información se hace desde al menos tres meses antes, y el último mes no les asigno nuevas tareas que resolver sino que les doy el tiempo completo para que capaciten al equipo. Si la salida es por renuncia, si bien no hay mucho que pueda hacer, se suele tener de quince a veinte días de aviso, y aprovecho este

tiempo para que el solo se dedique a capacitar.

- 11) ¿Cómo mide el flujo de información y el conocimiento a través del tiempo?

R: Es una pregunta difícil, pero pienso que es posible obtener esto desde los indicadores de performance que manejamos en el proyecto. Cuando existe un requerimiento parecido a algo que ya se hizo antes me puedo dar cuenta si la información fluye más rápido o si el conocimiento es superior si se logra hacer en menor tiempo o con mayor calidad, que en nuestro caso, calidad implica más agregados al requerimiento original, porque no es que los primeros salen de baja calidad en cuanto a funcionamiento sino que salen solo con los pedidos básicos del usuario. Yo trato de concientizar al equipo para que de un plus, agregando algún detalle o mejora de lo que pide el usuario siempre que se pueda. Claro está que la prioridad acá son los tiempos de entrega y muchas veces el tiempo no es algo que sobre. Otra de las maneras de medir es cuantas reuniones se hacen para resolver un problema o cuantas idas y vueltas tiene un equipo para ponerse de acuerdo. Si noto que algo que es relativamente simple está tomando más tiempo de lo normal, algo se está haciendo mal, entonces verifico con el equipo si la estrategia inicial es correcta antes de seguir adelante, y trato de evitar aquellas cuestiones problemáticas dentro de lo posible, o dejar para una segunda fase los efectos colaterales que puede traer una solución temporal o alternativa. Finalmente aplicando metodología ágil se hacen reuniones de retrospectiva donde también hay un punto de verificación de nuevos conocimientos.

- 12) ¿Qué considera, desde su punto de vista, que debería mejorar respecto al flujo de información en la empresa?

R: Existen procesos predeterminados que ocurren con cierta frecuencia, donde hay un solo representante del área que está encargado de darnos respuestas, en principio, en estos casos que se conoce con anterioridad la necesidad, sería bueno distribuir mejor el conocimiento para evitar

quedar pendientes de cierto referente para poder avanzar. Otra de las cosas que se puede mejorar es el hecho de agregar más material multimedia, además de la documentación, hoy en día es posible generar audio blogs, video blogs, y demostraciones guiadas de los módulos más importantes, se me ocurre como complementación a la documentación existente.

- 13) ¿Qué es lo que más frecuentemente le reportan como un problema respecto de la información y la gestión del conocimiento en su área?

R: Lo que más me hacen llegar desde los distintos equipos es la posibilidad de tener reuniones de capacitación, que incluso podrían ser virtuales, con cierta frecuencia para no olvidar lo visto y que todos emparejen sus conocimientos. Otro de los temas es tener una wiki como la que tenemos pero en otras áreas o una plataforma para que interactúen distintos equipos con contenidos actualizados, hay veces donde se hace difícil mantener los manuales actualizados diferenciados de los manuales vigentes, eso genera cierto malestar porque las respuestas las necesitan mientras están generando el módulo y no cuando ya está terminado.

- 14) ¿Qué implementaciones puede realizar para mejorar el flujo de información en el corto y largo plazo y cómo podría medirlo?

R: Como medida más urgente solucionar esto de los manuales, también estoy analizando la posibilidad de tener control de cambios estandarizado, y validaciones cruzadas tanto por el analista como por el cliente para que no llegue lejos un cambio no validado y mejore la comunicación en este aspecto. A largo plazo planeo automatizar procesos comunes o de comportamiento similar, lo cual por un lado queda documentado el paso a paso de estos procesos y además nos evita las molestas correcciones manuales. Y más allá de agrandar la wiki, pienso llevar adelante una sugerencia que recibí del equipo que es tener una plataforma pagada por la entidad para capacitar al equipo en áreas relativas a su interés. Todo esto además de los indicadores actuales, pienso que podría agregar

nuevos indicadores como cantidad accesos y cantidad de artículos creados en la wiki, o cantidad de cursos tomados por año por ejemplo.

Anexo F: Entrevista a personas clave: Verónica Ventorelli.

Sección de apertura

1) Por favor cuénteme un poco acerca de usted, sus logros académicos y su carrera.

R: Por el lado académico soy licenciada en sistemas de la información, de la Universidad Argentina De La Empresa, además curse la capacitación docente para escuela Media. Y extra profesionalmente, soy maestra pastelera. En lo que tiene que ver con la carrera profesional trabajo en bancos hace más de veintidós años, estuve más de una década en Banco de Galicia donde llegué a posiciones de liderazgo, luego estuve en el Banco Hipotecario y actualmente estoy en el Banco Patagonia donde coordino un equipo de 15 personas aproximadamente entre internos del Banco y personal Externo (consultora).

