



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APEEC

Vicerrectoría Estudios de Posgrado

**Trabajo Final para Optar por el Título de:
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

Título:

**PROPUESTA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL
PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL
BANCO LA SOLUCIÓN EN LA CIUDAD
DE SANTO DOMINGO, AÑO 2016**

Sustentante:

Rafael Alexander Durán Abreu 1989-0895

Asesor (a):

Edda Freites, MBA

**Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Diciembre, 2016**

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES DE LA BANCA Y SUS ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	3
1. Marco Teórico	3
1.1. Aspectos generales de la banca en República Dominicana	4
1.2. Gestión del conocimiento	8
1.3 La gestión del conocimiento interno vs externo	9
1.4 Importancia de la gestión del conocimiento en el ámbito empresarial	10
1.5 Objeto de la gestión del conocimiento	12
1.6 Gestión del conocimiento y los sistemas de inteligencia competitiva	14
1.7 Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento	18
1.8 Gestión del conocimiento en el ámbito empresarial	26
1.9 Modelos de gestión del conocimiento	27
1.10 Comunidades de Prácticas (CoP) 1.11 ISO 9001: 2015 y la Gestión del Conocimiento	46
1.11 Iso 9001: 2015 y la gestión del conocimiento	65
CAPÍTULO II. ASPECTOS GENERALES Y PERFIL DEL BANCO LA SOLUCIÓN.....	68
2.1 Problemática en el Banco La Solución	68
2.2 Perfil de la empresa	68
2.3 Historia	69
2.4 Filosofía Corporativa	70
2.5 Objetivos y estrategias	71
2.6 Responsabilidad social empresarial	72
2.7 Factores claves para el éxito del Banco La Solución	79
2.8 Estructura organizacional.....	80
2.9 Resultados encuesta a empleados	81
2.10 Análisis de la encuesta.....	97

CAPITULO III. PROPUESTA.....	99
3.1 Interiorización.....	99
3.2 Socialización.....	99
3.3 Exteriorización.....	100
3.4 Asociación.....	100
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Los conceptos de gestión del conocimiento son familiares.....	87
Tabla No. 2	El personal, en un alto porcentaje, es competitivo y profesional...	88
Tabla No. 3	Los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas.....	89
Tabla No. 4	Todos los empleados juegan un papel importante en la innovación del negocio al ser considerados sus conocimientos e ideas.....	90
Tabla No. 5	La comunicación es abierta e involucra a todos los empleados....	91
Tabla No. 6	Se promueven las visitas a los clientes que permiten conocer las necesidades, usos actuales, quejas, bondades de la gama de productos de la empresa	92
Tabla No. 7	El dialogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa	93
Tabla No. 8	El Banco La Solución cuenta con base de datos de productos y procesos que se actualizan constantemente	94
Tabla No. 9	Los empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, foros, cursos, libros, etc.	95
Tabla No. 10	El Banco La Solución publica continuamente información interna de la empresa para todos los empleados.....	96

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica No. 1	Modelo conocimiento Nonaka y Takeuchi	30
Gráfica No. 2	Modelo Arthur Andersen	37
Gráfica No. 3	Estructura organizacional Banco La Solución	80
Gráfica No. 4	Resultados estadísticos por género	82
Gráfica No. 5	Resultados estadísticos por edad	83
Gráfica No. 6	Resultados estadísticos por estatus marital	84
Gráfica No. 7	Resultados estadísticos por nivel educativo	85
Gráfica No. 8	Resultados estadísticos por tiempo de labor en la empresa	86
Gráfica No. 9	Los conceptos de gestión del conocimiento son Familiares	87
Gráfica No. 10	El personal, en un alto porcentaje, es competitivo y profesional	88
Gráfica No. 11	Los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas	89
Gráfica No. 12	Todos los empleados juegan un papel importante en la innovación del negocio al ser considerados sus conocimientos e ideas	90
Gráfica No. 13	La comunicación es abierta e involucra a todos los empleados	91
Gráfica No. 14	Se promueven las visitas a los clientes que permiten conocer las necesidades, usos actuales, quejas, bondades de la gama de productos de la empresa	92
Gráfica No. 15	El dialogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa	93
Gráfica No. 16	El Banco La Solución cuenta con base de datos de productos y procesos que se actualizan constantemente ...	94
Gráfica No. 17	Los empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, foros, cursos, libros, etc	95
Gráfica No. 18	El Banco La Solución publica continuamente información interna de la empresa para todos los empleados .	96

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Procesos estratégicos de la gestión del Conocimiento	18
Figura No. 2	La información, el conocimiento y el Aprendizaje: una triada Conceptual.....	24

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue elaborar una propuesta de estrategia de Gestión del Conocimiento en el Banco La Solución, fundamentado en los modelos de Nonaka & Takeuchi y Arthur Andersen. Las metas fueron investigar el valor agregado que obtendría el Banco La Solución si aplicaba el modelo de Gestión del Conocimiento. La metodología que se empleó fue exploratoria, para obtener el conocimiento científico sobre un problema de investigación. Se analizó como se fundamentaba el objeto de estudio y sus componentes. Se definieron los conceptos y modelos actuales conocidos en las organizaciones que aprenden mediante un cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas y que puedan servir como recurso estratégico clave en la competitividad del Banco La Solución. Los hallazgos más destacados en la encuesta fueron que los conceptos de Gestión del Conocimiento no resultaban familiares, siendo importante destacar que se observó interés en que fueran implementados, porque los colaboradores no eran estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas. Al finalizar, se presentó la propuesta de implementar la gestión del conocimiento como recurso estratégico, para que los empleados adquieran la cultura de compartir conocimientos, por medio de la creación de espacios físicos y repositorios de informaciones en el intranet con experiencias sobre clientes de éxito. Esto con el objetivo de mantener esa práctica o en su defecto, de fracaso para mejorarlas, así como continuar recibiendo el feedback de clientes y empleados que permitan la innovación y un mejoramiento en los procedimientos y políticas del Banco La Solución.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer antes que todo a **Dios**, quien me dio la vida, quien guía mis pasos, me ha dado salud y sabiduría para finalizar esta meta.

A mi esposa Julisa Medina quien ha sido mi soporte y asesora en todo este proyecto, dándome aliento en los momentos de dificultad. A mis hijas Julisa, Pamela y Tatiana por comprender que no tenía tiempo para compartir con ellas en algunas ocasiones que lo requerían.

A mi hermana en Cristo y compañera de la Maestría, Santa García, quien me motivó a inscribirme y me daba seguimiento en todo el transcurso de la misma.

Al Banco Popular Dominicano, en las personas de los señores: **Emma Pérez, Heidi Carol Reyes, Altagracia Liliam Abreu, Félix Terrero, Dante Soto** y mis compañeros del departamento quienes me dieron todo su apoyo y colaboración para lograr alcanzar este nuevo peldaño en mi carrera profesional.

A mis compañeros de grupo de la Maestría Michell Familia, Jatna Mejía y Carmen Toribio por acogerme como miembro de su equipo. Fue un verdadero honor haber trabajado con tan excelentes profesionales.

A nuestra asesora **Lic. Edda Freitas** por sus enseñanzas, correcciones, apoyo y sobre todo la paciencia que nos brindó durante nuestro trabajo final.

A mis padres y hermanos por su apoyo y oraciones, quienes me infundieron el deseo de siempre seguir estudiando y preparándome para desempeñar cada vez mejor mi trabajo.

A todos ustedes,

¡Gracias!

Lic. Rafael Alexander Durán Abreu

INTRODUCCION

Este trabajo final se ha hecho con el objetivo de lograr con éxito el desarrollo de un proyecto de gestión del conocimiento (CG) en las organizaciones, para lo cual es necesario establecer una estrategia de gestión del conocimiento (EGC).

En los últimos tiempos, el papel del conocimiento en las organizaciones ha venido a ocupar un lugar protagónico en el éxito competitivo, debido a la poca diferencia en sus desarrollos tecnológicos, a los paradigmas asociados a la Sociedad de la información y a la economía basada en el conocimiento, convirtiéndose de esta manera en uno de los activos intangibles (recurso) de mayor valor en la actualidad.

En tal sentido, una organización que usa correctamente el conocimiento, es necesario que desarrolle alguna estrategia de gestión del conocimiento (EGC) con el fin de administrar adecuadamente el conocimiento acumulado. Para que el esfuerzo sea exitoso, debe lograrse que el conocimiento sea compartido al menos entre los miembros de la organización que lo necesiten.

La gestión del conocimiento requiere de una eficiente gestión de la información. Por lo tanto, el éxito de la gestión del conocimiento está invariablemente condicionado a cómo se realice dicho manejo en la organización, así como en la calidad de los resultados que este proceso sea capaz de alcanzar. Otros elementos indispensables para lograr una adecuada gestión del conocimiento son: la utilización de las tecnologías como herramientas fundamentales para la rápida y adecuada transmisión, generación y difusión del conocimiento; así como el desarrollo de los recursos humanos y de una cultura organizacional que actúe como elemento globalizador en las organizaciones, la cual exige de un compromiso en todos los niveles.

En cuanto al trabajo final tiene la siguiente estructura. En la sección I se presentan los antecedentes generales de la banca y sus estrategias en la gestión del conocimiento. En la sección II se abordan los aspectos generales, perfil del Banco La Solución y se desarrollan los resultados de la encuesta realizada a los empleados del banco sobre la Gestión del Conocimiento. En la sección III se presenta la propuesta de estrategias a implementar tomando como base los modelos de gestión del conocimiento de Arthur Andersen y de Nonaka y Takeuchi en el Banco La Solución en la ciudad de Santo Domingo, con el objetivo de mejorar sus ventajas competitivas, mejorar la gestión empresarial y aumentar la generación de valor a los diferentes grupos de interés.

CAPITULO I.

ANTECEDENTES GENERALES DE LA BANCA Y SUS ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. Marco teórico

¿Qué es gestión del conocimiento? ¿Es posible que algo como el conocimiento que pertenece inevitablemente a las personas se pueda gestionar en las organizaciones?¹

La gestión del conocimiento en las organizaciones se refiere a un proceso o una situación que permita transferir los conocimientos o experiencias de una persona o grupo de personas a otras personas pertenecientes a una misma organización u empresa.

Y aquí está el problema principal, que se habla de personas y de transmitir o compartir algo que no es fácil de transmitir ni saber a quién transmitir: información y habilidades.

En el sector bancario, así como en toda empresa, existen desafíos de la permanencia empresarial, por lo que deben existir principios de gerencia empresarial y visión de futuro, elementos que permiten trascender en el tiempo y consolidar posiciones de liderazgo.

Es por ello que se quiere destacar la importancia en tomar decisiones basadas en análisis e información, que debe saber manejar, compartir para el bien común de la institución, por lo que se describen a continuación los aspectos generales del sector que es objeto de estudio en este trabajo, la banca.

¹ <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>

1.1 Aspectos generales de la banca en República Dominicana²

Según describe el resumen ejecutivo del informe de política monetaria del Banco Central a mayo 2016, desde la publicación del Informe de Política Monetaria (IPoM) de noviembre 2015, las economías avanzadas continuaron exhibiendo tasas de crecimiento moderadas, a la vez que se observó una mejoría en el mercado laboral. En el caso de América Latina (AL), el Producto Interno Bruto (PIB) real se contrajo 0.4% en 2015, por el pobre desempeño de las grandes economías exportadoras de materias primas de la región. Asimismo, la depreciación de las monedas ha dado como resultado incrementos importantes de la inflación.

En el ámbito doméstico, la economía dominicana mantuvo un crecimiento superior al potencial que llevó el PBI real a expandirse 7.00% durante 2015. Este dinamismo se impulsó principalmente por la demanda interna. En tanto la actividad económica recibió un impulso proveniente del efecto ingreso correspondiente a los menores precios del petróleo.

En el primer trimestre de 2016, los resultados reflejan que el PIB real creció 6.1%. Del mismo modo, los préstamos al sector privado en moneda nacional presentaron una expansión interanual de 12.7% al finalizar el trimestre. En este período, el sector externo continuó beneficiándose de las condiciones favorables imperantes en el entorno internacional relevante para República Dominicana. En efecto, el buen desempeño en el sector externo se tradujo en un déficit de cuenta corriente de 1.9% del PIB en 2015. En el primer trimestre de 2016, se registró un superávit de cuenta corriente.

Con respecto a los niveles de inflación, desde mediados de 2014, esta se ha mantenido por debajo del rango meta de 4.0%+1.0% establecido para el mediano plazo, influenciada principalmente por caídas sucesivas de los precios

² http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/informe_pm/informepm2016-05.pdf

del petróleo. Durante el último trimestre de 2015, la inflación presentó una tendencia positiva, con lo que finalizó el año en 2.34%, reflejando una estabilización relativa de los precios internacionales del crudo. Sin embargo, en enero los precios del petróleo exhibieron reducciones adicionales, lo que impactó negativamente el comportamiento de la inflación doméstica a partir de febrero. Asimismo, ha tendido a desvanecerse el efecto de la sequía sobre los precios de los alimentos en el mercado local.

En efecto, al mes de abril de 2016, la inflación general se ubicó en 1.75%. Por otra parte, la inflación subyacente presentó una tendencia descendente, situándose en 1.51% al cierre de abril. Este comportamiento de la inflación subyacente presentó una tendencia descendente, situándose en 1.51% al cierre de abril. Este comportamiento de la inflación subyacente se relaciona con los efectos de segunda vuelta de los choques del petróleo.

En el ámbito doméstico, las proyecciones más recientes indican que la actividad económica se expandiría entre 5.5 -60.0% en 2016, manteniéndose por encima del crecimiento potencial. Para 2017, la economía alcanzaría un crecimiento en torno a su nivel de tendencia de mediano plazo. Conforme a estas proyecciones, la brecha del producto seguiría siendo positiva, aunque tendería a cerrarse en el horizonte de política.

1.1.1 La Tendencia de la banca³

Según Javier (2016), las entidades bancarias, en el mercado financiero, juegan un rol trascendental en la dinámica de la economía, el sistema de pagos y el movimiento de dinero entre los diferentes sectores que participan en el circuito de financiación. Tal realidad es comprobada en el hecho de que es una constante de que existen transferencias de fondos de agentes que tienen superávit, así como agentes que tienen déficit, en ambos casos de lo que se

³ <http://www.listindiario.com/puntos-de-vista/2016/06/16/423351/la-tendencia-de-la-banca>

trata es de inversionistas que colocan su capital en la compra y venta de activos financieros.

Este proceso de intercambio de fondos se produce en el marco de que existen unos participantes en el mercado financiero que tienen interés de multiplicar su capital mediante la localización de una rentabilidad atractiva, lo cual los convierte en inversionistas, y pueden hacerlo tanto inversionistas institucionales, así como personas físicas, en tanto que existen las unidades deficitarias que requieren recursos.

Ese proceso dinámico que se produce en el mercado financiero, genera un fuerte movimiento de inversiones y deudas con grandes repercusiones en la actividad, de tal suerte que condiciona el comportamiento del PIB y los demás mercados que operan en la economía. Pues en función del grado de liquidez, entonces, los valores negociables tienden a ser atractivos o no, fruto de tal situación se impulsan una amplia gama de títulos que tienen vocación para hacer de las inversiones el mecanismo mediante el cual los inversores toman las grandes decisiones financieras, y esa es la razón fundamental de los grandes volúmenes de fondos que se transan en los mercados financieros internacionales.

Es en ese contexto que se puede interpretar el hecho que en más de un 85% las entidades bancarias en el mundo tienen una alta dependencia en gran medida de sucursales para lograr satisfacer y ejecutar los servicios que ofrecen. Múltiples estudios ya comienzan a reflejar que de cara al 2017, más del 55% del consumo global será realizado por las nuevas generaciones del presente siglo, lo cual estará caracterizado por el uso intensivo de la conectividad online, en el cual las entidades bancarias servirán de plataforma, lo que sugiere un escenario desafiante para las instituciones financieras que las obliga a comenzar una fuerte revolución de servicios, lo cual ya se está expresando en USA en el hecho de que el 90% de las entidades bancarias ya han puesto en marcha una gran

estrategia digital para captar la atención de la generación de los próximos 30 años, ya que se ha previsto que la tendencia en los próximos cinco años, es que los clientes no requerirán más las sucursales.

Para enfrentar los desafíos que impone la revolución tecnológica, las entidades bancarias ya han elaborado una intensa estrategia de comunicación corporativa y adaptación de servicios: que incluyen aplicaciones bancarias para tablet o funcionalidades de pago móvil, redes sociales para realizar transacciones bancarias, el acercamiento al internet por una computadora, utilizando un smartphone, así como utilizando empleados digitales, lo que está obligando a los bancos a impulsar la cultura digital como mecanismo efectivo de estar más cerca de sus clientes, no tan solo asumirlo como slogan corporativos, básicamente para aquellos que buscan ser líder en su segmento.

La innovación tecnológica obliga a las entidades bancarias a adaptarse a los avances de la tecnología para satisfacer las necesidades de las presentes y futuras generaciones, ya que actuar de espaldas a la realidad se convierte en la principal amenaza del negocio bancario.

Los ejecutivos de las entidades bancarias, cada vez más, están convencidos que la competencia del sector ha de migrar hacia el área de pago digital, lo cual es el gran desafío ya que también implica la presencia de riesgos en lo tecnológico y lo operacional, acompañado de altos costos financieros.

Para los próximos años, el sector bancario se enfrenta a importantes retos entre los que se destacan una reconducción estratégica del negocio, con amenazas ascendente de riesgos, con un orden geopolítico internacional dominado por la globalización y por la disparidad entre los países de economías emergentes y los países desarrollados.

Ahora bien, los bancos están obligados a ser ágiles y rápidos asumiendo el riesgo con el menor nivel de fracaso posible, pues de esta forma serán más eficaces al momento de asumir cualquier pérdida. Pero una vez más se pone de manifiesto que los bancos, el regulador y los depositantes han de ser aliados, para lograr establecer la conexión emocional con sus clientes, teniendo como norte la transparencia y la confianza como los pilares fundamentales y esa es la tendencia de la banca.

Ya conociendo la tendencia de la banca, es importante conocer de qué se trata la gestión del conocimiento y los modelos propuestos por diferentes autores.

1.2 Gestión del conocimiento⁴

Gestión del conocimiento es el proceso por el cual una organización, facilita la transmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente. Es importante aclarar que las informaciones y habilidades no tienen por qué estar exclusivamente dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse generalmente fuera de ella.

Este matiz final es muy importante. Generalmente la mayoría de las empresas identifican gestión del conocimiento solamente con la información y habilidades internas de la empresa, lo que se conoce como Business Intelligence o inteligencia empresarial.

De esta forma casi todos los esfuerzos se orientan a canalizar la información y habilidades que ya posee una organización centrándose en la eficiencia de los procesos de comunicación interna a través de la implantación de sistemas como CRM, ERP y un CMI

⁴<https://repository.javeriana.edu.co:8443/handle/10554/35/browse?value=Acosta+Mar%C3%ADn%2C+Javier+Dar%C3%ADo&type=author>

Esto ha sido tradicionalmente así porque siempre ha sido mucho más fácil controlar los volúmenes de información interna que la información externa que se encuentra fuera de la organización que es más difícil de encontrar, buscar, seleccionar y organizar.

1.3 La gestión del conocimiento interno vs externo⁵

En el caso de una empresa que solo se centre en la gestión del conocimiento interno el desastre puede ser similar. Simplemente porque el resto de los agentes de su mercado (consumidores, competidores, proveedores, etc...) actúan fuera de la organización y si no hay conocimiento de lo que hacen o lo que quieren estos agentes, terminaran por vender cada vez menos. Afortunadamente casi todas las empresas disponen de redes comerciales y de proveedores que les transmiten este conocimiento e incluso ahora sistemas de vigilancia tecnológica y de inteligencia competitiva que les proveen de la información necesaria para detectar lo que ocurre en su mercado.

La gestión del conocimiento interno permite conocer cómo está la organización, si requiere más flujo de caja, más materias primas, etc., pero la gestión del conocimiento externo indicará lo que ocurre en el mercado donde realmente se genera el dinero y las oportunidades y amenazas que se están formando; siendo los componentes de la gestión del conocimiento: las habilidades y la información.

Está claro que las personas están en el centro de la gestión del conocimiento, sobre todo, sus habilidades y su información. Estos dos componentes son básicos a la hora de tener en cuenta el proceso de Gestión del conocimiento en una organización.

⁵ Ibid

La información puede ser recogida tratada y almacenada por los sistemas de información de la empresa facilitando la creación de un cuadro de mando del entorno y un cuadro de mando integral para la dirección. Si estos sistemas están bien diseñados se obtiene información periódica y sistemática de lo que ocurre tanto dentro como fuera de la organización y tomar decisiones con rapidez.

A nadie se le escapa que es más fácil transmitir información y retenerla que adquirir una habilidad como por ejemplo aprender a conducir, ya que exige horas de práctica. Las habilidades se asocian con los Planes de Formación y supone un esfuerzo muy importante identificar aquellas personas que poseen las habilidades más valiosas dentro y fuera de la organización para que compartan sus conocimientos. Por eso muchas veces se subcontratan fuera de la empresa.

1.4 Importancia de la gestión del conocimiento⁶

La Gestión del conocimiento implica ir mucho más allá que un sistema informático o plan de formación. Es esencial para favorecer una estructura empresarial innovadora y eficiente. Si el conocimiento fluye y se transmite de manera correcta en la organización, este solo puede crecer. Las habilidades e informaciones útiles se transmiten entre los empleados de forma rápida y de esta manera aumenta la posibilidad de generar nuevo conocimiento que deriva en aplicaciones nuevas, mejoras en procesos o productos y nuevas formas de hacer negocio para alcanzar nuevas oportunidades.

Siendo el conocimiento el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta pero que puede desaparecer con las personas, si no es compartido. En tal sentido, se conocen casos en los que la salida de un empleado ha supuesto una pérdida de competitividad muy importante para una empresa por ser el único que disponía de un conocimiento muy concreto.