Sección de problemáticas respecto a GC en las organizaciones bancarias

2) ¿Considera que las organizaciones del ámbito bancario están gestionando el conocimiento de manera óptima?

R: Sería ilógico pensar que dentro del banco existen las condiciones ideales para gestionar el conocimiento, por un lado están las urgencias de siempre y por el otro está el desafío de brindar servicios innovadores, igualmente, pienso que se pueden crear las condiciones, con una estrategia de fondo y una planificación adecuada, para gestionar el conocimiento un poco mejor cada día, lo cual a largo plazo traerá mejoras reales, la clave acá es ser paciente.

3) ¿Qué errores pueden inducir el hecho de llevar mal (o no llevar) la gestión del conocimiento?

R: En general, hay poca capacitación. La misma no llega por igual a todas las personas y hay un gran problema con el traspaso de conocimiento entre empleados. Esto induce errores de producción que luego trae aparejado el tiempo necesario para corregirlos.

4) Según su experiencia, ¿los miembros de la organización muestran buena disposición si se inicia o se continúa un proceso de gestión del conocimiento?

R: En líneas generales diría que sí, pero hay que tener en cuenta que la gente con muchos años de antigüedad, se resiste a los nuevos conocimientos o nuevas prácticas, y quizá hay otros modos de llegar a este tipo de personas.

5) ¿Cuál puede ser una motivación para los miembros adoptar medidas favorables a la gestión del conocimiento?

R: Los empleados no se oponen a algo que funciona, pero la iniciativa la tienen que tomar los líderes. Por ejemplo, una de las prácticas que nos dio mejor resultado, fue cuando se lanzó las capacitaciones entre equipos, esto por un lado hacía que aprendan mientras preparaban el material a presentar, y por otro lado también cuando lo presentaban surgían dudas claves en otros equipos, que luego enriquecían las soluciones de los problemas más graves..

Sección de tecnología aplicada a la gestión del conocimiento.

6) ¿Qué papel juega la capacitación constante en la labor diaria?

R: Altísimo. Mejora la calidad y favorece el trabajo en equipo. Si la capacitación es inconstante o esporádica se producen situaciones indeseadas, como personas con sobrecarga de trabajo y otras con muy poca carga ,o por momentos con nada de trabajo. Es por eso que la organización no debe dejar de prestar atención a este punto.

7) ¿Qué relación guarda la capacitación con la productividad?

R: La Relación es directamente proporcional. Cuanto más capacitado estén los integrantes de un equipo, mejores serán sus tiempos de

respuesta y mejor será la calidad de sus entregables, lo que aumenta su productividad.

8) ¿La capacitación debería ser tarea propia del empleado o la organización debería brindar herramientas que ayuden a planificarla y llevarla a cabo?

R: Es tarea de ambas partes. Si la organización brinda todo lo necesario para que el empleado se capacite pero si a este no le interesa capacitarse de nada sirve el esfuerzo. Si por el contrario el empleado muestra deseos de capacitarse pero no está la cultura, ni las herramientas y desde la organización no se impulsa, el empleado no tendrá los recursos necesarios para su desarrollo.

9) ¿Qué herramientas tecnológicas podrían ayudar a este respecto?

R: Hay muchas para elegir según el proceso donde se quiera hacer hincapié. Existen herramientas de repositorio de código fuente, workflows para entender el flujo de procesos, y plataformas online de aprendizaje que puede ser usado por un mismo equipo con diferentes cursos. Sólo hay que elegir la prioridad y que se alinee con la necesidad puntual.

10) ¿Considera que la falta de tiempo o recursos son bloqueantes respecto a gestionar el conocimiento, y como se puede mitigar sus efectos?

R: Yo no diría bloqueantes, pero si dificultan la tarea. Creo que sin importar los recursos disponibles y el tiempo necesario, toda organización debe hacerse un tiempo para la gestión del conocimiento. Sí es algo que los líderes deben empujar para que se haga si no se está haciendo porque desde el propio equipo es más difícil que se dé, dado la cantidad de responsabilidades, pero se puede llegar a lograr con la constancia necesaria.

11) ¿Qué actividades pueden fomentar a que los miembros se involucren más en el uso de las herramientas para gestionar el conocimiento?

R: Lo que más fomenta es el trabajo en equipo. Creo que también ayuda la responsabilidad compartida, es decir, generar el compromiso tanto desde la organización como desde los equipos para verificar los resultados de la gestión del conocimiento cada cierto periodo, e incluir consignas para el futuro.

Sección de conclusiones

12) ¿Considera que la gestión del conocimiento debe planificarse y monitorearse, por qué?