⁶ Ibid

Es por ello que vale la pena tomar en serio el conocimiento y ver la profundidad e impacto que llega a tener en materia de ser gestionado en cualquier ámbito, llámese empresarial, profesional o personal. Ya que al ser parte de una estrategia representará resultados en ámbitos inimaginables en una sociedad tradicional donde el mercado se mueve únicamente por tangibles.

Para el desarrollo de esta investigación se identificaron en primera instancia los términos conocimiento e información, siendo la base fundamental para la implementación del modelo de Gestión del Conocimiento en cualquier institución.

Por esta razón es que a partir de este momento se enmarcará el conocimiento, no como un término, sino como un elemento de alto valor diferencial en las organizaciones, ligado con procesos, planeación estratégica, dirección empresarial y un eje de comunicación que sabrá definir hacia donde debe enfocarse la gestión del conocimiento para lograr resultados y ser valorados dentro de un público que seguro tendrá que cambiar su modo de hacer las cosas y responder ante ellas.

Según Acosta (2011) La idea de gestión del conocimiento parte de la necesidad continua de buscar la forma de moverse en una nueva economía donde se valora los intangibles como factor de ganancias en las organizaciones. La gestión del conocimiento es necesaria para enfrentar el reto económico que se plantea por la necesidad de innovar de manera rápida, de generar conocimiento a partir de los procesos de la organización y buscar un valor diferencial a la competencia desde la valoración de lo que se hace para lograrlo.⁷

⁷<http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/1451/1/MONOGRAF%20%20reina%201%C3%9Altima.pdf>

En primer lugar, el gran valor del conocimiento es el flujo de experiencias, valoraciones, información teórica y el juicio de expertos para transformar esa información en un sin número de posibilidades de actuación con el conocimiento recopilado. El segundo, es la información, es el resultado del significado que adquiere el dato en un entorno específico y por último, el tercero comienza a partir de una cadena que empieza con los datos, la información y el conocimiento. Los datos son simples y fáciles de encontrar en las organizaciones, pero al no estar sujetos a ninguna parte no son representación de alguna estrategia y por lo tanto, su utilidad por sí mismo no está clara.

En la idea del conocimiento a nivel interno de la organización, se generará un nuevo modelo de hacer las cosas, en pensar lo que se hace, como se hace y para que se hace, documentar estos hechos, y hacer del conocimiento un tangible para explotar. La identidad reconocida en cada uno de los procesos será el factor de éxito, lo que hace diferente a la organización y aunque el conocimiento debe ser compartido y estará estrechamente sujeto a cada una de las personas, no se debe tener miedo a que ellos se lo lleven cuando den por terminada su vida en la organización, sino aprovecharlo mientras permanezcan en ella.⁸

1.5 Objeto de la Gestión del Conocimiento⁹

Se están introduciendo nuevos paradigmas en todas las actividades productivas. Las nuevas tecnologías de información han creado condiciones diferentes en la división internacional del trabajo y hoy las empresas se han visto forzadas a evolucionar rápidamente e incluso a adelantarse al futuro, para mantener unos patrones de competitividad acordes con las nuevas condiciones de globalización de los mercados y de internacionalización de las economías.

⁸ Ibid

⁹ <http://www.banrepcultural.org/node/69893>

Las ventajas competitivas sostenibles las están creando las empresas, introduciendo nuevos conceptos, tales como la gestión estratégica de la tecnología y la innovación. Con ello se busca hacer de la tecnología el recurso estratégico por excelencia, precisamente para poder mantener su competitividad. Pero, este concepto de tecnología también ha evolucionado: Tecnología ya no es solamente máquinas, equipos y herramientas. Tecnología se refiere también a conocimiento, habilidades y capacidad de organización.

La Gestión Estratégica del Conocimiento incluye, por tanto, los usos de toda la gama de recursos disponibles dentro de la empresa, tanto tangibles como intangibles, esto es una ventaja competitiva sostenible.

Ante el auge de las nuevas tecnologías y la importancia creciente que han tomado los recursos humanos en la organización, se ha desarrollado un nuevo enfoque dentro de la gestión organizacional que involucra no sólo a los recursos humanos sino también las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los métodos de dirección y la cultura organizacional en general, dentro de la llamada gestión del conocimiento.

Como se ha insistido, uno de los aspectos más relevante para poder mantener la competitividad se refiere a las innovaciones tanto tecnológicas como organizacionales que deben introducir las empresas para adaptarlas a las condiciones permanentes de cambio inducidos por las nuevas tecnologías de información. Estos nuevos objetivos se enfocan hacia un desarrollo basado en los recursos humanos y un sistema fuerte de economía del conocimiento.

La "innovación organizacional basada en el conocimiento" dentro de las empresas no es un evento aislado, sino que es dirigido por la necesidad de mejorar la competitividad, y está ligado y tiene complementariedad con los cambios tecnológicos y de mercado. Por ello, cada vez se insiste que las estrategias empresariales deberán estar basadas en el conocimiento para, así, alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Una vez las empresas han creado sus ventajas competitivas basadas en la gestión estratégica del conocimiento, se hará cada vez más difícil para los competidores el poder competir en los mercados. La estrategia empresarial basada en la gestión del conocimiento es la que hará la diferencia.

1.6 Gestión del Conocimiento y los sistemas de inteligencia competitiva

Con el fin de poder definir estrategias claras de competitividad, cada día las empresas están introduciendo nuevas herramientas de gestión empresarial y muy especialmente el diseño de "Sistemas de Inteligencia Competitiva" para mantenerse en el estado del arte sobre:

- Nuevas tecnologías que se desarrollen o estén en desarrollo.
- El perfil de los competidores y sus planes de fusión, alianzas estratégicas, entre otros
- Su relación con los recursos humanos dentro del llamado "capital intelectual" de las empresas.

En la práctica los elementos claves del Sistema de Inteligencia Competitiva en la empresa, son los siguientes:

- Responder a los competidores que están usando el conocimiento como un arma estratégica.
- Identificar y evaluar las opciones tecnológicas y de innovaciones y los factores vinculados a su éxito o fracaso.
- Dirigir la I&D hacia la gestión estratégica del conocimiento, incluso bajo la determinación y definición de proyectos de factibilidad.

- Reducir el tiempo de ciclo de vida de un producto y simultáneamente mejorar los beneficios de la empresa.
- Integrar el conocimiento en todos los aspectos de las actividades de la organización a través del Plan Tecnológico Estratégico.
- Implementar nuevas tecnologías en productos y/o procesos para facilitar la capacitación de los operarios en tareas múltiples y los ejecutivos y gerentes en actividades más multifuncionales.

El diseño de un sistema de inteligencia competitiva se compone, en general de cuatro tipos de conocimiento:

- Conocimiento explícito, aquel que es propio de la empresa, que está dado por su capacidad interna en cuanto los activos, tangibles e intangibles, así como la experiencia de negocios. Las empresas dentro de este conocimiento tienen respuesta a qué es importante, y cómo hacerlo.
- Conocimientos tácitos: El individuo los tiene bien organizados en su cerebro por lo que resulta fácil documentarlos por escrito en forma de libros, manuales, procedimientos, entre otros. Este es el conocimiento específico, con el cual la empresa puede generar diferencias en procesos, productos y servicios y que además implica la necesidad de crear interrelaciones con el conocimiento implícito y extrínseco.
- Conocimientos implícitos: Se encuentran en los procedimientos operativos o en los métodos de trabajo. Los individuos que los poseen se consideran como expertos. Este conocimiento resulta muy difícil explicarlo o transmitirlo tanto en forma oral como escrita, es importante que la organización sepa quién los posee y se asegure de tratarlo como un activo intangible, valioso, porque una vez codificado puede generar nuevos conocimientos tácitos.

- Conocimiento extrínseco, o aquel que es propio de la competencia y que viene dado por razones aleatorias y cambios de mercados, tecnologías y que en general depende del conocimiento externo a la empresa. Las preguntas que frecuentemente se asocian a este tipo de conocimiento tienen que ver con el qué hacer, por ejemplo para alcanzar los niveles de la competencia, o el porqué de la evolución de mercados y procesos.

Los cuatro conocimientos mencionados anteriormente se conjugan en una sola unidad de análisis, con lo cual se busca generar ventajas competitivas basadas en el conocimiento que las diferencien notablemente de la competencia. Como su nombre lo indica el Sistema de Inteligencia Competitiva implica por tanto, el mantener una gestión estratégica del conocimiento en el cual se conjugan, por una parte, las capacidades internas de innovación dentro de las empresas y, por la otra, la necesidad de determinar y conocer dichas capacidades en las empresas competidoras.

Entre los factores que una organización debe valorizar para convertir el conocimiento en un factor de carácter estratégico empresarial se pueden encontrar los siguientes:

- Búsqueda de nuevas oportunidades de negocios y/o nichos de mercados globalizados.
- Autosuficiencia tecnológica o desarrollo tecnológico propio.
- Aumento de patrones de la calidad de productos y servicios.
- Renovación y modernización del parque de maquinaria y equipo.
- Capacitación técnica y administrativa del personal de planta.
- Benchmarking frente a los competidores.

- Manejo de conocimiento específico para negociaciones de joint-ventures, alianzas estratégicas o fusiones empresariales.

El conocimiento organizativo se mide a través del capital intelectual de la organización. El capital intelectual ayuda a explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de la empresa porque el capital intelectual no se incluye en las cuentas financieras.

Para Sveiby, el valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio visible tangible más tres tipos de activos intangibles:

- La estructura interna (la organización),
- La estructura externa (los clientes),
- Las capacidades (las personas)

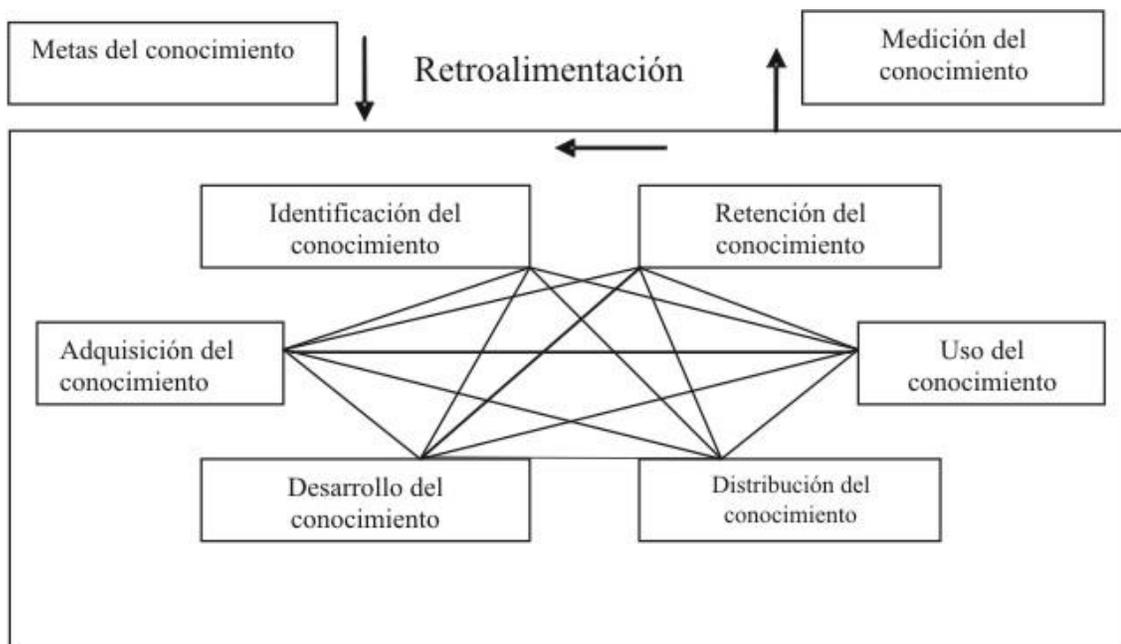
De modo que el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del "Balance Invisible"³. Otra medida es el "Valor Intangible Calculado", que siguiendo al informe sobre Capital Intelectual de Skandia (1998), el capital intelectual se evalúa como el valor presente descontado del exceso de rentabilidad de la empresa en comparación con sus competidores.

La empresa no sólo debe gestionar su conocimiento eficientemente sino cuantificarlo mediante herramientas de medición del capital intelectual organizativo. Estas mediciones son de interés tanto desde el punto de vista interno (posibilita la mejora de la eficiencia organizativa) como externo (los "stakeholder" - grupos interesados en la empresa- obtienen una valoración más completa de la empresa).

1.7 Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento¹⁰

La gestión del conocimiento está compuesta por un grupo de procesos estratégicos que se producen en forma cíclica (figura 1).

Fig.1. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento.



Fuente: *Probst G, Raub S Romhardt K . Administre el conocimiento. México*

1.7.1 Identificación del conocimiento

El proceso de identificar el conocimiento en las organizaciones adquiere cada vez mayor importancia. Han surgido alternativas para solucionar los aspectos relativos a la transparencia del conocimiento organizacional. Se eliminan jerarquías y desarrollan estilos horizontales. Los superiores dejan de ser barreras en lo que a la transmisión del conocimiento se refiere y los expertos se comunican entre ellos. Las organizaciones se orientan hacia las redes internas a partir del empleo de determinadas técnicas y herramientas que facilitan estas acciones.

¹⁰ http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206

Los miembros de las organizaciones poseen conocimientos, habilidades, experiencias e intuición; sin embargo, ella sólo controla una parte mínima de estos. Por ello, es necesario desarrollar estrategias para lograr que los empleados expliciten sus conocimientos, que se conviertan en información, y que esta se registre en documentos. La actuación de las personas en la organización es indispensable para una adecuada interrelación entre la gestión documental, la gestión de la información y finalmente, la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento posee diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, los mapas de fuentes del conocimiento, que se utilizan indistintamente en función de los objetivos propuestos, pero todos con resultados probados en diversos contextos.

Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso.

Es precisamente por eso, que la gestión del conocimiento no puede considerarse como un proceso aislado en la organización sino alineado con sus estrategias.

En caso de que la organización carezca de un conocimiento específico necesario, debe buscarlo en su entorno para adquirirlo o simplemente desarrollarlo en su interior.

1.7.2 Desarrollo del conocimiento

Como se refirió en el proceso de identificación del conocimiento, cuando la organización no posee un determinado conocimiento, esta debe crear condiciones e invertir para su desarrollo en la propia organización.

Este proceso de creación o desarrollo del conocimiento no es más que un proceso de desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y de esta forma, generar soluciones que contribuyan al progreso de la sociedad en general.

1.7.3 Distribución del conocimiento (compartir)

El conocimiento organizacional puede proceder de fuentes internas, propias de la organización, o externas, cuando se adquiere de otras. Si se encuentran localizados e identificados los activos del conocimiento en la organización, entonces es posible compartir y distribuir el conocimiento.

Las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan.

Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos.

Para esto, se soportan en herramientas tecnológicas, crean determinadas plataformas, software que facilitan compartir y distribuir el conocimiento, aunque ello no significa que este último se utilice igualmente por todos los individuos en la organización. Se trata de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas específicas.

También, puede difundirse el conocimiento mediante su reproducción, es decir, por medio de la capacitación.

Tanto esta como el desarrollo profesional forman parte de la reproducción del conocimiento que se cumple mediante la realización de actividades como son los eventos, los fórum-debate, etcétera.

Estas técnicas también favorecen a la conservación del conocimiento organizacional, porque al compartirse se evita que la ausencia de un individuo, por una u otra razón, prive a la organización de un conocimiento que necesita.

1.7.4 Uso del conocimiento

En el ciclo de los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento, el uso del conocimiento se ubica casi al final; sin embargo, esta ubicación es relativa, debido a que los procesos de identificación, adquisición, desarrollo y distribución del conocimiento siempre se encuentran en consonancia con las necesidades de los usuarios.

Por eso, es necesario considerar un sistema de gestión de información que facilite información actualizada sobre las necesidades de los usuarios con vistas a lograr una eficiente gestión del conocimiento.

Para obtener una gestión efectiva del conocimiento, se deben crear plataformas de conocimientos, intranets, portales, escenarios, entre otras herramientas, con el objetivo de incentivar a los individuos a consumir información e incrementar su conocimiento.

Existen determinados elementos como los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que inciden en el uso del nuevo conocimiento. Estos elementos deben manejarse con el objetivo de potenciar el proceso de gestión del conocimiento. Es necesaria una actitud proactiva ante los retos que imponen un entorno organizacional cada día más complejo y cambiante.

También deben aceptarse los retos y fomentar el aprendizaje. El conocimiento en la organización constituye un recurso cuyo uso proporcionará relevantes beneficios.

1.7.5 Retención del conocimiento

La retención del conocimiento constituye un proceso esencial en la gestión del conocimiento. La retención del conocimiento significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario.

Con ello, se escribe la historia de la organización, su evolución, como una manera más de enfrentar los nuevos cambios y desafíos, que renovada y de manera constante, impone la sociedad moderna a sus instituciones.

El nuevo conocimiento organizacional sólo puede desarrollarse sobre la base del conocimiento previo. Ni los individuos ni las organizaciones borran sus experiencias anteriores con las nuevas. Ellas se apartan y no se utilizan en las circunstancias actuales, no obstante, permanecen como una opción.

Para la retención del conocimiento, existen tres subprocesos fundamentales:

1. Seleccionar, a partir de los múltiples sucesos que vive la organización, las personas y procesos que por su valor deben retenerse.
2. Guardar la experiencia en forma apropiada.
3. Garantizar que la memoria organizacional se actualice constantemente.

En todos ellos, el especialista en información tiene un lugar y una función muy importante, estos constituyen parte de su responsabilidad.

Una alternativa para retener el conocimiento puede ser la creación de grupos de trabajo integrados por miembros de la organización, con independencia de su nivel de experiencia, y con el objetivo de generar una transferencia del conocimiento de los más experimentados a los más jóvenes.

1.7.6 Medición del conocimiento¹¹

Medir el conocimiento significa evaluar en qué medida se cumplen o no los propósitos del conocimiento en la organización. El proceso de evaluación y medición del conocimiento puede dividirse en dos fases:

1. Donde se observan los cambios en la base del conocimiento organizacional.
2. Donde se interpretan estos cambios en relación con los objetivos de dicho conocimiento.

El problema fundamental para medir el conocimiento radica en las características que poseen los sistemas de contabilidad tradicionales, los cuáles deben transformarse para poder contabilizar las operaciones con los activos intangibles; ellos sólo posibilitan otorgarle un valor financiero tangible al conocimiento una vez que este se haya incorporado a los bienes comercializables.

Probst afirma que: “La idea de que el conocimiento puede medirse induce a esperar objetividad donde sólo puede haber aproximación”. Por tanto, en este sentido, los sistemas de medición pueden sólo ofrecer aproximaciones sobre el comportamiento de este activo (el conocimiento) en la organización, debido a su propia naturaleza intangible.

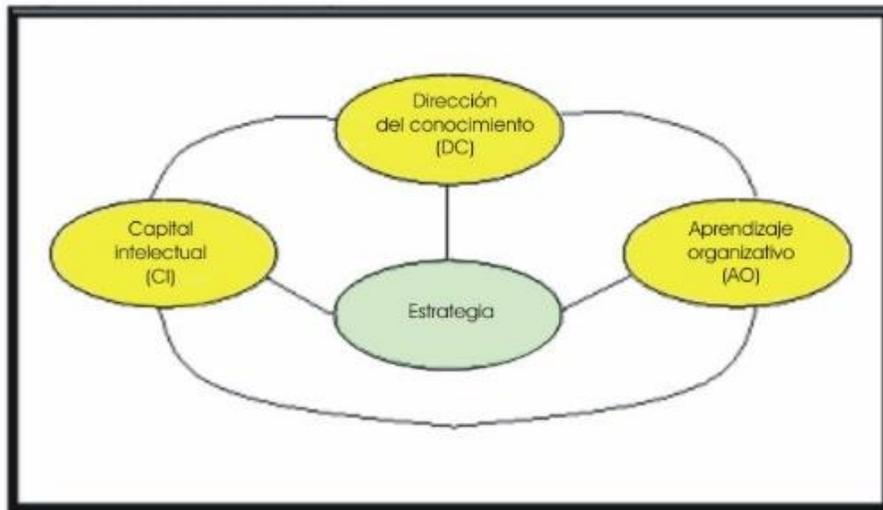
Cada uno de estos procesos estratégicos, que interactúan en la gestión del conocimiento, es susceptible de medirse por medio de diversos indicadores con el objetivo de determinar en qué medida se cumplen o no con eficiencia y tomar medidas correctivas en caso necesario.

¹¹ Ibid

El conocimiento parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas, estas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para administrar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea una entidad particular.

En la denominada tríada conceptual propuesta por *Bueno*, en la que, en forma estratégica, se relacionan los tres conceptos claves, derivados de las tres palabras protagonistas de la sociedad del conocimiento (información, conocimiento y aprendizaje), se evidencia que la gestión del conocimiento es un enfoque holístico donde se relacionan elementos como el aprendizaje organizacional y la gestión del capital intelectual, además de la gestión del conocimiento propiamente dicha (figura 2).

Figura 2. La información, el conocimiento y el aprendizaje: una tríada conceptual.



Fuente: *Bueno E.* Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento. En: *Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones.* Cáceres: Ediciones La Coria, 2002

1.7.7 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es el resultado de un proceso continuo de creación de valores e intangibles. A partir del aprendizaje individual y de los procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento, puede llegarse a hablar de aprendizaje organizacional.

Mediante un uso adecuado de las habilidades del personal; la creación de un ambiente competitivo, que incentive a las personas a que aprendan cada vez más; la generación de un ambiente favorable para compartir y distribuir la información entre todos los miembros de la organización para que ellos puedan utilizarla y convertirla en conocimiento individual y posteriormente en conocimiento organizativo; se desarrollan las capacidades de la organización para enfrentar problemas cada vez más complejos.

En las organizaciones, cuando las personas comienzan a trabajar en grupos, al principio suelen producirse problemas de coordinación, sin embargo, en la medida que transcurre el tiempo, los procesos se perfeccionan cada vez más y las tareas se realizan en forma integrada. Por tanto, puede afirmarse que el aprendizaje organizacional quiere decir, sin dudas, “aprender juntos a resolver problemas con efectividad”.

El aprendizaje es la clave para que las personas y la organización sean cada vez más inteligentes, a partir de la memorización y transformación de la información en conocimiento.

El aprendizaje organizacional, muy ligado a los conceptos de “organizaciones inteligentes” y de “organizaciones que aprenden” (*learning organizations*), defienden que: “Una organización inteligente es una organización que aprende y que tiene las habilidades necesarias para crear, adquirir y transferir conocimiento, así como para modificar su comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento.”¹²

¹² Ibid

Por tanto, el aprendizaje comienza con un nuevo conocimiento, que puede generarse internamente o proceder del exterior y que debe aplicarse correctamente para modificar las metas organizacionales y los comportamientos. El aprendizaje organizacional ocurre cuando sus miembros responden a los cambios que se producen en el ambiente interno y externo, mediante la modificación de las estrategias y normas existentes con el objetivo de ajustar propósitos a la realidad de la organización.

1.8. Gestión del conocimiento en el ámbito empresarial¹³

Las condiciones del entorno empresarial de hoy, donde la alta complejidad y la fuerte competitividad se imponen, están convirtiendo a la gestión del conocimiento en la empresa, en un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas del mundo.

La globalización de las relaciones comerciales, el desarrollo tecnológico y la aparición de sectores de rápido crecimiento, están haciendo que la habilidad para obtener información y transformarla en un conocimiento útil que pueda ser rápidamente incorporado en la organización para después, ponerlo en práctica y que sea la mejor ventaja con la que jugar frente a la competencia y el reto de atender mejor a los clientes.

Los motivos que explican esta correlación se deben a que una correcta gestión del conocimiento en la empresa facilita una gestión más eficiente de elementos claves como:

- * La creación de rutinas organizativas más eficaces
- * La coordinación entre los distintos niveles organizativos
- * La rápida coordinación entre los distintos niveles organizativos

¹³ <http://papelesdeinteligencia.com/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>

* La rápida incorporación y asimilación de nuevas capacidades a los equipos

Todo esto contribuye a crear procesos, productos y modelos de negocio más exitosos, estableciendo rutinas en la organización que permiten:

- Mejorar los canales de distribución
- Mejores equipos de trabajo
- Mejores relaciones con clientes, proveedores, empleados, etc.

Pero sobre todo y lo más importante de la gestión del conocimiento es que permite contar con una organización adaptativa a las circunstancias cambiantes del entorno.

Introducir la gestión del conocimiento en la empresa, tiene la virtud de transformar poco a poco las estructuras rígidas en elementos más flexibles capaces de dotar a la empresa de la estructura necesaria para cambiar amenazas en oportunidades.

Al final, la gestión del conocimiento adquiere valor y evoca a que una organización pueda adherirse desde el proceso usado para recoger y compartir el capital intelectual tanto explícito como tácito de las personas, experiencias y diferentes perspectivas de un mismo problema para promover la colaboración de empleados y proporcionar un amplio acceso de los activos del conocimiento.

1.9 Modelos de gestión del conocimiento¹⁴

La gestión del conocimiento es un nuevo enfoque gerencial que se basa en el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos, su conocimiento y su disposición a colocarlos a su servicio.

¹⁴ http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206

Con frecuencia, se afirma que esta es una “era basada en los intangibles”, un concepto que se aplica a los resultados de las actividades que se basan y se derivan del conocimiento o de la inteligencia puesta en acción. La gestión del conocimiento se soporta en un sistema que permite administrar la recopilación, organización, refinamiento, análisis y diseminación del conocimiento en una organización.

Sus principales objetivos son: contribuir a comprender cómo conseguir organizaciones más competitivas y adaptables, así como crear procesos y mecanismos de gestión que aceleren los procesos de aprendizaje, la creación, adaptación y difusión del conocimiento, tanto en la organización como entre la organización y su entorno.

En la gestión del conocimiento, se administran los activos no materiales de la organización; se genera, busca, almacena y transfiere el conocimiento con el propósito de aumentar la productividad y competitividad de las organizaciones. Las ventajas competitivas que producen una adecuada gestión del conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir y almacenar sino del uso que se haga de ellos; por ello es necesario adoptar una cultura corporativa que fomente el intercambio y la colaboración entre los miembros de una organización.¹⁵

Por otro lado la idea de la comunicación y la importancia de identificar cada uno de los públicos será estrechamente relacionada con esta nueva idea del conocimiento en las organizaciones, ya que sin duda alguna al ser parte de una estrategia y ser direccionada desde la planeación estratégica tendrá cambios que impactaran la cultura y el modo de comunicar y hacer las cosas dentro de la organización.

¹⁵ Ibid

En tal sentido, es importante y necesario retomar conceptos básicos para entender de qué se trata esta visión desde las organizaciones. Por lo tanto, la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir valor dentro y fuera de la organización, teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento es el único recurso que aumenta con la mayor utilización según Probst.

La gestión del conocimiento dividida en dos ámbitos, primero, la relación entre información y conocimiento que gestionado tiene que ver con las personas y el aprendizaje y segundo, las personas como portadoras, creadoras y transmisoras de conocimiento, generando la creación de relaciones conceptuales en el nivel cognitivo y con la incorporación a esas relaciones de los valores, percepciones y emociones que provienen de las experiencias.¹⁶

Por lo tanto, es importante aclarar los dos tipos de conocimiento:

Conocimiento explícito: Es el conocimiento contenido en el lenguaje oral o escrito para consumo o acceso de otros. Es conocimiento que ha sido formulado y formalizado y que normalmente se encuentra en los libros, documentos, manuales, o presentaciones. Es fácil de formalizar y de estructurar y, por lo tanto, su transferencia es sencilla.

Conocimiento tácito: Es el conocimiento que reside en las personas en forma de habilidades, know-how, intuiciones, sensaciones y creencias. Es un conocimiento personal, contextual, difícil de formalizar y comunicar. Este tipo de conocimiento se ha de preservar a través de su transmisión mediante actividades de enseñanza y aprendizaje.

¹⁶<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5651/tesis720.pdf;jsessionid=BBC698C94B8947CB74040F8EC6A82EF3?sequence=1>

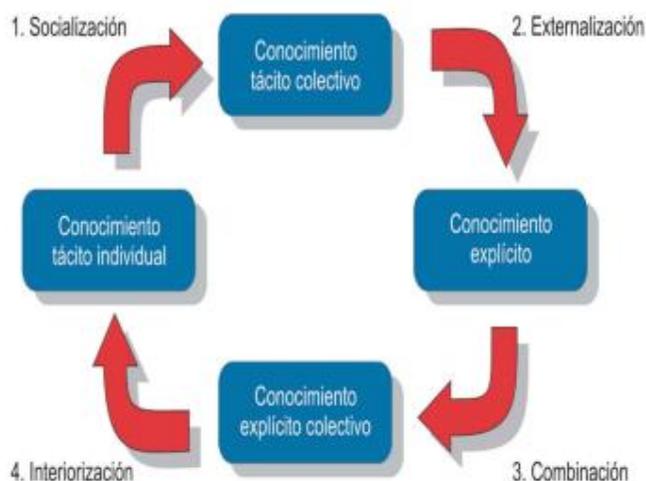
1.9.1 Modelo (1) gestión del conocimiento: SECI¹⁷

Es valioso retomar los dos conceptos de conocimiento explícito y tácito. El proceso SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización) es el nombre que recibirá el ciclo del conocimiento dentro de una organización planteando puntos de intereses para la aplicabilidad y entendimiento dentro de una organización.

Grafica No. 1. Modelo de Creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.

Modelo de Creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi .

El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo.



Fuente: Tomado de la materia de Gestión del UNAPEC 2016. Descripción del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995).

¹⁷ Ibis

1.9.1.1 Modelo SECI¹⁸

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi proponen un modelo de proceso de creación de conocimiento para entender la naturaleza dinámica de la creación del conocimiento, y para manejar tal proceso con eficacia: el Modelo SECI consiste en 3 elementos:

Los activos del conocimiento de una organización se movilizan y se comparten en Ba mientras que el conocimiento tácito llevado a cabo por los individuos es convertido y amplificado por el espiral del conocimiento a través de:

- Socialización
- Externalización
- Combinación
- Internacionalización

Los tres elementos se deben integrar bajo liderazgo sin obstrucción de modo que la organización pueda crear conocimiento continuo y dinámicamente: debe convertirse en una disciplina para los miembros de la organización.¹⁹

La creación del conocimiento es un proceso continuo de interacciones dinámicas entre el conocimiento tácito y el explícito. Los cuatro modos de la conversión del conocimiento interactúan en una espiral de creación del conocimiento. El espiral llega a tener una escala más grande cuando se eleva a través de los niveles de organización y puede activar nuevos espirales de creación de conocimiento.

¹⁸ www.12manage.com/methods_nonaka_seci_es.html.

¹⁹ Ibid

- **Socialización:** Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros, a partir de compartir experiencias, establecer discusiones en reuniones, mediante el aprendizaje de nuevas habilidades, la capacitación por medio de la observación, la imitación y la práctica. (De tácito a tácito).
- **Exteriorización:** Como resultado de diversas discusiones, análisis crítico reflexivo, generalizaciones, se llegan a consensos que se formalizan en manuales de procedimientos dentro de la organización, o sea, el conocimiento se articula de una manera tangible por medio del diálogo, mediante el uso de metáforas, analogías o modelos. (De tácito a explícito).
- **Combinación:** Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos (fuentes) para generar un nuevo conocimiento explícito, en forma de manual de procedimientos, artículos u otros documentos, etc., de mayor valor para la organización (De explícito a explícito)
- **Interiorización:** Los individuos se apropian de los conocimientos explícitos que aparecen en los diversos documentos y manuales, incorporándolo a su propia experiencia, la cual será compartida con el resto (De explícito a tácito)

1.9.1.2 Activos de conocimiento²⁰

Estos son recursos específicos para la compañía que son imprescindibles para crear valor para la firma. Son las entradas, salidas y los factores de moderación, de creación del proceso de conocimiento.

²⁰ Ibid

Para manejar con eficacia la creación y explotación del conocimiento, una compañía tiene que mapear su inventario de activos de conocimiento. La catalogación sin embargo no es suficiente: los activos del conocimiento son dinámicos; los activos del nuevo conocimiento se pueden obtener a partir de activos de conocimiento preexistentes.

Cuatro categorías de conocimiento:

- Experimental
- Conceptual
- Rutinario
- Sistemático

1.9.1.3 Origen del modelo SECI. Historia

El modelo de Nonaka y Takeuchi se basa en el modelo de M. Polanyi la distinción entre el conocimiento tácito y explícito (1983) y proporciona una comprensión de la creación y de la gestión del conocimiento de una perspectiva japonesa de la cultura del negocio.

Fortalezas del modelo SECI. Beneficios²¹

- Aprecia la naturaleza dinámica del conocimiento y de la creación del conocimiento.
- Proporciona un marco para la gerencia de procesos relevantes.

Se basa en un estudio de las organizaciones japonesas que confían fuertemente en el conocimiento tácito: los empleados están a menudo con una compañía para toda la vida.

²¹ Gonzalez,Cecilia.2016.Unapec.Material informativo de la Maestría de Recursos Humanos en la materia Gestión del conocimiento

1.9.1.4 Modelo gestión del conocimiento: Pricewaterhouse Coopers

1. Procesos:

- Procesos diseñados desde la perspectiva de conocimiento: Utilización, creación e integración de conocimiento en las rutinas de trabajo.
- Integración en los procesos de prácticas que facilitan la captura, estructuración y revitalización de los contenidos.
- Los procesos existen para demostrar qué conoce el personal y qué se almacena en las bases de datos.

Personas:

- Entendimiento del rol de conocimiento en el trabajo diario.
- Definición de roles y responsabilidades para demostrar y generar conocimiento.
- Motivación, remuneración e incentivos.

2. Tecnología:

- Las herramientas son propiedad de los usuarios y están alineadas con los procesos de trabajo diario.
- La tecnología debe facilitar la colaboración y coordinación de equipos.

3. Contenidos:

- El conocimiento explícito está estructurado y ubicado en el contexto clave del trabajo diario.

4. El conocimiento es gestionado efectivamente combinado con procesos humanos y tecnología.

A partir de los dos modelos anteriores se pueden otorgar claves para lograr la aplicabilidad exitosa de cada uno.

El conocimiento es humano y lo forman redes de personas.

Insistir en la importancia del conocimiento tácito, know-how, y también en las percepciones y sus emociones.

Crear entornos de colaboración y aprendizaje.

Actualizar el conocimiento constantemente, la base de conocimientos corporativas una herramienta que hay que llevar al día y actualizada.²²

1.9.2 Modelo Andersen (Andersen, A. 1999): cabe señalar, que Andersen (1999), reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.²³

Desde la perspectiva individual, el modelo integra la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

Mientras que desde la perspectiva organizacional, señala la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

²² www.12manage.com/methods_nonaka_seci_es.html.

²³ Gonzalez,Cecilia.2016.Unapec.Material informativo de la Maestría de Recursos Humanos en la materia Gestión del conocimiento

Ambiente de aprendizaje compartido (Sharing Networks): acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de prácticas. Conocimiento “empaquetado”: la espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene: las mejores prácticas globales, metodologías y herramientas.

1.9.2.1 Aspectos teóricos

Este modelo tiene como elemento central el favorecer la transmisión de la información que es catalogada como valiosa, desde los individuos hacia la organización, y propiciar el retorno nuevamente a los individuos con el fin de que genere beneficios particularmente para los clientes, es decir, valor agregado que sea visto y reconocido por los clientes.

1.9.2.2 Características del modelo:²⁴

El objetivo subyacente es que se cree valor al interior de la organización que los clientes puedan ver y reconocer, con el fin de que los clientes apuesten más por la empresa en cuestión.

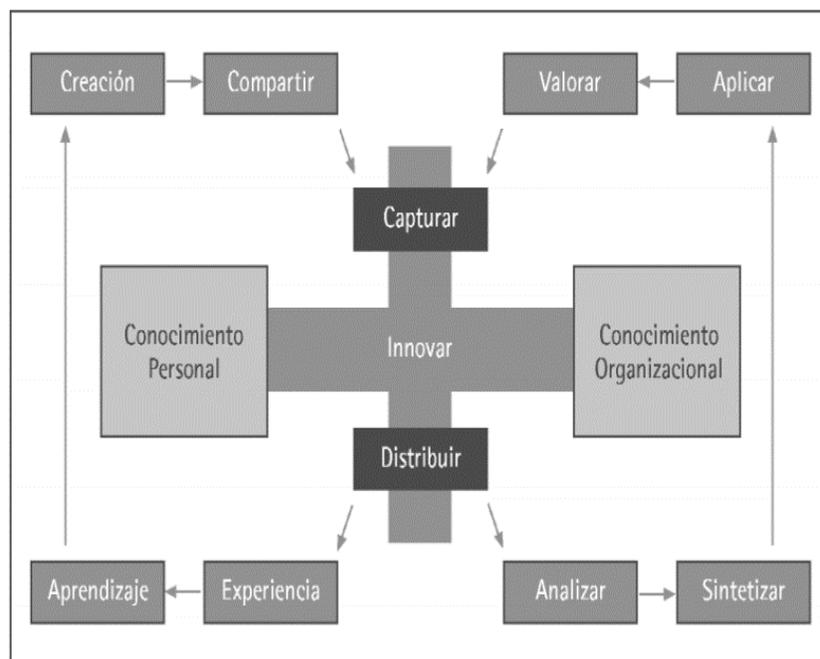
- Las novedades del modelo a nivel individual:

Debe existir un compromiso ético de cada integrante de la organización de compartir, hacer explícito el conocimiento y que cada uno lo comparta con el resto de los colaboradores.

²⁴ Gonzalez,Cecilia.2016.Unapec.Material informativo de la Maestría de Recursos Humanos en la materia Gestión del conocimiento

- Las novedades del modelo a nivel institucional:
- ❖ Las redes para compartir conocimiento.: La organización debe propiciar espacios y medios para que los individuos compartan el conocimiento como: a partir de la utilización de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), los canales de las redes tecnológicas dentro de la organización, o sea, INTRANET, redes sociales, entre otras.
- ❖ El conocimiento empaquetado o encapsulado.: La Organización debe propiciar espacios físicos para compartir el conocimiento explícito, ya sea en fuentes escritas o digitales, este espacio recibe el nombre de "Cápsula del Conocimiento" o "Arthur Andersen Knowledge Space" (Espacio de Conocimiento de Arthur Andersen), que posee documentación diversa (metodologías, experiencias, ejemplos, etc.) y que está a disposición de los integrantes de la empresa.

Grafica No. 2. Modelo Arthur Andersen (1999).



Fuente: González, Cecilia C Dra., Gestión del Conocimiento. 2016. Descripción modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995).

1.9.3 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting de (Tejedor y Aguirre, 1998): el modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? ²⁵

Para responder a esta pregunta KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados.²⁶

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo o en conjunto, no son independientes, sino que están conectados entre sí.

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

- Compromiso firme y consciente de toda la empresa: en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles. El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

²⁵ [www.lumed.net/Tesis Doctorales/2012 z//modelos gesti3n-conocimiento.html](http://www.lumed.net/Tesis%20Doctorales/2012/z//modelos%20gesti3n-conocimiento.html). zuleymaLoggidice
Biblioteca Virtual

²⁶ Gonzalez,Cecilia.2016.Unapec.Material informativo de la Maestría de Recursos Humanos en la materia Gestión del conocimiento

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

Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás.²⁷

Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

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

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

²⁷ Trejo, D. 2009. Identificación, análisis y aprovechamiento de la administración del conocimiento para la empresa y org. Mexicana del siglo XXI. USA.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional.

La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios.

- Desarrollo de las infraestructuras: condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente. Pero no se debe olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, entre otros. Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:
 - Estructuras burocráticas.
 - Liderazgo autoritario y/o paternalista
 - Cultura de ocultación de errores.
 - Búsqueda de homogeneidad.
 - Orientación a corto plazo.
 - Planificación rígida y continuista.
 - Individualismo.

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse. El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

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

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

1.9.4 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) o Herramienta de Evaluación Administrativa de Conocimiento: el KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC (1999). El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

- Liderazgo: comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.
- Cultura: refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.
- Tecnología: se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.²⁸

²⁸ [www.lumed.net Tesis Doctorales/2012/z//modelos gestión-conocimiento htm](http://www.lumed.net/Tesis%20Doctorales/2012/z//modelos%20gesti3n-conocimiento.html)l. Zuleyma Loggidice
Biblioteca Virtual

- Medición: incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.²⁹
- Procesos: incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.³⁰

1.9.5 Propuesta de Collison y de Parcell sobre la gestión del Conocimiento

El modelo de Gestión del conocimiento de Chris Collison y de Geoff Parcell es un marco que se puede utilizar para aprender, capturar, compartir y explotar conocimiento, experiencia y buenas prácticas.

La gestión del conocimiento es una alegoría, nadie puede simplemente manejar un activo que resida en las cabezas de los empleados, y que se comparte, sobre todo con la conversación.

Lo que se puede hacer es manejar el entorno en el cual el conocimiento puede ser creado, descubierto, capturado, compartido, destilado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado.

Para crear un entorno dentro del cual el conocimiento prospere rápidamente se necesita:

- La metodología proporciona un número de herramientas, de intervenciones y de técnicas para ayudar a las organizaciones a aprender antes, durante y después de sus actividades.

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

- Las ventajas de estas intervenciones de aprendizaje pueden ser multiplicadas si se comparten más extensamente como buenas prácticas –con redes de personas (las comunidades) o con la captura y la codificación en productos del conocimiento regularmente actualizados.

Origen del método de gestión del conocimiento de Collison y Parcell. Historia.

Derivado originalmente por el equipo de Gestión del Conocimiento de British Petroleum en 1998, a partir de las buenas practicas del ejército de los Estados Unidos y de otras organizaciones que aprendían. La metodología fue publicada en el 2001, en el libro "Learning to Fly, lessons from one of the world's leading knowledge companies", Collison y Parcell. Una vez que estuvo publicada, la metodología produjo una comunidad de practicantes, ahora superior a 700 personas de una amplia variedad de organizaciones del sector público y privado.

31

En el 2005 una nueva versión del libro Aprender a volar fue publicada para demostrar la capacidad de transferencia de la propuesta, llevando historias de su aplicación en otras 10 organizaciones. Las aplicaciones se extienden desde las Naciones Unidas a De Beers, la BB a las escuelas primarias en Nuevo Gales del Sur. Los elementos de este acercamiento de Gestión del conocimiento se pueden encontrar hoy en una gran cantidad de organizaciones y Escuelas de Negocios incluyendo Henely y escuelas de Gestión de Cranfield.

Uso del marco de la gestión de conocimiento de Collison y Parcell. Aplicaciones.

- Prevención de la reinención de la rueda, particularmente en organizaciones grandes, internacionales.
- Aceleración del proceso de integración que sigue después de una adquisición o fusión.

³¹ Trejo, D. 2009. Identificación, análisis y aprovechamiento de la administración del conocimiento para la empresa y org. Mexicana del siglo XXI. USA.

- Identificar, capturar y compartir buenas prácticas en las organizaciones.
- Liderar con barreras culturales que existen detrás de muchas organizaciones.
- Para construir, consolidar y apoyar redes y comunidades de practicantes.
- Crear una cultura del mejoramiento continuo y el aprendizaje.
- Involucrar al liderazgo en los comportamientos correctos para reforzar la costumbre de compartir el conocimiento.