R: Sí. debe planificarse, porque es más fácil de esa forma hacerse el tiempo para cumplirla. Muchas veces, hay solapamientos de personal, o licencias que hay que administrar para no dejar de cumplir los objetivos de negocio, y lograr a la vez que la organización del conocimiento sea equitativa en toda la organización.

13) ¿Cómo puede ayudar la tecnología con esto y qué acciones puede tomar si no está teniendo éxito respecto a lo esperado?

R: La tecnología brinda varias herramientas de monitorización que pueden ser útiles. Por ejemplo, la plataforma de cursos online puede decir cuántos cursos son tomados y por quien, si se nota que hay ciertas personas que nunca entraron a la plataforma, o tienen pocos cursos completados, se puede poner un límite de tiempo para cumplir el objetivo de cursos por mes..

14) Sus observaciones y otros comentarios.

R: La gestión del conocimiento debe adaptarse a cada organización, incluso a cada perfil dentro de cada equipo. Pero si importar qué modelos, o herramientas tecnológicas que se decide usar, siempre se debe intentar gestionar para lograr minimizar los errores, evitar la dependencia y brindar un mejor servicio al cliente.

Anexo G: Entrevista a personas clave: Fernanda Ponte.

Sección de apertura

1) Por favor cuénteme un poco acerca de usted, sus logros académicos y su carrera.

R: Mi trayectoria en el Banco Galicia es de casi 18 años. Arranque en el área de sistemas, estuve llevando adelante un proyecto de administración de cartera de clientes deudores con alrededor de 18 personas a cargo, después de eso, pase a formar parte de otro proyecto más relacionado con préstamos hipotecarios donde éramos aproximadamente 50 personas. Luego tuve la suerte de haber pasado por casi todas las áreas del banco, desde áreas más técnicas como sistemas y finanzas hasta áreas más “blandas” como marketing, por ejemplo, con un tiempo promedio de 3 años en cada área.

Por el lado académico tengo la licenciatura en sistemas de información, y posteriormente hice una maestría en administración de negocios (MBA) que me dio una visión más panorámica de cómo se mueve una empresa, y todas las áreas que comprende. Pienso que tanto por el lado del estudio, con la maestría, como mi recorrido por distintas áreas, me hicieron ver que necesidades tiene cada área, y cómo piensa cada empleado, que por cierto, me llamó mucho la atención los distintos “submundos” que había dentro del banco.

Sección de problemáticas respecto a GC en las organizaciones bancarias

2) ¿Considera que las organizaciones del ámbito bancario están gestionando el conocimiento de manera óptima?

R: Desde mi punto de vista si algo se considera óptimo es que no se puede mejorar, y los bancos por supuesto están lejos de ese punto. Creo que ninguna entidad bancaria, puede decir que maneja de manera óptima la gestión del conocimiento dado que este tipo de entidad siempre tiene campo para mejorar en este aspecto, debido a sus características y tipo

de negocio donde existe mucha urgencia siempre, en cambio, algo sano sería plantear metas accesibles según el caso.

3) ¿Qué errores pueden inducir el hecho de llevar mal (o no llevar) la gestión del conocimiento?

R: El principio yo rescato el servicio al cliente. Pienso que si no se lleva a cabo una política, casi filosófica diría, de una gestión del conocimiento en conjunto, los errores se pueden dar en el orden de la calidad de lo entregado. Pueden generarse confusiones, y malas interpretaciones reflejándose en el resultado final.

4) Según su experiencia, ¿los miembros de la organización muestran buena disposición si se inicia o se continúa un proceso de gestión del conocimiento?

R: A lo largo de los años observe que hay dos ingredientes por llamarlos de algún modo, que influyen en la actitud de los empleados hacia las nuevas implementaciones, está el primer punto que tiene que ver en cómo se lleva adelante la gestión, y los resultados que da. En general, nadie se opone a algo que funciona, pero si los resultados no se ven hay una tendencia a dejarse de lado.

El segundo elemento es el que depende de los perfiles, como en toda población hay perfiles más propensos a iniciar nuevas actividades para mejorar el día a día, y también hay otros perfiles más cerrados que pretenden que se les asigne su tarea con lo necesario para hacerla y solo se ponen a trabajar en ello, buscando terminarla lo más pronto posible para luego pasar a la siguiente tarea.

En cualquier caso, más allá de trabajar diferenciadamente según el perfil, no veo oposición o mala predisposición a un nuevo proceso siempre y cuando este funcione.

5) ¿Cuál puede ser una motivación para los miembros para adoptar medidas favorables a la gestión del conocimiento?

R: Primero hay que asegurarse de cómo motivar a cada perfil. Se debe trabajar desde el liderazgo para integrar a los perfiles menos propensos a colaborar, sin entrar en conflicto con sus intereses, pero marcándole cuales serían los beneficios de su aporte. Y para los otros perfiles asegurar el tiempo necesario para que dediquen a tareas relacionadas con gestionar el conocimiento así su aporte puede ser mayor en la medida que se dediquen.