1.9.5.1 Pasos del método de gestión del conocimiento.

Proceso.³²

La gente y los equipos convienen en un grupo de metas. Entonces utilizan su conocimiento para confrontarlo contra sus metas, creando valor, en última instancia. ¿Dónde comenzar a invertir con la gestión del conocimiento?

Centrarse en usar el círculo del conocimiento. Qué tal inspirar a que la organización aprenda antes, durante y después de cualquier actividad importante.

El aprendizaje de procesos simples como el aprender a asistir a un colega, las retrospectivas (revisiones pos proyecto) y luego que las revisiones de las acciones se hayan hecho su contribución allí, ayudar a sacar el nuevo conocimiento generado- el conocimiento que se haya quedado en los individuos pertinentes.

Toda esta actividad de aprendizaje necesita ser conectada con una cierta clase de "banco del conocimiento". Si se desea aprender antes de hacer, se deseara hacer un retiro de ese banco. Y cuando se haya aprendido la lección se querrá contribuir y allí se necesita hacer un depósito en dicho banco. Aquí es donde la capacidad de capturar y de destilar conocimiento llega a ser importante.

³² Ibid

Es importante ligar la gente y la red que preserva el conocimiento y peculiaridades centrales, y animarlas a apropiarse y poner al día cualquier conocimiento que se haga explícito, capturado como información.

El entorno o la cultura dentro de su organización rodea el modelo y es crítico para conseguir comenzar, sostener y compartir el conocimiento. Esto será reflejado en los comportamientos de liderazgo correctos, y en la manera en la cual la gestión del conocimiento encaja en los procesos centrales de modo que se convierta en una capacidad inconsciente.

Fortalezas de marco de gestión del conocimiento. Beneficios

- Entregando más, por menos.
- Mejore la identificación y la transferencia de buenas prácticas.
- Aprendiendo y mejorando la conducción a más rápidos ciclos temporales de desarrollo y el mejoramiento continuo de productos.
- Prevención de la repetición de errores, y de la reinención de la rueda.
- Identificar y superar los rechazos a los que no ha sido inventado dentro de la cultura propia de la empresa.
- Mejorar el nivel de capacidad de compartir y compensar las nuevas maneras de trabajar.
- Acercamiento creíble. Probado en British Petroleum y una amplia gama de organizaciones, extendiéndose de escuelas primarias a empresas gigantescas, la O.N.U., organizaciones no gubernamentales ágilmente conectadas.

1.9.5.2 Limitaciones de la filosofía de gestión del conocimiento de Collison y Parcell. Desventajas

Es más fácil demostrar las ventajas inmediatas en organizaciones grandes y más ampliamente distribuidas. Aunque hay ventajas para empresas pequeñas también.

La gestión del conocimiento es mal entendida a menudo por tecnología de la gestión de información debido a inescrupulosos vendedores de tecnología. Puede haber algunas preconcepciones de la gestión del conocimiento a superar.

1.9.5.3 Supuesto de la gestión del conocimiento. Condiciones

Las organizaciones logran ventajas si trabajan con más eficacia y eficientemente.

Las compañías que proporcionan servicios básicos en el tiempo a sus clientes pueden tener que observar más de cerca donde se crea el valor para derivar ventajas de una mejor gestión del conocimiento.

Luego de obtener las informaciones sobre las diferentes propuestas de Gestión del Conocimiento, ahora se conoce sobre la implementación de las Comunidades de Prácticas, tomando como parámetro la implementación en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

1.10. Comunidades de práctica

1.10.1 ¿Qué es una Comunidad de Práctica?³³

Según la Guía No. 1 de Comunidades de Práctica 101 del Banco Interamericano de Desarrollo, una Comunidad de Práctica, frecuentemente llamada CoP por sus siglas en inglés, es un grupo de pares con una inquietud, un interés o una pasión en común, que desean intercambiar ideas, experiencias, opiniones y/o trabajo sobre cuestiones que consideran importantes para mejorar la práctica de sus tareas. Trabajando de manera colaborativa, cada miembro puede aprender del otro y generar ideas y enfoques innovadores, para mejorar el impacto y la calidad de su trabajo, y su efectividad en el desarrollo.

³³ Copquia No. 1 a4n.alianzacacao.org/uploaded mod-documentos Banco Interamericano de Desarrollo/BID%20de%20..... Juan Cristobal Bonnefoy Carlos Gerardo Molina Jorge Gamarra Christel Steinorth

Las metodologías y las herramientas que dan soporte a una CoP permiten a sus miembros intercambiar experiencias y lecciones aprendidas, así como incorporar una visión más amplia en su trabajo, incrementar la calidad y la relevancia de este, y mantenerse actualizados con los últimos desarrollos en sus respectivos campos. Como resultado, identifican tendencias, comparten ideas, evitan errores y producen nuevos conocimientos y sinergias, lo que contribuye a la generación conjunta de soluciones y resultados optimizados.

Una CoP puede focalizarse en un sector, en múltiples sectores o en áreas funcionales. Además, puede ser organizacional, nacional o incluso involucrar participantes de diferentes países o regiones. Su forma de trabajo puede ser en conjunto de manera presencial, en línea, mediante videoconferencia, o empleando una combinación de herramientas y metodologías que conecten participantes de diferentes lugares en todo momento.

1.10.2 Las Comunidades de Práctica en el BID ³⁴

Las Comunidades de Práctica apoyan el trabajo operacional del Banco Interamericano de Desarrollo en varios frentes. Ayudan a mejorar la calidad de los proyectos y la investigación, facilitando la colaboración en cada sector o entre los actores implicados. Concretamente, contribuyen a un diálogo más informado entre los que toman decisiones y el personal del BID, lo que a menudo lleva al mejoramiento de los resultados del desarrollo. También sirven como espacio para promover iniciativas y para compartir resultados de investigación y buenas prácticas en operaciones.

Además, pueden apoyar el trabajo no operacional y corporativo del Banco, ya que los grupos de personas que dirigen las dimensiones financiera, administrativa, tecnológica y legal, con el uso de CoP, son capaces de aumentar la efectividad y la eficiencia de la organización, así como de fomentar una gestión corporativa enfocada en los clientes y orientada hacia el aprendizaje y el mejoramiento continuo.

³⁴ Ibid

Las CoP que promueve el Banco pueden estar abiertas a sus empleados, a los socios y a los clientes, lo que incluye al sector público y al privado, academia, investigadores, practicantes, sociedad civil y ONG. Algunas comunidades son públicas y abiertas a todos, mientras que otras invitan a un limitado grupo de personas para cumplir con roles específicos o asumir posiciones determinadas.

1.10.3 ¿Cuál es el beneficio de crear o formar parte de una CoP? ³⁵

Mediante la creación o la participación en una CoP, es posible mejorar la forma en que se realiza un trabajo. Se puede acceder a un nuevo y más amplio conjunto de recursos que permite:

- Coordinar y crear sinergias.
- Solicitar información a pares internacionales.
- Resolver problemas con base a experiencias pasadas.
- Construir un repositorio de experiencias.
- Compartir la propia investigación.
- Reutilizar recursos para el trabajo actual o el futuro.
- Discutir desarrollos sin barreras geográficas.
- Contar con documentación sobre proyectos y lecciones aprendidas.
- Trazar un mapa de conocimientos e identificar brechas, entre otras cosas.

Las CoP también inyectan energía y dinamismo a la exploración de ideas y cuestiones que enfrentan al personal y a los clientes en operaciones de desarrollo. Dadas las apretadas agendas, ¿por qué los colegas del BID deberían dedicar tiempo a una Comunidad de Práctica? Las CoP, más que engrosar el programa de trabajo, facilitan su realización. Participar en una, brinda la posibilidad de aumentar la calidad del trabajo del personal y de mejorar su impacto.

³⁵ Ibid

1.10.4. ¿Qué hace una CoP? ³⁶

La actividad más frecuente de una Comunidad de Práctica es el intercambio de experiencias e ideas entre sus miembros. Como resultado, la comunidad puede crear o fortalecer nuevas ideas, lecciones o experiencias; registrar este nuevo conocimiento (ya sea por escrito, en línea o en video); compartirlo para que beneficie a un público más amplio; y/o promover su utilización.

Para compartir conocimiento y aprendizaje, las Comunidades de Práctica usan diferentes metodologías, de acuerdo a las necesidades y a las circunstancias. Estos incluyen actividades periódicas presenciales (talleres, charlas informales, conferencias, etc.) y/o intercambios virtuales (encuentros vía web, discusiones en línea, e-learning y video conferencias).

1.10.5. ¿Cuáles son los componentes principales de una CoP? ³⁷

Una CoP está conformada por los siguientes elementos:

- Un área de conocimiento a explorar o desarrollar.
- Un grupo de individuos interesados.
- Conocimiento práctico, métodos, herramientas, historias, casos, documentos, etc.
- Miembros que comparten, trabajan y desarrollan planes juntos.
- Líderes que apoyan y facilitan el proceso.

1.10.6. ¿Qué necesita una CoP para tener éxito?

Para ser exitosa, una CoP necesita una meta común y clara, liderazgo y la colaboración de todos para mantener animado el ambiente de intercambio y aprendizaje. En otras palabras, es necesario definir el enfoque de la comunidad, mediante la identificación y la construcción de relaciones entre los miembros, y el reconocimiento de temas y proyectos que podrían resultarles interesantes.³⁸

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid

³⁸ Ibid

También es importante establecer una infraestructura de liderazgo apropiada, que guíe, apoye y renueve las iniciativas de la comunidad a través del tiempo. En todos los casos con los que se ha familiarizado, el liderazgo es el factor clave de éxito para lograr la participación de la comunidad y tener efectividad.¹⁶

1.10.7. ¿Qué apoyo brinda el equipo de KNL? ³⁹

El equipo del Sector de Conocimiento y Aprendizaje del BID (KNL, por sus siglas en inglés) brinda apoyo a las Comunidades de Práctica en su etapa de desarrollo a través de los siguientes servicios:

- Asistencia técnica para el planeamiento estratégico, la conceptualización y la puesta en marcha de la CoP.
- Asignación de facilitadores para mantener la CoP activa (sujeto a disponibilidad de presupuesto).
- Acceso y gestión de la plataforma tecnológica que brindará hosting a la Comunidad.
- Financiamiento de conectividad para tener encuentros virtuales o realizar colaboraciones en línea (sujeto a disponibilidad de presupuesto).
- Apoyo para la planificación y la organización de eventos.
- Monitoreo y evaluación de las CoP.
- Asistencia técnica y financiamiento para la producción y distribución de herramientas a medida para la gestión del conocimiento, tales como estudios de caso, documentos y metodologías, entre otras.

³⁹ Ibid

1.10.8. ¿Cuáles son las responsabilidades de quien crea y sostiene una CoP? ⁴⁰

Sus responsabilidades son:

- Obtener apoyo de la gestión para el desarrollo y la implementación de la CoP.
- Informar metas y objetivos claros de la Comunidad.
- Identificar grupos objetivo internos y externos para participar en ella y en eventos vinculados.
- Designar un coordinador técnico cuando sea necesario.
- Guiar iniciativas para catalogar el material, donde se identifiquen y distribuyan documentos, metodologías, lecciones aprendidas y otras herramientas útiles.
- Participar en discusiones y otras actividades llevadas a cabo por la CoP.

1.10.9. ¿Cuál es la diferencia entre una CoP, una red, un equipo de trabajo y otro tipo de comunidades? ⁴¹

Aunque no la haya llamado Comunidad de Práctica, es probable que haya participado de un grupo similar o con actividades parecidas. Si alguna vez formó parte de una asociación, asistió a una conferencia, fue a una serie de charlas informales o compartió lecciones con colegas en reuniones formales o informales de manera regular, entonces ha participado de una CoP en cierto modo. Es en este contexto donde resulta necesario conocer la diferencia entre una CoP y otro tipo de comunidades.

Una Comunidad de Práctica es distinta a una red en el sentido en que se enfoca en un tema sustantivo; no es sólo un conjunto de relaciones.

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Ibid

Una CoP es diferente de un equipo de trabajo, donde el aprendizaje compartido y los intereses de sus miembros lo mantienen unido a pesar de otras metas de trabajo específicas que puedan también compartir. Está definida por el conocimiento, más que por una tarea individual, y existe porque la participación tiene valor para sus miembros. Una CoP es diferente de otras comunidades porque sus participantes son más proclives a compartir una profesión común o una situación de trabajo. Es importante recordar que “la gente que pertenece a comunidades de práctica, al mismo tiempo, pertenece a otras estructuras organizacionales.

En sus unidades de negocios, dan forma a la organización. En sus equipos, atienden proyectos. En sus redes, entablan relaciones. Y en sus comunidades de práctica, desarrollan el conocimiento que les permite realizar estas otras tareas. Esta estructura informal de comunidades y prácticas compartidas hace efectiva la organización oficial”.

1.10.10. ¿Qué implica establecer una Comunidad de Práctica? ⁴²

Crear una sólida Comunidad de Práctica implica un conjunto de funciones o roles, y se desarrolla a lo largo de una serie de fases: creación, consolidación y evaluación.

Fases de desarrollo

Fase 1: Creación

Durante la primera fase de una Comunidad de Práctica, los miembros determinan las necesidades y los intereses del grupo, así como un conjunto de objetivos. Elaboran una estrategia y un plan de acción, y dan un nombre a la Comunidad para forjarse una identidad. Finalmente, lanzan la CoP con un evento formal. Como apoyo y guía de estos pasos, pueden planificar una estrategia de encuentro con el equipo de KNL.

⁴² Ibid

Fase 2: Consolidación

En la etapa anterior se definió el marco de la Comunidad de Práctica, se ha presentado el grupo, se pueden haber unido nuevos miembros y, juntos, están implementando su programa de aprendizaje a través de actividades y herramientas compartidas. Los esfuerzos se dirigen ahora a mantener activo y animado al grupo, mediante las herramientas de conocimiento compartidas, tales como un espacio virtual de trabajo en equipo, que es el espacio virtual de trabajo creado para apoyar las CoP en el BID); también, alentando las contribuciones y el intercambio entre los miembros, y permaneciendo atentos a cuestiones que surjan en el momento. En esta etapa, la CoP debería ocuparse de todos los pasos del proceso de gestión del conocimiento –crear, captar y compartir.

Fase 3: Evaluación

Después de un período de actividad, es importante para la CoP evaluar su progreso con base a sus propios objetivos, en qué está funcionando bien y dónde se tendrían que realizar mejoras. ¿Los cambios se han dado en un marco tendiente a facilitar el intercambio de conocimientos sobre el tema en discusión? ¿Han cambiado los objetivos de los miembros? ¿Cómo funcionan las herramientas elegidas para alcanzar la comunicación? ¿Cuál es la opinión de los miembros con respecto a los próximos pasos?

A través de la medición de indicadores y la evaluación de las metas que fueron acordadas al comienzo, el equipo de KNL y los responsables de la CoP serán capaces de identificar y medir los resultados y los efectos alcanzados. Utilizar una encuesta o conformar un grupo focal complementará, con datos cualitativos, el intercambio de los miembros para determinar las opiniones y la aplicabilidad de lo que la CoP haya logrado.

1.10.11. Roles en las Comunidades de Práctica

Las funciones vinculadas a la creación y el mantenimiento de la Comunidad de Práctica pueden ser cumplidas por un individuo, un comité o diferentes personas en distintos momentos. Más allá de eso, las siguientes funciones resultan esenciales para lograr una CoP efectiva:

- **Grupo de Coordinación:** El grupo de Coordinación o “pilar” está conformado por un equipo que percibe la necesidad o el interés de iniciar una Comunidad de Práctica. Este grupo es el que genera el impulso para lanzar la CoP y apoya los liderazgos que vayan surgiendo para su desarrollo. Puede haber también pilares de la organización fuera de la CoP, que dan aliento o brindan recursos para sostener la existencia de la comunidad.
- **Apoyo de Gestión del Conocimiento:** Se trata de miembros del equipo de KNL que brindan orientación para el desarrollo de una estrategia para la CoP y que la apoyan en el proceso de generar y gestionar sus diferentes productos de conocimiento. Actúan como el enlace KNL de la CoP; esta función puede ser llevada a cabo por un miembro del equipo de este sector.
- **Facilitador:** Es el individuo, la organización o el grupo que funciona como motor de la CoP. Puede ser un papel rotativo entre los miembros u organizaciones, o bien un individuo externo que tenga las habilidades para mantener motivado al grupo y la fluidez del diálogo. Este rol es fundamental para asegurar un impulso continuo de actividades y diversas puertas de acceso para la participación de los miembros. El o los facilitadores necesitan trabajar estrechamente con el Grupo de Coordinación y con el equipo de Apoyo a la Gestión del Conocimiento. Entre las funciones que asume, se encuentran: ⁴³

⁴³ Ibid

- Coordinación de eventos: Coordina la programación, una vez que ha sido definida por el Grupo de Coordinación. Organiza el intercambio de conocimiento y/o los encuentros de aprendizaje. Puede actuar como facilitador de actividades individuales. ⁴⁴
- Comunicaciones: Asegura que todas las actividades de la CoP se promocionen con tiempo suficiente como para alentar la participación y que se informen en cada evento siguiente para compartir los resultados (a través del sitio web de la CoP, boletines, artículos, etc.). ⁴⁵
- Apoyo técnico: Enseña a los miembros de la CoP a usar las herramientas colaborativas (espacio de trabajo, encuentros en línea, videoconferencia, etc.). ⁴⁶
- Miembros de la Comunidad: Personas que contribuyen a la agenda de intercambio de conocimientos de la CoP, ya sea publicando comentarios o recursos en un sitio compartido, participando como público en un encuentro de aprendizaje presencial o a distancia, o como panelistas. ⁴⁷
- Participantes/Observadores: Personas que pueden estar interesadas en asistir a algunas de las actividades de la CoP, pero no en sumarse a la Comunidad (por ejemplo, directivos, personas cuyo trabajo incluye temas de la CoP sólo parcialmente, investigadores, etc.).

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Ibid

1.10.12 Cómo crear una comunidad de práctica ⁴⁸

Según la guía No. 2 sobre “Como Crear una Comunidad de las Comunidades de Práctica”, se puede familiarizar con los pasos necesarios para crear su propia Comunidad de Práctica, desde registrarla y evaluar las necesidades y los intereses de los miembros, hasta construir una estrategia y lanzar su CoP.

Una Comunidad de Práctica (CoP, por sus siglas en inglés) es un grupo de personas con una inquietud, un interés o una pasión en común, que desean intercambiar ideas, experiencias, opiniones y tareas como un equipo, sobre temas que consideran importantes para mejorar la práctica de trabajo. Una CoP exitosa se basa en la definición de un enfoque estratégico y un plan de trabajo. En general, su creación requiere:

- 1) Definir objetivos y un tema o cuestión en la cual enfocarse.
- 2) Establecer el grupo objetivo.
- 3) Evaluar las necesidades de los miembros potenciales y redefinir los objetivos para responder a ellas.
- 4) Establecer una estrategia y un plan de acción.
- 5) Instalar el espacio virtual.
- 6) Lanzar la Comunidad

Las Comunidades de Práctica apoyan el trabajo operacional y no operacional del Banco Interamericano de Desarrollo en varios frentes. Pueden ayudar a mejorar la calidad de los proyectos y la investigación, facilitando la colaboración en un sector o entre los actores involucrados. Contribuyen también a un diálogo más informado entre aquellos que toman las decisiones y el personal del Banco, lo que a menudo lleva a mejores resultados del desarrollo.

⁴⁸<http://docplayer.es/4762538-Cop-guia-no-2-como-crear-una-comunidad-de-practica-banco-interamericano-de-desarrollo-sector-de-conocimiento-y-aprendizaje.html>

Las CoP se desarrollan sobre tres fases principales: creación, consolidación y evaluación. Una observación periódica de su progreso, mediante monitoreo y evaluación, ayuda a asegurar que la Comunidad está progresando en el camino deseado.

1.10.12.1 ¿Cómo se crea una comunidad de práctica en el BID? ⁴⁹

Una CoP estratégica debe responder a objetivos institucionales o a acciones que apoyen la efectividad en el desarrollo en la región. También debe establecerse sobre un piso sólido, propósitos claros, rangos de acción definidos y viabilidad analizada. Hay una tendencia a crear comunidades en todas partes y por cualquier razón. Algunos creen que se trata de una moda, otros pueden pensar que, como todos hablan de las CoP y las toman en cuenta, debe de haber algo asombroso en ellas y que deberían implementarlas en sus organizaciones.

La verdad subyacente es que se trata de una herramienta poderosa para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en una organización o comunidad. Pero esta herramienta debe estar diseñada, implementada y evaluada estratégicamente, a fin de que alcance con éxito sus propósitos y también para que pueda ser medida. Con base a esto, y a fin de asegurar la viabilidad y los resultados de las CoP en el BID, se sugiere que su desarrollo, diseño, implementación y evaluación sea una iniciativa conjunta llevada a cabo por el cliente interesado (*responsable de la CoP*) y el equipo del Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL, por sus siglas en inglés)

⁴⁹ Ibid

Los pasos para crear una Comunidad de Práctica en el BID son:⁵⁰

- Reunirse con el equipo del Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL) para analizar la viabilidad de la CoP (*opcional, pero sugerido enfáticamente*).
- Definir los objetivos y temas o cuestiones en los cuales trabajará.
- Definir el grupo objetivo.
- Llenar el formulario de registro de la CoP.
- Evaluar las necesidades y los intereses de los miembros actuales o los potenciales, permitiéndoles así conducir la Comunidad.
- Construir una estrategia para la efectividad y un plan de acción.
- Instalar un sitio virtual y darle un nombre.
- Lanzar la Comunidad de Práctica.

A continuación se encuentran los pasos para crear una CoP exitosa. Estos pasos incluyen desde la identificación de un conjunto claro de objetivos y de metas concretas, hasta el lanzamiento de la Comunidad de Práctica.

- Paso 1. Reunirse con el equipo del Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL) para analizar la viabilidad de la CoP Como fue indicado anteriormente, el desarrollo de una CoP al interior del BID debería ser un esfuerzo conjunto entre el cliente interesado (responsable directo de la CoP) y el equipo de KNL. Es recomendable sostener un encuentro con este último para discutir las ideas y las necesidades, descubrir un conjunto más amplio de herramientas disponibles en el Banco para apoyar el éxito de la Comunidad y verificar el alineamiento de esta en el marco general de la institución. El equipo de KNL ayuda a identificar las metas en relación al conocimiento y también brinda asistencia técnica para el planeamiento estratégico, la conceptualización y el establecimiento de la CoP.

⁵⁰ Ibid

- Paso 2. Definir los objetivos y los temas o cuestiones en los cuales trabajará la CoP ⁵¹

Un elemento fundamental para lograr el éxito de una CoP es comenzar con objetivos claros. También es importante definir los temas o cuestiones que se tratarán en su interior. Tener estos dos conceptos bien definidos, ayudará a asegurar el enfoque y el rango de acción de la Comunidad.

- Paso 3. Definir el grupo objetivo

En este paso es necesario determinar quién conformará el grupo objetivo de la Comunidad. ¿Se trata de un grupo sectorial compuesto por miembros potenciales de diferentes regiones geográficas? ¿El tema involucra varios sectores? ¿La membresía estará limitada al personal del BID o los países clientes, y se invitará a otras instituciones? ¿En qué sector estarán involucrados los participantes, público o privado? ¿Habrá organizaciones internacionales? ¿Sin fines de lucro? ¿Serán estudiantes y universitarios? Definir el rango de participación será de ayuda para concretar objetivos y para promocionar los eventos. También dará una idea de las restricciones que se puede llegar a tener con respecto al acceso a la información (por ejemplo, documentos confidenciales).

- Paso 4. Llenar el formulario de registro de la CoP

Para captar y registrar el marco en el cual se creará la CoP, es necesario llenar el formulario de registro que provee el equipo de KNL. Este formulario servirá como base para evaluar las necesidades de los potenciales miembros y también documentará el establecimiento de la Comunidad.

⁵¹ Ibid

- Paso 5. Evaluar las necesidades y los intereses de los miembros actuales y los potenciales, permitiéndoles guiar la Comunidad.⁵²

Aunque se haya fijado el o los objetivos generales de la Comunidad de Práctica, es importante que los miembros actuales o potenciales los validen. Construir pertenencia y comprometer a los miembros es clave para el éxito de una CoP. Con el formulario de registro como base y la definición de un grupo de muestra de la lista de posibles miembros, se recomienda hacer una evaluación para identificar información vital a ser usada como aporte para la estrategia y el plan de acción.

Este proceso permitirá pulir los objetivos y establecer metas específicas que respondan a los intereses comunes de los miembros. También dará una idea de, por ejemplo, la disponibilidad de los participantes, las tecnologías a ser utilizadas, las preferencias y las expectativas, los materiales y los tipos de actividades posibles. En detalle, esto permitirá medir los recursos ya disponibles entre los miembros potenciales. ¿Qué publicaciones, sitios web, experiencias, datos y módulos de entrenamiento pueden aportar para usar en la Comunidad de Práctica? ¿Cómo se pueden utilizar más efectivamente? ¿Qué áreas de práctica o recursos hacen falta? ¿Cómo se pueden conseguir?

Si la membresía inicial está limitada al corazón del Grupo de Coordinación, es necesario realizar una evaluación informal sobre las necesidades iniciales de los miembros potenciales (mediante discusiones grupales, llamadas telefónicas individuales o e-mails), a fin de incluir también sus puntos de vista. Para una CoP que ya tiene comprometida una membresía más amplia, será necesario llevar a cabo una evaluación formal de necesidades con una encuesta o mediante un grupo focal.

⁵² <https://www.popularenlinea.com/Personas/Paginas/nosotros/filosof%C3%ADa-corporativa.aspx>

- Paso 6. Construir una estrategia para la efectividad y un plan de acción ⁵³

En la etapa previa, se pudieron identificar necesidades, intereses y recursos disponibles desde la perspectiva de los posibles miembros. Ahora se combinan los resultados de ese paso con las cuestiones básicas definidas en el formulario de registro. Al hacerlo, se podrá desarrollar una estrategia y un plan de acción para conformar, lanzar, sostener y evaluar la Comunidad de Práctica.

Es necesario identificar las personas para cada función o rol clave en la Comunidad de Práctica.

Los roles pueden ser tomados o asignados, cumplidos por un individuo, un comité o diferentes individuos en distintas etapas. Más allá de su establecimiento, estas funciones son esenciales para una efectiva CoP:

- Grupo de Coordinación
 - Apoyo de Gestión del Conocimiento
 - Facilitador
 - Miembros de la Comunidad
 - Observadores / participantes
-
- Gran parte del éxito que una CoP puede alcanzar depende de un plan de acción concreto y organizado.
 - Título: título del plan o tarea que la CoP debería llevar a cabo para alcanzar los objetivos específicos señalados previamente en el formulario de registro. ⁵⁴
 - Descripción: breve descripción del plan o la tarea.

⁵³ <http://docplayer.es/4762538-Cop-quia-no-2-como-crear-una-comunidad-de-practica-banco-interamericano-de-desarrollo-sector-de-conocimiento-y-aprendizaje.html>

⁵⁴ Ibid

- Responsable: nombre del o los responsables de este plan o tarea.
- Tiempo: periodo de tiempo en el cual esta tarea o este plan debería ser llevado a cabo. Puede ser también una actividad periódica; en tal caso, favor de indicarlo. Esto incluye los medios y el tiempo en que se realizará el seguimiento de la acción.
- Acción de Seguimiento: método usado para una supervisión periódica del plan o la tarea.
- Plan de Reserva: describe una opción diferente de implementación del plan o la tarea, que responda a cualquier inconveniente presentado durante la rutina de seguimiento. En términos coloquiales, es el plan B en caso de que surjan problemas.

Mientras el plan de acción brinda un mapa de ruta sobre cómo gestionar una CoP, cuándo llevar a cabo una actividad, cómo y cuándo realizar tareas de seguimiento, así como también algunas opciones en caso de que la CoP no funcione adecuadamente, el sistema de monitoreo y evaluación brinda un marco para evaluar y estimar el éxito. El plan de acción proporciona lineamientos sobre cómo lograr los objetivos, al tiempo que el sistema de monitoreo y evaluación mide si realmente se han alcanzado o no.

- Paso 7. Instalar un sitio virtual para su CoP y darle un nombre

Este paso se centra en ponerle una marca a la CoP mediante un nombre y abrir un espacio de trabajo para el equipo. Darle una identidad otorga un sentido de comunidad que construye confianza para el intercambio de ideas, lecciones y experiencias. Para eso, es necesario asegurarse de que la CoP esté bien identificada en su espacio en línea (www.iadb.org/BIDcomunidades) y que brinde orientación en el sitio para los miembros de la comunidad. ⁵⁵

⁵⁵ Ibid

Es importante tener en cuenta que la tecnología es un *medio* más que un fin. Tener una página web o un ámbito de trabajo en grupo interactivo le da a la Comunidad un espacio para los recursos y los debates, para que los participantes se mantengan informados sobre los eventos y las actividades, y para la información de contacto. También ayuda a asegurar que la Comunidad participe en todas las etapas del círculo de intercambio de aprendizaje, especialmente, en la captura de conocimiento, dado que un sitio web o un espacio de trabajo puede archivar grabaciones de diálogos en vivo, publicaciones, fotos, etc.

El equipo de KNL ha desarrollado una plataforma de código fuente abierto llamada BID Comunidades, que está ubicada fuera del sistema del BID. Sirve como una tecnología en común, accesible tanto para el personal del Banco como para los miembros de las CoP de otras organizaciones.

- Paso 8. Lanzar la Comunidad de Práctica

Este paso implica generar interés en la CoP e iniciar el proceso de intercambio de conocimiento con un evento de lanzamiento. La actividad puede realizarse en presencia, a través de una videoconferencia o de internet (menos recomendable para un primer evento). Resulta útil usar este evento como una oportunidad para la construcción de la Comunidad y para evaluar las necesidades futuras. Es probable que los participantes dialoguen sobre sus temas de interés durante los encuentros de intercambio de conocimiento.

Con respecto a la estructuración del evento de lanzamiento, es preciso considerar la fase de desarrollo de la Comunidad para decidir cómo empezar. Si ya se formó un grupo central de participantes y no se han estudiado todavía las necesidades y los intereses, se puede usar este encuentro como una evaluación informal de necesidades.

Por otra parte, si les gustaría aumentar la conciencia y el interés en su CoP, láncela con un tema de actualidad vinculado al evento. Hay que pensar en el público que se pretende y en la forma de captarlo más efectivamente. ¿Quién o qué podría provocar interés en participar del lanzamiento? ¿Por ejemplo, se ha sacado a la venta alguna nueva publicación en el sector? En ese caso, distribuyan el resumen ejecutivo de antemano para que los participantes lo lean, inviten al autor y planeen el evento como un debate alrededor de una serie de preguntas vinculadas.

En caso de tener interés en una participación regional, se debe presentar un grupo de cinco o seis países a través de una videoconferencia o de un seminario vía web, invitando a cada sede a reunir un panel local de expertos para un intercambio en tiempo real. Para un evento que se realizará localmente, transmitido por web o videoconferencia, una buena idea es organizar una entrevista con un experto reconocido en su campo, dando la oportunidad al público de participar. En suma, es necesario ser creativos y planificar un lanzamiento que atraiga al grupo objetivo de la CoP.

Para mantener el interés en la participación futura, hay que aprovechar la última ronda de comentarios y debate para pedir al grupo que haga observaciones: ¿Qué tipo de actividades serían de su interés? ¿Qué temas le gustaría explorar al grupo en encuentros futuros? Tanto si se usa la sesión entera o sólo los últimos diez minutos para estas cuestiones, invitar miembros a influir en la orientación futura de la CoP es un “gancho” efectivo para asegurar su participación continua. Finalmente, independientemente del tipo de evento de lanzamiento que se elija, es fundamental recolectar información de contacto de los participantes para alentar su participación, al tiempo que se les informe de las actividades próximas.⁵⁶

⁵⁶ Ibid

1.11 Iso 9001: 2015 y la Gestión del Conocimiento (CG)⁵⁷

De acuerdo al Newsletter de Knowledge Works, como resultado de esta investigación es importante destacar la información de que en la nueva versión 2015 de la ISO 9001, promulgada en septiembre 2015, y en cuya redacción han participado unas 15,000 personas, se incorporó un cambio fundamental que va a colocar a la gestión del conocimiento en primera línea, otorgándole una enorme visibilidad como herramienta de gestión.

La nueva ISO 9001 incluye una cláusula que hace mención explícita del conocimiento como recursos transcendental y define los requerimientos necesarios para su gestión.

Toda organización que quiera certificarse o mantener su certificado, tendrá que demostrar cómo gestiona su conocimiento y cómo ha previsto incorporar el conocimiento futuro que no tiene y va a necesitar. La consecuencia evidente de la promulgación de esta versión 2015 es el reconocimiento explícito de la gestión del conocimiento como un elemento clave de la gestión empresarial.

Toda una oportunidad irrepetible para quienes creen en la importancia de administrar el conocimiento como un activo estratégico.⁵⁸

¿Qué indica la cláusula 7.1.6 referida al Conocimiento Organizacional?

“La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos o servicios. Se mantendrán estos conocimientos, y serán puestos a disposición en la medida necesaria. Al abordar las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios.

⁵⁷ <http://knowledgeworks.cl/recursos-item/newsletter-1-marzo-2016/>

⁵⁸ Ibid

Esta cláusula lo que hace es requerir a las organizaciones que tengan en cuenta el conocimiento para asegurar la calidad de los bienes y servicios producidos. Por tanto, lo que se exige es la necesidad de identificar y gestionar el conocimiento de la organización para asegurar el funcionamiento de sus procesos y para alcanzar la conformidad de sus productos y servicios

Concretamente, se especifican 2 grandes objetivos relacionados con el conocimiento organizacional:

1. Identificar el conocimiento crítico a gestionar, mantenerlo y que esté disponible
2. Estimular el aprendizaje organizacional y la adquisición de conocimiento futuro

Esto conlleva que la organización debe contar con un sistema que asegure que:

1. Los colaboradores incrementen su conocimiento facilitando instancias de aprendizaje a través de la experiencia y la reflexión, por ejemplo mediante la utilización de lecciones aprendidas que retroalimente los procedimientos de casos de éxito y fracaso.
2. Se comparten los conocimientos mediante procesos de transferencia e intercambio, por ejemplo organizando comunidades de práctica a través de las cuales diversos equipos o sucursales de una empresa comparten las mejores prácticas o desarrollan estándares.
3. Se protege el conocimiento crítico para evitar su pérdida mediante procesos de retención del conocimiento, incluyendo mentoring, previniendo que personal clave o en edad de jubilación centralicen un conocimiento valiosísimo en la empresa.

4. Cuentan con modelos de auditoría de la gestión del conocimiento, benchmarking y un modelo estratégico que permita la identificación del conocimiento crítico necesario para garantizar la calidad de los productos y servicios y un modelo para administrarlo.

5. Mantienen el conocimiento, sistematizando las experiencias y el conocimiento tácito en bases inteligentes de conocimiento para su reutilización, poniéndolo a disposición de las personas que lo requieran en el momento adecuado.

6. Cuentan con un sistema para crear nuevo conocimiento a través de procesos de innovación, por ejemplo, incorporando instancias de reflexión, revisión y validación durante los proyectos, para generar aprendizaje institucional.

Estas nuevas exigencias suponen un cambio trascendental en la manera de abordar la gestión del conocimiento porque a partir de ahora, ya es parte del conjunto de requerimientos de una de las normas internacionales más difundidas.

Cuanto más conocimiento tiene una persona, mejor es su desempeño lo que aumenta sus posibilidades de lograr sus objetivos. De igual forma, a mayor conocimiento organizacional, mayor eficiencia y por tanto mejores resultados que es justamente la razón por la que existe este requisito en la nueva versión de la norma. Todo ello significa que es la propia organización la principal interesada en fomentar la gestión del conocimiento.

Está demostrado que las organizaciones que han implementado iniciativas de gestión del conocimiento, obtienen impactos positivos en los resultados, si bien, dicho efecto no es inmediato. Toda organización que se enfrente a la nueva versión de la ISO 9001, o bien de certificarlo por primera vez, tendrá que pensar en cómo cumplir con este nuevo requisito. Pero más importante aún, tiene la oportunidad de reflexionar respecto de cómo generar un verdadero aporte de valor en la organización, que es lo que está en el alma de la norma, y así contribuir con un nuevo elemento hacia el objetivo de la mejora continua.

CAPITULO II.

ASPECTOS GENERALES Y PERFIL DEL BANCO LA SOLUCIÓN

2.1 Problemática en el Banco La Solución

En términos generales, los vectores de este trabajo están enfocados en implementar estrategias de un modelo práctico de gestión del conocimiento con base en diferentes autores y una metodología correcta para una institución bancaria.

En tal sentido, se identificó que en el Banco La Solución las informaciones internas disponibles, las opiniones, experiencias y puntos de vista de todos los integrantes de la empresa no son compartidos para ser utilizados en su beneficio, ni utilizan al empleado como motor de la innovación.

De igual manera, la tendencia en la toma de decisiones se basa sin tomar en cuenta que el conocimiento del personal puede transformarse en competencias corporativas y ventajas competitivas.

2.2 Perfil del Banco La Solución⁵⁹

Según información obtenida en la página de internet del Banco La Solución (2016), este es un banco comercial, que ofrece todas las operaciones que solicitan los clientes de un banco, es decir, captar depósitos, prestar dinero, mantener las cuentas corrientes y financiar operaciones ya sea dentro o fuera del país de origen.

⁵⁹ <https://www.popularenlinea.com/Personas/Paginas/nosotros/filosof%C3%ADa-corporativa.aspx>

También se dedica a ofrecer productos de inversión tanto a particulares como a empresas, recibiendo depósitos a plazo, emitiendo bonos, concediendo créditos a medio y largo plazo y realizando inversiones en valores mobiliarios. Su actuación ayuda a la consolidación y expansión de las empresas y su capitalización.

Además, ofrece el servicio de banca corporativa, al dirigir su negocio a las empresas, este tipo de bancos ofrece productos específicos a este tipo de clientes para que puedan desarrollar su actividad. Sus principales productos son las líneas de crédito, el descuento de pagarés o letras de cambio, la operativa de pagos e ingresos mediante cheques y la emisión de recibos para el cobro de servicios.

El Banco La Solución está ubicado en Unicentro Plaza, en la avenida 27 de Febrero esquina Abraham Lincoln de la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, con 100 oficinas y 400 cajeros ubicados en toda la geografía nacional.

2.3 Historia⁶⁰

El Banco La Solución abrió sus puertas el 23 de agosto de 1963. Desde entonces la institución bancaria ha sido una pieza fundamental para la construcción y el desarrollo de miles de historias de éxito que han transformado el país en el último medio siglo, acompañando las mejores ideas empresariales, personales y familiares, sirviendo de catalizador de proyectos que sustentan el crecimiento nacional y el bienestar común.

⁶⁰ Ibid

2.4 Filosofía corporativa⁶¹

Misión

Trabajamos para ser un eficiente y rentable proveedor de servicios financieros, personales y empresariales, en el mercado local e internacional. Cumplimos nuestra función social, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, empleados y accionistas, apoyados en el desarrollo de nuestro capital humano y en una moderna tecnología, conforme a los más altos principios éticos y legales.

Visión⁶²

Ser el grupo de servicios financieros predominante para la República Dominicana, con un crecimiento rentable, que permita satisfacer las necesidades de los clientes personales, empresariales y corporativos, a través de nuestro capital humano, capacidad tecnológica, reputación y marca, el conocimiento de nuestra amplia base de clientes y nuestra oferta de canales para servirles.

Valores⁶³

- Respeto
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Satisfacción del cliente

⁶¹ Ibid

⁶² Ibid

⁶³ Ibid

2.5 Objetivos y estrategias⁶⁴

- Mantener niveles efectivos de comunicación, transparencia y gobernabilidad institucional.
 - Fortalecer políticas tendentes a mantener una adecuada imagen institucional, acorde con la misión, visión y valores.
 - Reforzar la política de comunicación interna.
 - Fortalecer los programas de Responsabilidad Social Institucional.
 - Ampliar los programas para el fortalecimiento del compromiso del personal con la visión, misión y valores institucionales.
-
- Mantener la gobernabilidad institucional.
 - Preservar la transparencia y rendición de cuentas.
 - Ampliar la cobertura del sistema de gestión de riesgo, que permita minimizar su impacto, asegurando la continuidad de las operaciones.
 - Incrementar el nivel de eficiencia operacional, del capital humano y tecnológico.
 - Desarrollar recursos humanos del más alto nivel técnico y profesional, comprometidos con el logro de los objetivos institucionales.
 - Reclutar personal de excelencia, acorde con los objetivos y valores institucionales, mediante mecanismos de evaluación y concursos por oposición.
 - Implementar el Plan de Carrera y Sucesión.
 - Desarrollar un plan de manejo del cambio en la cultura organizacional.⁶⁵
 - Promover el uso eficiente de los sistemas y la actualización permanente de las tecnologías de la información y la comunicación.
 - Fortalecer áreas de desarrollo y soporte de sistemas para atender de manera oportuna los requerimientos de los departamentos técnicos.

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

- Ampliar la cultura institucional orientada a la gestión de los riesgos y a la gestión de continuidad de las operaciones.
 - Evaluar los procesos para adoptar las mejores prácticas de gestión de los mismos.
 - Continuar el fortalecimiento de la Gestión de las Adquisiciones a fin de cumplir con los requisitos legales y los requerimientos de la Institución.
 - Optimizar la eficiencia operacional en la institución.

- Optimizar la Gestión Financiera Interna.⁶⁶
 - Continuar implementando medidas tendentes a alinear el nivel de gasto general y administrativo, consistente con los estándares internacionales reconocidos como adecuados para instituciones similares al tamaño de nuestra economía.
 - Mantener las mejores prácticas en la gestión de reservas internacionales.

2.6 Responsabilidad social empresarial⁶⁷

El Banco La Solución es una empresa socialmente responsable, reconocida por el Pacto Global de Naciones Unidas. Apoyan proyectos sostenibles, relacionados con el medioambiente, la educación, la salud, la gestión social, y el arte y la cultura dominicanos.

Por los aportes del Banco La Solución y sus filiales a las comunidades en las que está presente, la institución es reconocida como un grupo empresarial comprometido con el bienestar de las presentes y futuras generaciones de dominicanos. Siendo competitivos, eficientes en la rentabilidad y socialmente responsables en su modelo de gestión. Siendo más que un negocio financiero.

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Ibid

Su compromiso y el de todos los empleados y ejecutivos de la organización con la sociedad y con el futuro del planeta se refleja en las iniciativas llevadas a cabo en promedio cada año, desde los distintos programas de responsabilidad social empresarial del Banco La Solución, los cuales responden a la filosofía de su Gobierno Corporativo y a un modelo de Cultura Basada en Valores.

Se atiende un porcentaje de sus utilidades las expectativas de distintos grupos de interés mediante programas en favor del medioambiente, la educación, la salud, la gestión social o el arte y la cultura dominicanos, actividades donde la institución puede agregar valor significativamente y de forma sostenible.

Forman parte destacada de la red de empresas compromisarias del Pacto Global de las Naciones Unidas, cuyo fin es la consecución de los objetivos del milenio. Sus esfuerzos en materia de inversión social están alineados al cumplimiento de dichos objetivos, fundamentalmente en lo que respecta a los siguientes 5 enfoques.

- Medio ambiente⁶⁸

Los programas medioambientales de la organización son el estandarte de su política de Responsabilidad Social Empresarial y promueven el uso sostenible y la preservación de los recursos naturales.