Pienso que si ven los beneficios reales se motivaran y ellos mismos continuarán aportando sin necesidad de estar atrás todo el tiempo.

Sección de tecnología aplicada a la gestión del conocimiento.

6) ¿Qué papel juega la capacitación constante en la labor diaria?

R: Juega un papel fundamental, creo que lo principal es evitar los errores que hablaba antes, como las malas entregas o la baja calidad. Después también sirven de apoyo a los procesos y le da mayor valor al empleado por ejemplo combinando temas de modelo de negocio con temas técnicos. Lo importante es brindar la capacitación correcta a cada perfil según las necesidades de negocio.

7) ¿Qué relación guarda la capacitación con la productividad?

R: Si bien una constante práctica va formando día a día, la capacitación brinda el marco conceptual de base para comprender qué es lo que se está haciendo y porqué. Así se hará cada vez más fácil el trabajo diario y con el tiempo se gana en productividad así que creo que la relación es directa. Igualmente debo recalcar que también es importante poner en práctica lo que se aprende para que no se pierda en la vorágine del día a día.

8) ¿La capacitación debería ser tarea propia del empleado o la organización debería brindar herramientas que ayuden a planificarla y llevarla a cabo?

R: Desde mi óptica cada parte debe poner su granito de arena. Pero la mayor responsabilidad la lleva la organización ya que es la encargada de brindar la cultura y dirección que desea que se siga. Lo que también es bueno es una especie de democratización de herramientas, es decir personalizar cada herramienta para cada perfil.

9) ¿Qué herramientas tecnológicas podrían ayudar a este respecto?

R: Las opciones son muchas, hay desde foros, blogs, chats internos y wiki. Es importante ir sumando de herramientas de a poco e incorporar luego de que las primeras sean completamente aceptadas sino se corre el riesgo de mezclar el uso y confundir el para qué de cada herramienta.

10) ¿Considera que la falta de tiempo o recursos son bloqueantes respecto a gestionar el conocimiento, y como se puede mitigar sus efectos?

R: La falta de tiempo si considero que es condicionante, dado que hay una agenda súper apretada y la presión de los deliverys es bastante pesada para llevar adelante. Definitivamente, no hay tiempo libre. Pero se puede llegar a alivianar este peso con la planificación de antemano. Por ejemplo prefijando tiempos de capacitación por mes, siempre es bueno hacerlo antes del trabajo que después. Será más fácil separar un rato el lunes a primera hora que un viernes a última hora.

11) ¿Qué actividades pueden fomentar a que los miembros se involucren más en el uso de las herramientas para gestionar el conocimiento?

R: Es importante que las herramientas, en principio sean fiables, dado que si no están disponibles en el momento necesario de uso atentan contra la costumbre de volver a utilizarla. Algo que ayudaría también sería partir desde una base de conocimiento con mucho contenido inicial para no partir desde cero, y por supuesto mantenerlas actualizadas.

Sección de conclusiones

12) ¿Considera que la gestión del conocimiento debe planificarse y monitorearse?

R: Desde ya que sí, dado que la escasez de tiempo puede desalentar la participación, y si no se monitorea se puede perder el terreno ganado. También hace falta interiorizarse con el porqué no se usa determinada herramienta para hacer los ajustes puntuales. Lo ideal es usar varias herramientas para monitorear los distintos procesos.

13) ¿Cómo puede ayudar la tecnología con esto y qué acciones puede tomar si no está teniendo éxito respecto a lo esperado?

R: La tecnología sirve tanto de apoyo a los procesos como de aceleración del aprendizaje. Pienso que no hay que perder de vista que se tiene que seleccionar la herramienta correcta para el proceso correcto. Y si no se están teniendo los resultados que esperamos debemos fijar nuevos objetivos y acciones correctivas. Por ejemplo si se planearon 10 horas mensuales para dedicar a la gestión del conocimiento pero el promedio de dedicación es 1 hora, hay un gran desnivel entonces primero hay que ver por qué y luego fijar otra meta más alcanzable de 5 horas por ejemplo, y el siguiente mes ir sumando horas hasta llegar a las 10 horas iniciales proyectadas.

14) Sus observaciones y otros comentarios.

R: Bueno, para cerrar mi idea te digo que siempre se tiene que trabajar para mejorar cada día. No es bueno dejarse estar en el sentido del conocimiento, sobretodo en esta industria que está tan atada a los resultados. Además se puede agregar un objetivo extra más allá del entregable, ver que es lo que se aprendió de la experiencia, tanto aciertos como errores y que se puede dejar para los siguientes equipos como enseñanza.