El objetivo es crear en la sociedad dominicana un alto nivel de conciencia que se traduzca en un comportamiento más respetuoso y amigable a favor del medioambiente.

El cuidado por el medioambiente y la procura de sostenibilidad ambiental son parte fundamental del modelo de actuación sostenible.

⁶⁸ Ibid

Ecoeficiencia energética. Como parte del fomento de prácticas de negocios medioambientales sostenibles, la institución ahorró en cuanto a consumo de papel y cartón, en favor del impacto medioambiental y la reducción del presupuesto destinado a este insumo.

Sembrar y promover la cultura 3R. Como contribución a la reducción de la huella ambiental, realizaron tres jornadas de reforestación para un total de 18,000 árboles plantados en 300 tareas de tierra. De igual manera, se fomenta en los escolares la cultura de las 3R (Reducir, Reutilizar y Reciclar).

- Educación⁶⁹

A través de los diferentes programas despliegan acciones a favor de la educación básica, media y superior, mediante la realización de actividades puntuales, la reparación y mantenimiento de planteles escolares y la promoción de valores éticos y morales, que benefician a miles de estudiantes.

De igual modo, también contribuyen en la formación de jóvenes con vocación docente, permitiéndoles participar de una educación de calidad, a fin de que luego contribuyan al mejoramiento del sistema educativo dominicano.

Promoviendo la Excelencia: En la actualidad, cuentan con un grupo de becados universitarios y de grado técnico de estudiantes meritorios.

En procura de fomentar el desarrollo integral de la juventud dominicana y contribuir con el crecimiento de la disciplina deportiva, la institución firmó un acuerdo en el cual se ofrecieron becas de fútbol y de estudios para jóvenes talentos de escasos recursos.

⁶⁹ Ibid

Acuerdos para el emprendimiento: En acuerdos firmados con universidades, el Banco La Solución promovió un marco de actuación a favor del emprendimiento a través de distintas iniciativas en estos campus, que buscan descubrir proyectos innovadores de los propios alumnos, y en algunos casos, invertir un capital semilla del banco en proyectos de alto potencial, para que los estudiantes beneficiados puedan comenzar a emprender. La cooperación alcanzada incluye becas de grado y posgrado para estudiantes meritorios.

Formación de maestros: La educación es uno de los ejes de la inversión social del Banco La Solución y, particularmente, la formación de formadores.⁷⁰

Orientación financiera en universidades: Desarrollan programas de orientación financiera para jóvenes, impartidos en las principales universidades.

Orientación financiera en universidades: Desarrollan programas de orientación financiera para jóvenes, impartidos en las principales universidades.

Promoción del ahorro en adultos y niños: La cultura del ahorro tuvo un crecimiento importante, abriendo más de 80 mil cuentas de ahorro en pesos y más de 2,000 en moneda extranjera. Conocer la importancia de crecer financieramente organizado, con una buena administración de los ingresos y gastos, y mantener una actitud proactiva en favor del ahorro financiero y de los recursos naturales es un camino eficiente para que las personas logren una vida equilibrada y la previsión de un retiro tranquilo a largo plazo.

- Salud

En materia de salud y asistencia familiar, trabajan de la mano con distintas entidades no gubernamentales que ofrecen ayuda médica y social. Los programas a favor de la salud, tiene como objetivo la erradicación de la mortalidad infantil y contribuir al bienestar de las familias dominicanas.

⁷⁰ Ibid

Propician acciones encaminadas a mejorar las condiciones de los principales hospitales de atención materna del país.

Salud y bienestar social. Enfocados en el desarrollo comunitario y el bienestar de las familias, diseñan y apoyan proyectos específicos para contribuir al fortalecimiento de los servicios de salud y desarrollo comunitario, dando preferencia a los sectores sociales menos favorecidos.

- Gestión Social⁷¹

Promueven el desarrollo sostenible de las comunidades, como parte integral de nuestra política de responsabilidad social empresarial.

Apoyan programas de microcrédito para emprendedores, asisten a entidades territoriales que trabajan de forma integral para el mejoramiento de las comunidades, promueven el entendimiento entre los distintos aliados estratégicos en materia social y difunden valores de empeño, responsabilidad y superación personal y profesional.

La contribución al desarrollo económico e institucional, fortaleciendo el tejido empresarial dominicano para que se traduzca en generación de puestos de trabajo y en recursos productivos, se perfila como uno de los tres pilares para apoyar el desarrollo sostenible de la nación.

Impulso a las PYME. Partiendo de esta filosofía, con la expansión del portafolio de productos y servicios, orientado a los pequeños y medianos negocios, donde se han realizado un esfuerzo especial en favor de la capacitación de la PYME dominicana.

⁷¹ Ibid

También se actualizó el calendario tributario, donde se presentan las principales fechas de vencimiento de las obligaciones tributarias en nuestro país, con la facilidad de descargarlo en formato PDF o añadirlo a las plataformas de correo y calendarios digitales más populares, como Google Calendar, iCal o Microsoft Outlook. Estas herramientas son de acceso libre para beneficio de un mayor número de empresarios PYME.⁷²

- Arte y cultura⁷³

Están al lado de las iniciativas tendentes a la reafirmación de la identidad popular dominicana, a través del apoyo a publicaciones de libros, exposiciones de arte, espectáculos de teatro, música clásica y danza, y la participación en actividades que realcen la identificación popular con las tradiciones dominicanas.

Otro elemento importante a considerar dentro de la responsabilidad social empresarial es la inclusión financiera, con la cual se cubren una de las importantes necesidades sociales, que significa tener acceso a un conjunto de productos y servicios financieros que incluyen crédito, ahorros, seguros, sistemas de pagos y pensiones; así como educación financiera y protección al consumidor, elementos que proveen al beneficiario de una vida sostenible y digna.

Subagentes bancarios, para lograr esta meta y llevar el banco a todos los rincones de la República Dominicana, se ofrece el nuevo canal de inclusión financiera presente en comercios distribuidos por toda la geografía nacional, muchos ubicados en municipios donde hasta ahora no había presencia de la banca formal.

⁷² Ibid

⁷³ Ibid

La red acerca y facilita la realización de transacciones financieras especialmente al segmento de población de escasa o nula bancarización, permitiéndoles entre otros servicios el pago de préstamos y tarjetas de crédito, de modo rápido y seguro, con la ventaja añadida de los horarios extendidos de los comercios.⁷⁴

Por otra parte, para mejorar el nivel de inclusión financiera de clientes de bajos ingresos, el Banco La Solución presentó varios productos de facilidad crediticia que acomodan el presupuesto de las familias.

Avances de sueldos de hasta 30% del salario, de forma inmediata, con bajas tasas y sin comisiones, lo cual permite al cliente cuadrar su presupuesto ante cualquier eventualidad; de igual modo se ofrece el pago flexible, quincenal o mensual, de su préstamo, acomodándose a su entrada de ingresos. Esto ha permitido movilizar recursos de casi 9 millones de pesos.

Microcrédito: En el tema de la inclusión financiera, la institución mantiene su apoyo a favor del desarrollo humano, el micro emprendimiento y la creación de empleos. Es así que se ampliaron los aportes que periódicamente se invierten.

Desarrollo Personal y Comunitario. Este concepto representa uno de los deberes sociales de la institución: favorecer el crecimiento humano. Trata sobre el equilibrio que se debe mantener cuando se une el negocio al compromiso con la sociedad.

El propósito de una vivienda propia. Por otro lado, dentro de las iniciativas financieras, se lanzó una cuenta, con la cual el Banco La Solución se compromete frente al cliente a acompañarle en el proceso de ahorro para la adquisición de su primera vivienda, garantizándole la precalificación del financiamiento hipotecario desde que comienza a ahorrar para tal fin.⁷⁵

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ Ibid

2.7 Factores claves para el éxito del Banco La Solución⁷⁶

Según la página web del Banco La Solución (2016), en opinión de la calificadora, el alza del Banco La Solución se fundamenta en el "fuerte posicionamiento como el mayor banco privado del país y la consolidación de su fuerte capacidad de generación, con retornos estables y consistentemente superiores al promedio de la industria, junto a una buena gestión del riesgo de su cartera".

En este sentido, la agencia calificadora destaca que el Banco La Solución "tiene márgenes elevados, gracias a su matriz de ingresos diversificados y su modelo de atención segmentando". Asimismo, señala que el crecimiento de la entidad bancaria "ha sido gradual y sostenido, estableciendo sucursales en aquellos núcleos de la población que requieren los servicios de la banca" y a la vez manteniendo en sus objetivos ser "pionero en innovaciones financieras, canales alternativos y productos".

El banco "se caracteriza por mantener canales remotos eficientes, incluyendo su plataforma de Internet y la banca telefónica", apunta el informe de calificación correspondiente a abril de 2016.

Este logro del Banco La Solución, permite a la institución bancaria mantener a largo plazo sus fortalezas de buen posicionamiento, capacidad de generación y gestión del banco, a pesar del entorno más competitivo.⁷⁷

Feller-Rate pronosticó que los sanos márgenes brutos de la institución, "su privilegiado posicionamiento de mercado", el favorable desempeño de su estrategia y su prudente manejo crediticio, "le otorgan las herramientas para enfrentar adecuadamente sus planes de crecimiento".

⁷⁶ Ibid

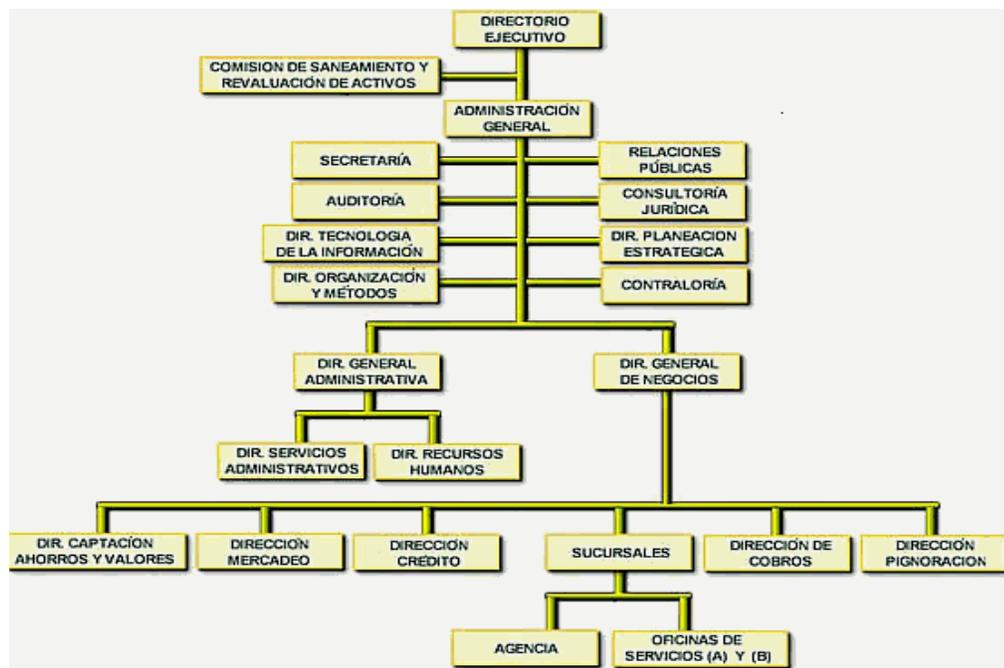
⁷⁷ Ibid

También se destacan las "consistentes políticas de gestión humana" y los amplios esfuerzos de capacitación de sus empleados como la base que permite a la institución financiera mantenerse como número uno, conservando una fuerza laboral de más de 5,000 personas.

El Banco La Solución es la entidad que lidera la categoría de las compañías que más tiempo dedican a la formación de sus colaboradores, a través de distintos programas y plataformas.

2.8 Estructura Organizacional⁷⁸

Grafica No.3. Estructura organizacional Banco La Solución



Fuente: website Banco Agrícola de la Republica Dominicana.

⁷⁸ <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-bancos/gestion-bancos.shtml>

2.9 Resultados

Dadas las características de este trabajo a continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas sobre el modelo de Gestión del Conocimiento. Estas herramientas fueron aplicadas con transparencia, esperando que los resultados permitan diagnosticar y complementar el modelo escogido para el Banco La Solución.

2.9.1 Resultado de las encuestas

El objetivo de aplicar las encuestas fue investigar y determinar el conocimiento que tenían los colaboradores del Banco La Solución acerca del modelo de Gestión del Conocimiento, para determinar el interés sobre todo en los líderes, de implementar este modelo, que se utiliza en otras instituciones bancarias a nivel mundial.

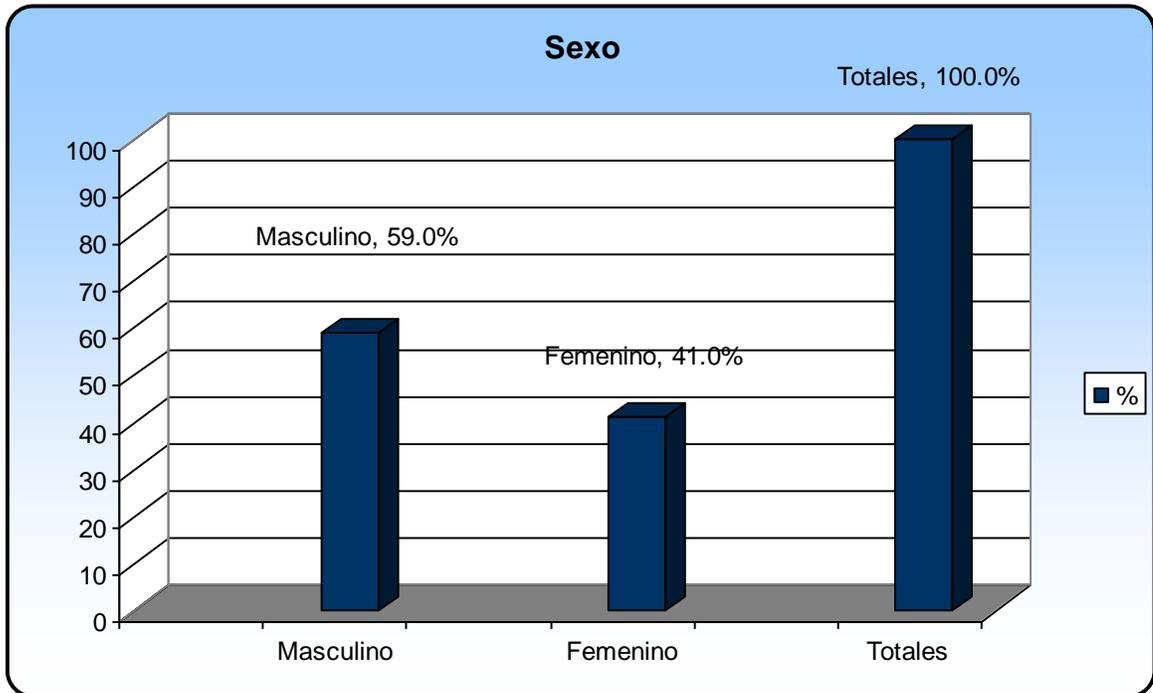
El formato de la encuesta puede observarse en la sección de Anexos.

2.9.1.1 Tabulación y Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos se visualizan los mismos gráficamente de la siguiente manera:

El 59% de los trabajadores corresponden al sexo masculino y el 41% al sexo femenino.

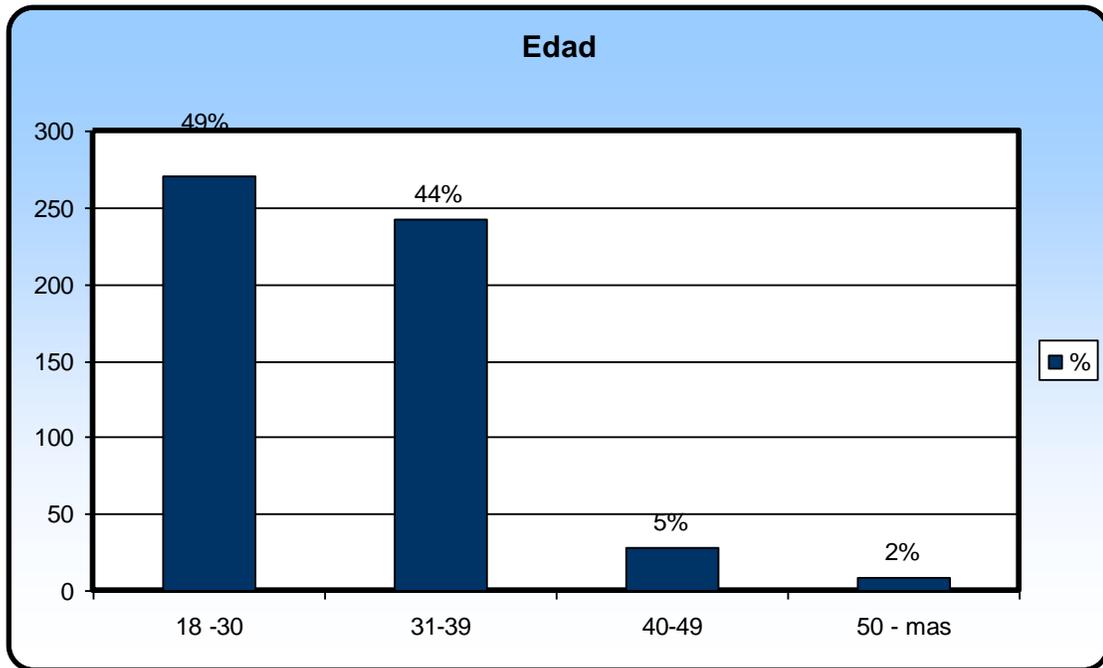
Gráfica No. 4. Resultados estadísticos por género.



Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

En el renglón correspondiente a las edades de los empleados se observa que de 20 a 30 años existe un 46% de los empleados, de 31 a 40 hay un 46%, de 41 a 50 hay un 8%, el 0% corresponde a lo de 51 en adelante.

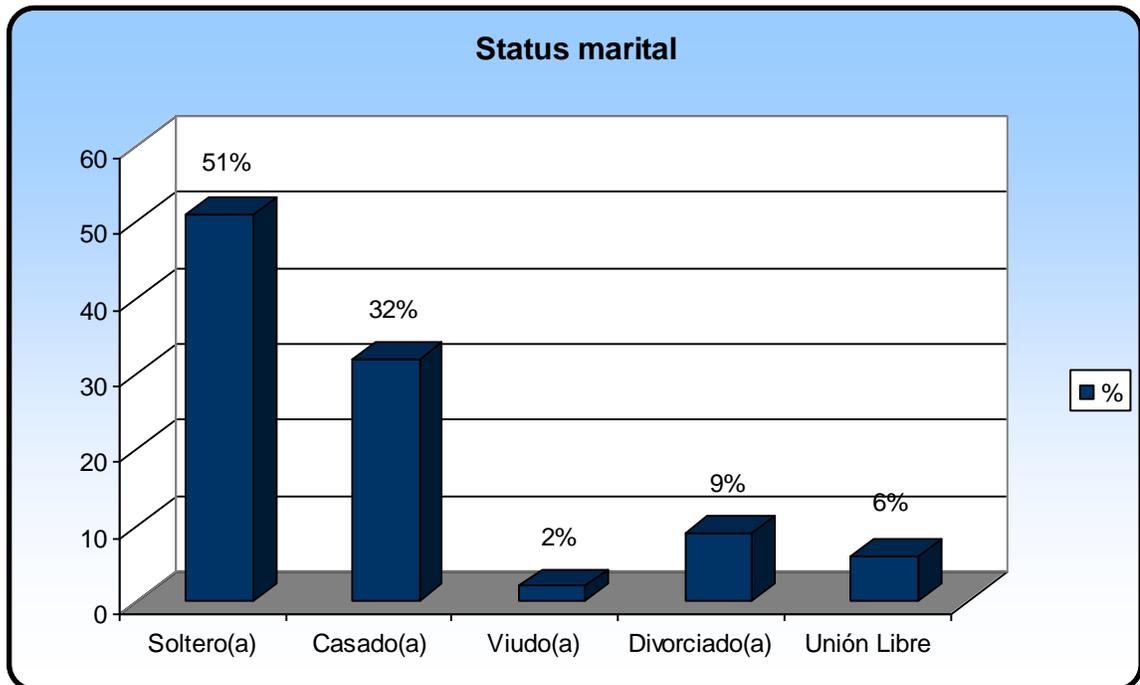
Gráfica No. 5. Resultados estadísticos por edad.



Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

El 51% de los empleados son solteros, mientras que un 32% son casados, un 2% son viudos, un 9% son divorciados y un 6% viven en unión libre.

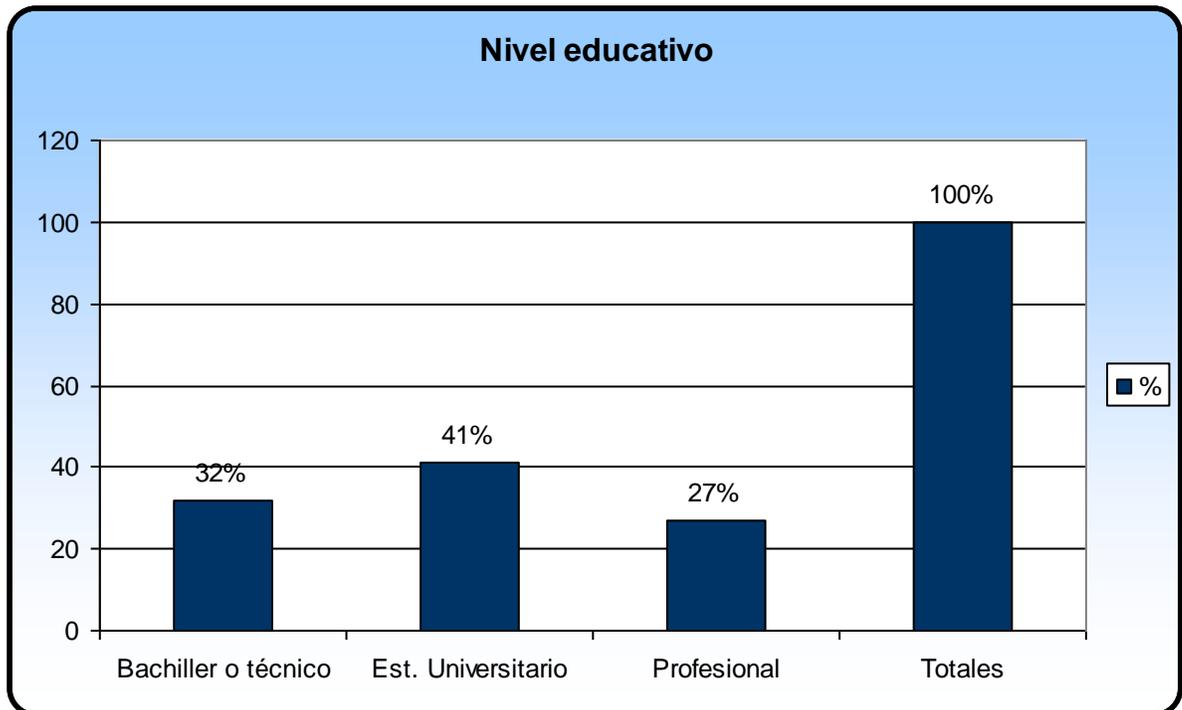
Gráfica No. 6. Resultados estadísticos por estatus marital.



Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

En cuanto al nivel educativo, un 27% son profesionales, un 41% son estudiantes universitarios y un 32% son bachilleres o han cursado estudios técnicos.

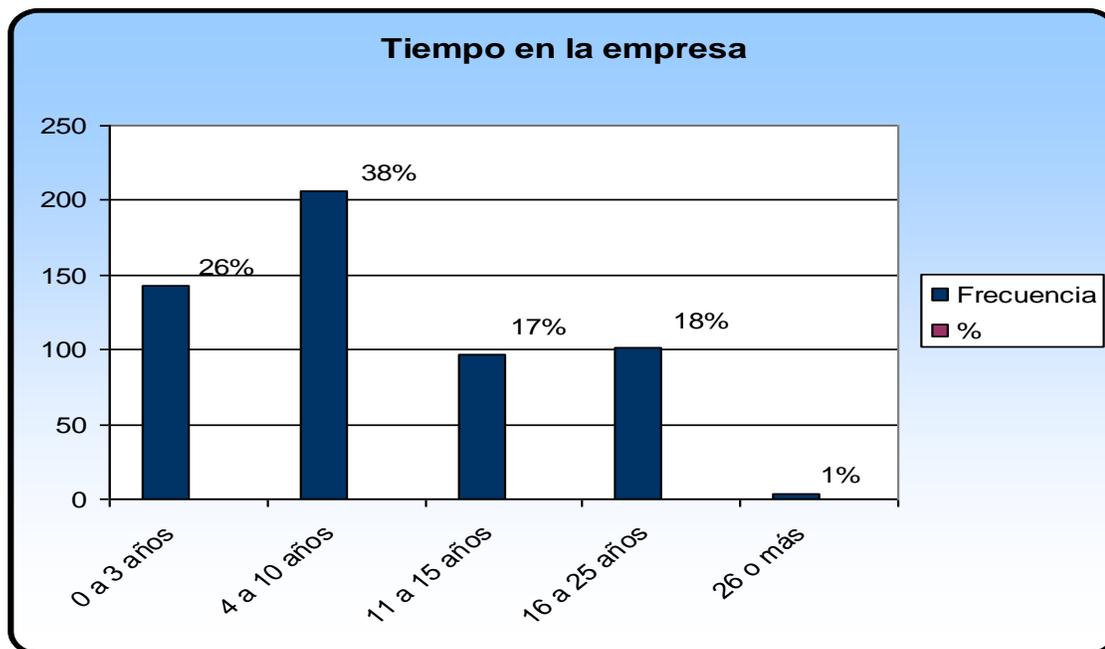
Gráfica No. 7. Resultados estadísticos por nivel educativo.



Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

En cuanto a tiempo en la empresa, un 26% tienen de 0 a 3 años de antigüedad; un 38% tienen de 4 a 10 años, un 17% tienen de 11 a 15 años, un 18% tienen de 16 a 25 años y un 1% tienen 26 años o más.

Gráfica No. 8. Resultados estadísticos por tiempo de labor en la empresa.



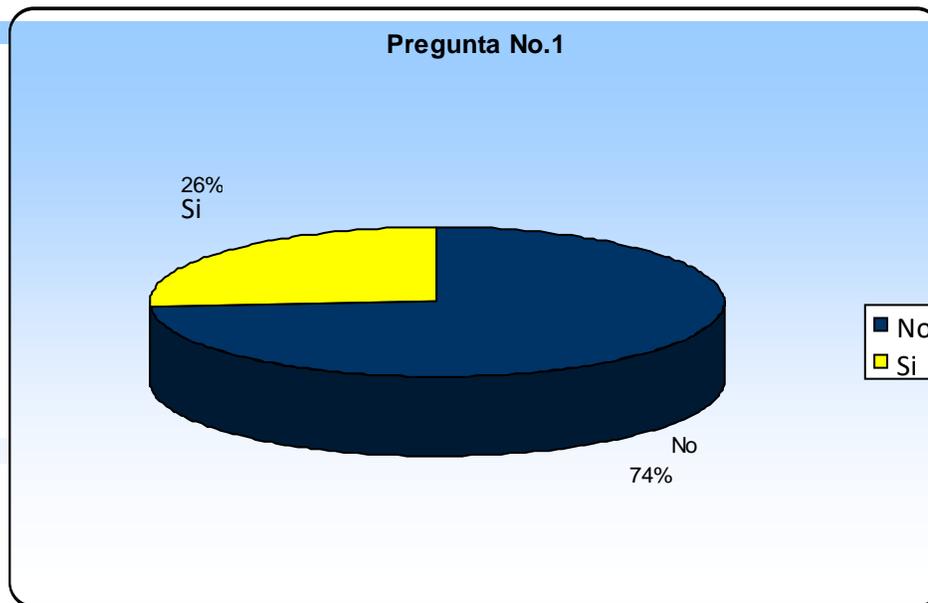
Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

Tabla No.1. Los conceptos de gestión del conocimiento son familiares.

Pregunta No. 1	Frecuencia	%
No	37	74%
Si	13	26%
Totales	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

Gráfica No. 9. Los conceptos de gestión del conocimiento son familiares.



Fuente: Tabla 1 de encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

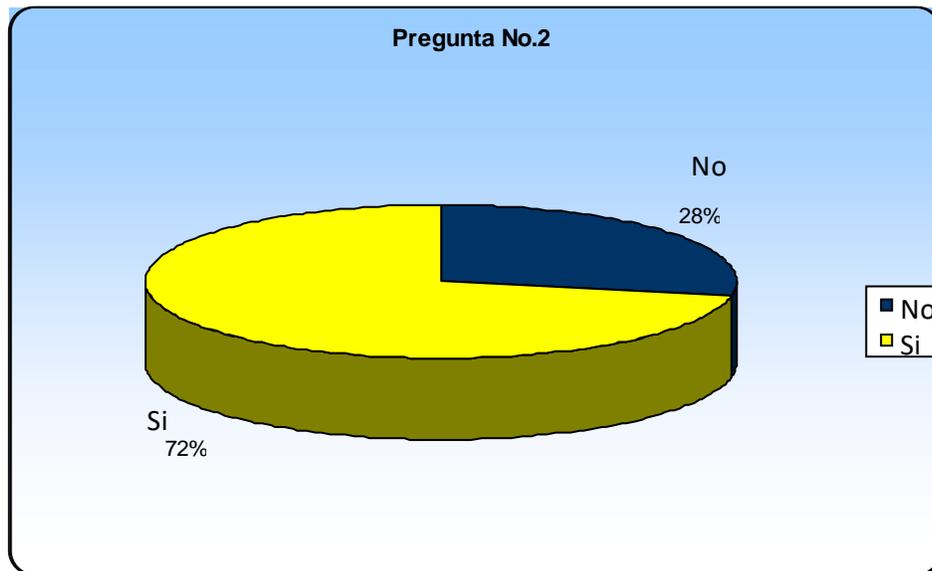
Del total de los encuestados el 74% considera que los conceptos de Gestión del Conocimiento no les son familiares y un 26% considera que sí.

Tabla No.2. El personal en un alto porcentaje, es competitivo y profesional

Pregunta No. 2	Frecuencia	%
Si	36	72%
No	14	28%
Totales	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

Gráfica No. 10. El personal, en un alto porcentaje, es competitivo y profesional.



Fuente: Tabla 2 de encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

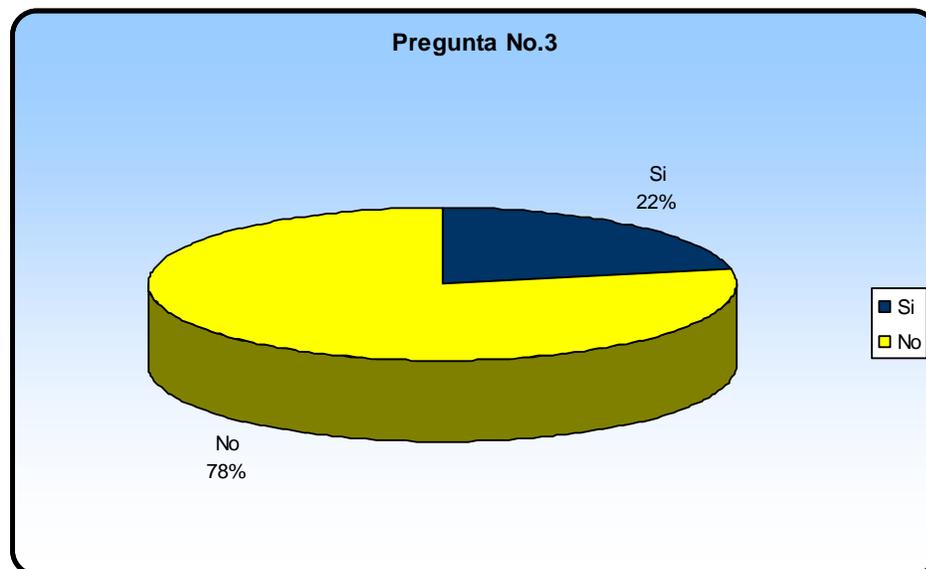
Aquí se observa que el 72% de los empleados consideran que el personal de la empresa es competente y profesional mientras que un 28% considera que no.

Tabla No.3. Los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas.

Pregunta No. 3	Frecuencia	%
Si	11	22%
No	39	78%
Totales	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

Gráfica No. 11 Los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas



Fuente: Tabla 3 de encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

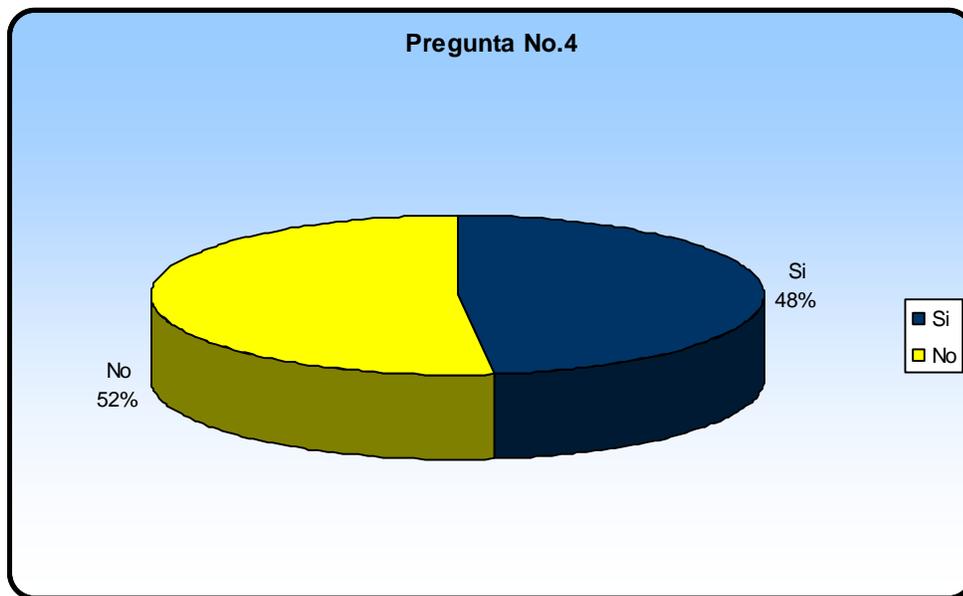
El 78% de los encuestados considera que los empleados no son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas mientras que el 22% considera que sí.

Tabla No.4. Todos los empleados juegan un papel importante en la innovación del negocio al ser considerados sus conocimientos e ideas.

Pregunta No. 4	Frecuencia	%
Si	24	48%
No	26	52%
Totales	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

Gráfica No. 12 Todos los empleados juegan un papel importante en la innovación del negocio al ser considerados sus conocimientos e ideas



Fuente: Tabla 4 de encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

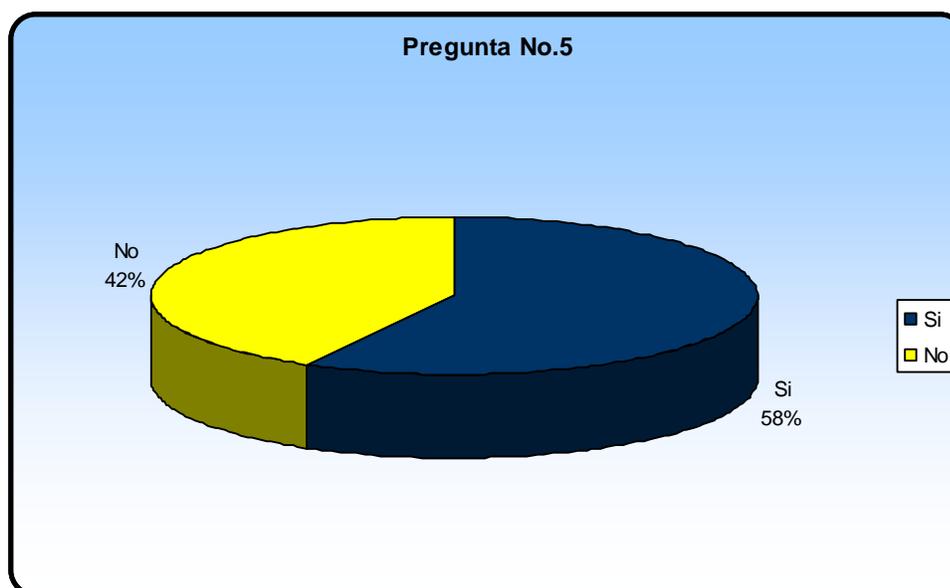
De los empleados encuestados el 52% considera que no todos los empleados juegan un papel importante en la innovación del negocio al ser considerados sus conocimientos e ideas frente a un 48% que considera que sí.

Tabla No.5. La comunicación es abierta e involucra a todos los empleados

Pregunta No. 5	Frecuencia	%
Si	29	58%
No	21	42%
Totales	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

Gráfica No. 13 La comunicación es abierta e involucra a todos los empleados



Fuente: Tabla 5 de encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

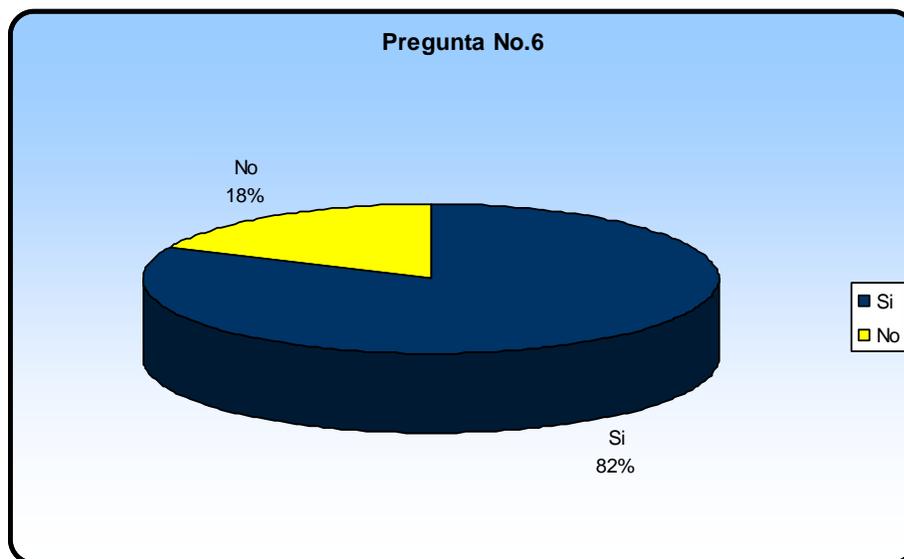
El 58% de los empleados consideran que la comunicación es abierta e involucra a todos los empleados, frente a un 42% que considera que no.

Tabla No. 6. Se promueven las visitas a los clientes que permiten conocer las necesidades, usos actuales, quejas, bondades de la gama de productos de la empresa

Pregunta No. 6	Frecuencia	%
Si	41	82%
No	9	18%
Totales	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

Gráfica No. 14. Se promueven las visitas a los clientes que permiten conocer las necesidades, usos actuales, quejas, bondades de la gama de productos de la empresa



Fuente: Tabla 6 de encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

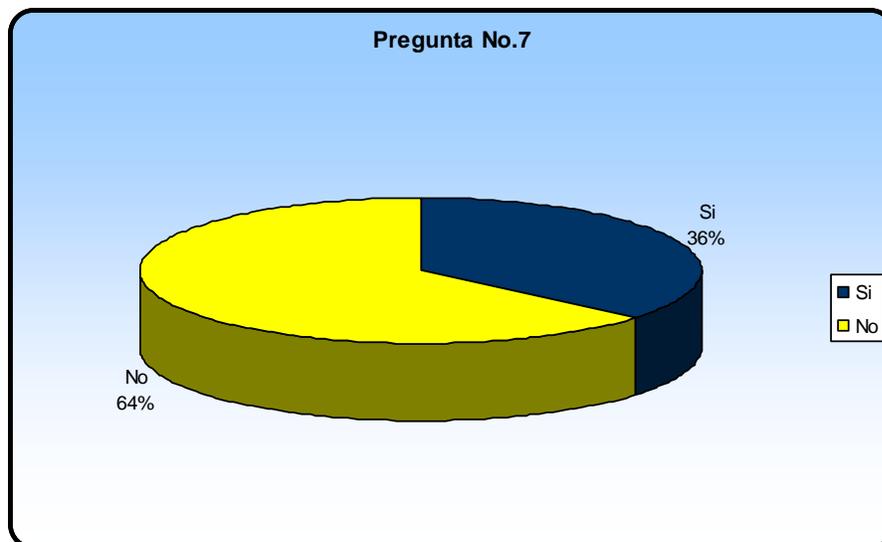
El 82% de los empleados consideran que se promueven las visitas a los clientes para conocer las necesidades, usos actuales, quejas, bondades de la gama de producto de la empresa frente a un 18% que considera que no se corresponden a sus necesidades.

Tabla No.7. El dialogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa

Pregunta No. 7	Frecuencia	%
Si	18	36%
No	32	64%
Totales	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

Gráfica No. 15. El dialogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa



Fuente: Tabla 7 de encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

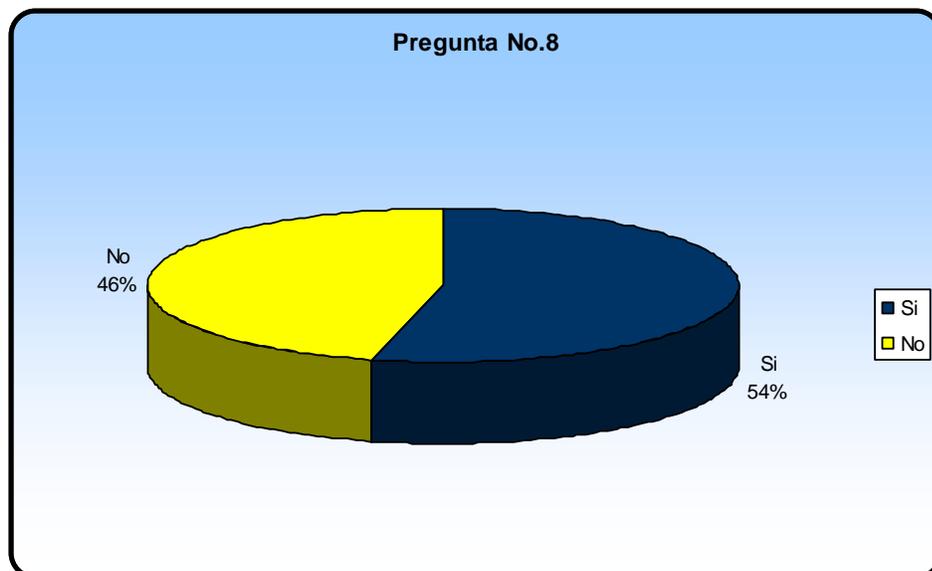
El 64% de los empleados consideran que el diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles no es habitual en la empresa, frente a un 36% que considera que si lo es.

Tabla No.8 El Banco La Solución cuenta con base de datos de productos y procesos que se actualizan constantemente

Pregunta No. 8	Frecuencia	%
Si	27	54%
No	23	46%
Totales	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

Gráfica No. 16 El Banco La Solución cuenta con base de datos de productos y procesos que se actualizan constantemente



Fuente: Tabla 8 de encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

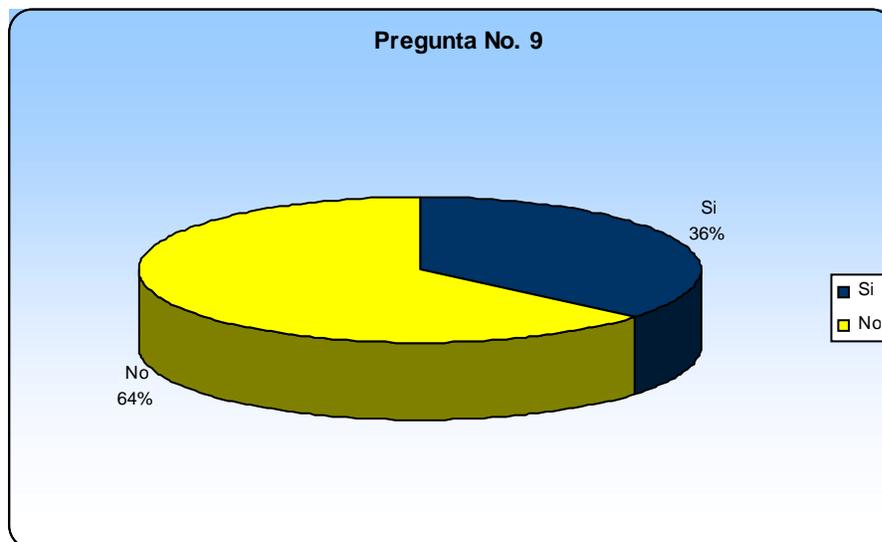
De acuerdo a las respuestas de los encuestados, un 54% está de acuerdo que se cuenta con base de datos de productos y procesos que se actualizan constantemente frente a un 46% que no lo está.

Tabla No.9. Los empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, foros, cursos, libros, etc.

Pregunta No. 9	Frecuencia	%
Si	18	36%
No	32	64%
Totales	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

Grafica No. 17 Los empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, foros, cursos, libros, etc.



Fuente: Tabla 9 de encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

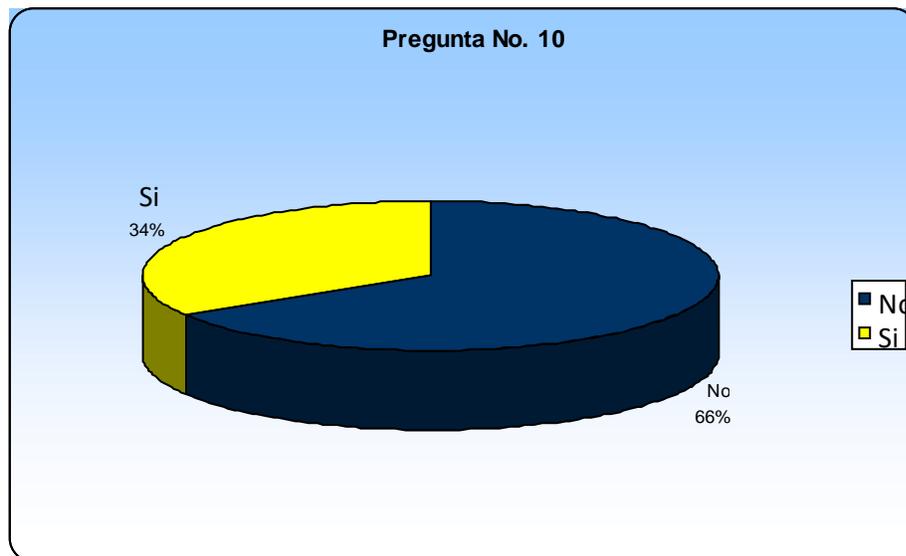
El 64% de los empleados consideran que no tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, foros, cursos, libros, etc. Frente a un 36% que consideran que si tienen acceso.

Tabla No.10. El Banco La Solución publica continuamente información interna de la empresa para todos los empleados

Pregunta No. 10	Frecuencia	%
Si	33	66%
No	17	34%
Totales	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

Grafica No. 18 El Banco La Solución publica continuamente información interna de la empresa para todos los empleados



Fuente: Tabla 10 de encuesta aplicada a empleados del Banco La Solución en octubre 2016.

El 66% de los empleados consideran que la empresa no publica información interna para todos los empleados continuamente frente a un 34% que consideran que si se publica información.

2.10. Análisis de la Encuesta

El resultado de la encuesta arrojó que a los colaboradores no le resultaban familiares los conceptos de Gestión del Conocimiento. Sin embargo, se observó interés en que fuera implementado este método, porque los empleados consideraron que no son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas.

Acerca de la innovación, fue evidenciado que los encuestados consideran que no todos los colaboradores juegan un papel importante en la innovación del negocio al ser considerados sus conocimientos. Es por ello que se considera necesario implementar procesos que se desarrollan en el día a día mediante espacios donde puedan compartirse los temas que manejan y conocen dentro de la organización. Para mejorar el servicio de efectividad se considera vital implementar el compartir y transformar la información de forma parcial o radical.

En este trabajo de investigación se identificó que los colaboradores están conscientes de que la institución promueve las visitas a los clientes, que es uno de los grupos de interés, para conocer las necesidades, usos actuales, quejas, bondades de la gama de productos y servicios de la empresa, lo cual es una ventaja competitiva para el mejoramiento continuo en los procesos.

Un factor muy importante que tuvo este trabajo de investigación fue identificar la falta de dialogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles no es habitual en la empresa; siendo esta una de las principales oportunidades en cuanto a la transferencia de información. Adicionalmente, de que consideran que no tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, foros o libros.

Finalmente y aunque se evidenció desconocimiento sobre la Gestión del Conocimiento, se concluye que los encuestados tienen especial interés en

mejorar los procesos por medio de un modelo de Gestión del Conocimiento, para compartir el conocimiento con otros a los que les interese, para el mejoramiento del servicio.

2.10.1 Descripción de las estrategias para la Gestión del Conocimiento empleando los modelos de Arthur Andersen y Nonaka & Takeuchi.

La selección del modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen para aplicarlo en el Banco La Solución se fundamenta en favorecer la transmisión de la información que es catalogada como valiosa, desde los individuos hacia la organización, y propiciar el retorno nuevamente a los individuos, con el fin de que genere beneficios particularmente para los clientes, es decir, valor agregado que sea visto y reconocido por los clientes. Siendo el objetivo principal crear valor al interior de la organización que los clientes puedan ver y reconocer, que es lo que nos interesa obtener en cada contacto del cliente con los representantes del Banco La Solución.

De igual manera, el modelo de Nonaka y Takeuchi propone un modelo de proceso de creación de conocimiento para entender la naturaleza dinámica de la creación del conocimiento, siendo un proceso continuo de interacciones dinámicas entre el conocimiento tácito y el explícito. Además propone los cuatro modos de conversión del conocimiento interactuando como en una espiral de creación del conocimiento, que llega a tener una escala más grande cuando se eleva a través de los niveles de la organización. Socialización, externalización, combinación e internalización

CAPITULO III.

PROPUESTA

Luego de una investigación larga y completa sobre los diferentes modelos de Gestión del Conocimiento, para determinar las ventajas y desventajas, así como su importancia al aplicarlos, y realizar la encuesta a diferentes colaboradores, buscando identificar el nivel de conocimiento sobre el término, con base en los modelos expuestos en este trabajo final, se propone un modelo inicial que contribuya al mejoramiento continuo y al logro de los objetivos de esta investigación y aquellos propuestos por la Administración del Banco La Solución. La propuesta de este trabajo final es implementar el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), en el cual se definieron cuatro periodos:

3.1 Interiorización. En este período en que el conocimiento tácito pasa a ser explícito, se procederá a organizar y clasificar el conocimiento y las informaciones que tienen los colaboradores del Banco La Solución, con respecto a sus habilidades, experiencias y fortalezas. Para lo cual se realizarán actividades para conocer los procesos, documentarlos, determinar la gestión del empleado con respecto al proceso, identificar las buenas prácticas y clasificar la información obtenida, mediante las herramientas de observación y entrevistas.

3.2 Socialización. En esta etapa se profundizarán los conceptos de mentor, comunidades de práctica, trabajo colaborativo, aprendizaje basado en problemas y grupos de estudios, en el cual se compartirán los mismos intereses y se realizará la transferencia del conocimiento. En este período se ejecutarán actividades de: Estimulación de trabajo en equipo y transferencia de informaciones; capacitación a líderes y conocimiento de malas prácticas ocurridos en tiempos anteriores, esto se obtendrá mediante entrevistas y capacitación.

3.3 Exteriorización. Para este período, el conocimiento permite que se construyan nuevas ideas y que sean transformadas a través de la innovación con programas como líderes de soluciones, grupos de expertos, motivando a los colaboradores por medio de incentivos y reconocimientos. Para lo cual se realizarán actividades de exploración, evaluando el conocimiento que tienen cada uno de los colaboradores y sobre todo aquellos con mayor experiencia, para determinar quién es el recurso más adecuado para la transformación de los procesos. También, se hará un levantamiento de las mejores ideas para clasificarlas y escoger las mejores, lo cual nos lleva al ciclo de innovación, a través de la documentación de nuevas ideas. Posteriormente, se evaluarán todas las propuestas clasificadas y se verificará su implementación, para decidir cuáles son puestas en marcha y después, darle seguimiento periódico a los procesos y su transformación mediante trabajos de grupos.

3.4 Asociación. En esta etapa el conocimiento es explícito, pudiendo compartirse, documentarse y estar disponible para todos los colaboradores; para lo cual es necesario crear un espacio en la intranet y en general un repositorio donde se documenten las experiencias, buenas prácticas, buenas y malas experiencias, para no repetir los mismos errores, mediante la transmisión del conocimiento. Como llegaremos a hacerlo? Mediante la documentación de las nuevas ideas, publicación de la información obtenida y sensibilizando al resto sobre la Gestión del Conocimiento, a través de un portal de la Presidencia.

Se llegará a la innovación después que los pasos del modelo estén documentados y ejecutados, ya que con este proceso se habrán identificado brechas, errores, desperdicios, etc.

En referencia al modelo de Arthur Andersen, con el fin de reducir la falta de diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles, así como permitir acceso a los procedimientos y políticas, manuales, revistas, foros o libros, se recomienda crear espacios físicos y en el intranet, para estimular la transferencia

de conocimiento y que empleados con mayor experiencia sean líderes mentores en comunidades de prácticas con el objetivo de compartir sus experiencias y resolver dudas o conflictos, tanto a empleados nuevos como actuales.

También, se propone establecer grupos de expertos donde se generen ideas de mejoramiento continuo de los procesos y el servicio, así como donde se realice benchmarking con otras empresas, investigando las mejores prácticas para mejorar la forma de hacer las tareas, lo cual debe tener participación activa de los altos niveles, para que el resto lo asimile como parte de la cultura organizacional.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este trabajo final se pudo evidenciar la importancia que tiene implementar un modelo de Gestión del Conocimiento en el Banco La Solución, en República Dominicana, que les permita ser referente para otras organizaciones.

De igual manera, se conocieron los diferentes modelos actuales de Gestión del Conocimiento disponibles a nivel mundial, sus ventajas y desventajas; así como, la importancia del manejo de la información, el conocimiento y la innovación para implementar un modelo de Gestión del Conocimiento.

También se pudo conocer la situación actual del Banco La Solución, su historia, objetivos, organigrama, estrategias. Luego, se realizó la presentación y análisis de los resultados obtenidos con las encuestas aplicadas a los empleados.

Dentro de los aspectos principales de esta investigación se determinó que implementar nuevos espacios de trabajo e investigación para los empleados, es un tema necesario para el desarrollo de la innovación.

Debido a que el modelo propuesto de Gestión del Conocimiento genera un ambiente en el que el conocimiento y la información sensibles puedan estar disponibles para motivar la innovación y mejorar la toma de decisiones de los empleados, en este trabajo final se evidenció en la encuesta que se tiene poca información sobre los modelos de Gestión del Conocimiento en el Banco La Solución, pero se verifica la existencia de algunos elementos de gestión de la información, como son conocer las necesidades y percepción del cliente mediante el uso de las redes sociales, lo cual permite capturar las oportunidades de mejora que son vitales en la toma de decisiones y la innovación de los procesos actuales.

Un elemento importante que se pudo identificar en este trabajo final fue que la Gestión del Conocimiento tiene un valor de importancia, que ya fue incluida dentro de los requerimientos de ISO: 9001, a partir del 2015, lo cual demuestra su importancia en la calidad y el mejoramiento continuo en las empresas, independientemente del tipo de organización que sea.

Debido a que la innovación y el aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual, basados en las tecnologías de información y las comunicaciones; con el modelo de Gestión del Conocimiento se espera cumplir este objetivo dentro de la gerencia del Banco La Solución.

RECOMENDACIONES

Siendo la recomendación principal implementar la Gestión del Conocimiento de los modelos de Nonaka & Takeuchi y Arthur Andersen, es importante destacar que también deben ser consideradas las siguientes acciones:

- Continuar estimulando las visitas a los clientes y los repositorios de información mediante las diferentes redes sociales, de manera que los clientes compartan el customer journey que realizan, mediante el conocimiento de las quejas, reclamaciones y también de los reconocimientos que permitan innovar para mejorar los procesos tanto directos o indirectos que afectan el servicio al cliente, siendo esta una ventaja competitiva.
- Designar a líderes mentores de los espacios físicos y/o de intranet e incentivarlos con bonos extras, cuando al transferir el conocimiento y lo compartan con el equipo de trabajo, mejoren los resultados en general de ese equipo o permitan solucionar situaciones en la institución.
- Coordinar horarios de reuniones día a día en las diferentes áreas en horario de 7:30 a 8:30 de la mañana para el personal de servicio al cliente y de 5 a 6 de la tarde para el personal administrativo, entre los líderes mentores y los equipos de trabajo, para compartir aquellas situaciones que necesitan mejorarse o los nuevos productos o servicios para resolver las dudas e inquietudes de los colaboradores.
- Motivar a los colaboradores sobre la importancia del modelo de Gestión del Conocimiento, a fin de estimular el trabajo en equipo para lograr el mejoramiento continuo y la innovación en los procesos.

- Crear un control acerca de los errores de los colaboradores, en especial de los representantes de servicio al cliente en sus actividades y esta información será triangulada con los registros de las consultas en intranet, con el objetivo de identificar a los colaboradores que no entran a consultar las informaciones antes de responder las inquietudes de los clientes, ofreciendo respuestas erradas e imprecisas.

A estas personas que cometen errores en su desempeño y no tienen consultas registradas se les aplicará una evaluación con el siguiente propósito:

- Si en realidad muestra desconocimiento porque no sabe buscar las informaciones en intranet, se le diseñará un plan de mejora con evaluaciones sistemáticas.
- Si muestra conocimiento, entonces será cuestionado y se tomarían medidas disciplinarias.
- Quincenalmente realizar reuniones con los representantes experimentados, supervisores, entrenadores y analistas, hacer lluvias de ideas, espigas de pescado, entre otras técnicas, para generar alternativas de procedimientos que mejorarían la calidad de las informaciones, llegándose a consensos, los cuales una vez depurados, generalizados, modelados, etc. se propone su incorporación en las informaciones internas del Banco La Solución.
- Reclutar un especialista de calidad en servicio al cliente para revisar y actualizar periódicamente los manuales de procedimientos, normativas de servicio al cliente, entre otras informaciones, del Banco La Solución y crear nuevos documentos, de ser necesario, que sean una fuente de conocimientos para los representantes y de mayor valor para la organización.

- Deben realizarse sesiones de calibración por unidad, para evaluar la efectividad, lograr aclaración y unificar los criterios de calidad para un grupo completo por supervisor o departamento. También, se debe establecer una frecuencia de monitoreo en base a las implicaciones estadísticas del tamaño de la muestra. Los representantes que no pasan el monitoreo debe dárseles seguimiento más frecuentemente. Además, crear guías de estándares de calidad para atención al cliente y que los supervisores reciban las evaluaciones para retroalimentar a cada representante, tomando en cuenta la precisión de la información de acuerdo a las especificaciones de calidad establecidas.

BIBLIOGRAFIA

Acosta, J. 2011. Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales: Caso DISAN, S. A. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co:8443/handle/10554/35/browse?value=Acosta+Mar%C3%ADn%2C+Javier+Dar%C3%ADo&type=author>

Acosta J. 2011. Implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento en los procesos organizacionales: Caso Disan, S. A. Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Comunicación y Lenguaje. Departamento de Comunicación y Lenguaje. Departamento de Comunicación Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5651/tesis720.pdf;jsessionid=BBC698C94B8947CB74040F8EC6A82EF3?sequence=1>

Archanco, R. 2011. La Importancia de la gestión del conocimiento en la empresa. Recuperado de: <http://papelesdeinteligencia.com/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>

Archanco, R. 2011. ¿Qué es gestión del conocimiento?. Recuperado de: <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>

Banco Central de la Republica Dominicana. Mayo 2016. Informe de Política Monetaria. Recuperado de: http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/infome_pm/Informe_pm2016-05.pdf

Banco La Solución. Cambio de nombre del Banco Popular. Recuperado de: <https://www.popularenlinea.com/Personas/Paginas/nosotros/filosof%C3%ADa-corporativa.aspx>

Banco de la Republica Colombia. Política Nacional para la productividad y competitividad (2001). Capítulo 2. Editorial Sena. *Capítulo 2.4 La Gestión Estratégica del Conocimiento para la búsqueda de nuevas ventajas competitivas*. Edición en la biblioteca virtual: Mayo 2007. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/node/69893>

Bonnefoy. J, gamara. J, Molina, C. Steinrorth C. 2009. CoP Guia No. 2. COMO CREAR UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA. Banco Interamericano de Desarrollo. Sector de Conocimiento y Aprendizaje. Recuperado de: <http://docplayer.es/4762538-Cop-guia-no-2-como-crear-una-comunidad-de-practica-banco-interamericano-de-desarrollo-sector-de-conocimiento-y-aprendizaje.html>

Collison, C. 2001. 12 Manage. The Executive Fast Track. Aprender, capturar, compartir y aprovechar conocimiento, experiencia y buenas prácticas. Descripción de la Gestión del Conocimiento de Collison y Parcell. Recuperado de: http://www.12manage.com/methods_collison_knowledge_management_es.html

Copguia No. 1 a4n.alianzacacao.org/uploaded mod-documentos Banco Interamericano de Desarrollo/BID%20de%20..... Juan Cristóbal Bonnefoy Carlos Gerardo Molina Jorge Gamarra Christel Steinrorth

Cuevas, Javier D. 16 de junio 2016. La tendencia de la banca. Listín Diario. Visita 4 de octubre 2016. Recuperado de: <http://www.listindiario.com/puntos-de-vida/2016/06/16/423351/la-tendencia-de-la-banca>

De Jonge, J. 12 Manage. The Executive Fast Track. Modelo SECI (Nonaka Takeuchi). Recuperado de: www.12manage.com/methods_nonaka_seci_es.html. Edición virtual con informaciones del libro Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. The Knowledge-Creating Company. 18 de mayo 1995.

González, Cecilia. 2016. Unapec. Material informativo de la Maestría de Recursos Humanos en la materia Gestión del conocimiento.

Hernández, M. 2010. Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín. Universidad de Antioquía. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/1451/1/MONOGRAF%20%20reina%201%C3%9Altima.pdf>

Loggidice, Z. 2011. La Gestión del conocimiento como ventaja. Recuperado de: [www. Lumed.net Tesis Doctorales/2012 z//modelos gestión-conocimiento html](http://www.lumed.net/Tesis%20Doctorales/2012/z//modelos%20gesti3n-conocimiento.html). zuleymaLoggidice Biblioteca Virtual

Matos, S. 2005. Monografías.com. Gestión de Recursos Humanos en Bancos de Fomento Agrícola. 2005. Organigrama Banco Agrícola de la Republica Dominicana tomado como modelo para el organigrama del Banco La Solución. 2016. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-bancos/gestion-bancos.shtml>

MsC. León, M., Dr. C. Ponjuan, Gloria y Lic. Rodríguez, M. Marzo – Abril 2016. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Acimed. Revista cubana de los profesionales de la información y de la comunicación en salud. Volúmen 14. Número 2. Recuperado de: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.

MsC. León, M., Dr. C. Ponjuan, Gloria y Lic. Rodríguez, M. Marzo – Abril 2016. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Acimed. Revista cubana de los profesionales de la información y de la comunicación en salud. Volúmen 14. Número 2. Recuperado de: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.

Revista Knowledge Works. Marzo 2016. Newsletter No. 1. La nueva 9001-2015 y la gestión del conocimiento. Recuperado

de: <http://knowledgeworks.cl/recursos-item/newsletter-1-marzo-2016/>

Trejo, D. 2009. Identificación, análisis y aprovechamiento de la administración del conocimiento para la empresa y org. Mexicana del siglo XXI. USA.

ANEXOS



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Rafael Alejandro Durán Abreu, cédula 001-062631-6, matrícula de la Universidad APEC 19890895, estudiante de término del programa de Máster en Gerencia de Recursos Humanos, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en Mejorar los ventajes competitivos y patrones de Servicio al Cliente.

Rafael (Firma)

Yo, Reidy C. Reyes G. (nombre de quien autoriza)
At. Dir. Administrativo, (cargo que ocupa), cédula 001-1289626-1, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa
- Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Includo dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

Reidy Reyes (Firma y sello)

ADDENDUM

(Anteproyecto de investigación)

1. Selección y definición del tema de investigación

En el presente trabajo de grado se realizará una propuesta de implementación de estrategias del proceso de Gestión del Conocimiento en el Banco La Solución, expresado por Nonaka y Takeuchi (1995), Arthur Andersen (1999), Chris Collison y Geof Parcell (2003), entre otros autores.

Con el interés de que la administración del Banco La Solución, pueda mejorar sus ventajas competitivas, fortalecer el aprendizaje organizacional, mejorar los procesos empresariales e incrementar la generación de valor a los grupos de interés, el conocimiento de este trabajo de grado se basará en el modelo teórico, investigando las informaciones de la materia de Gestión del Conocimiento que fueron impartidos en la Maestría de Recursos Humanos de UNAPEC y buscando informaciones en el internet sobre trabajos de grados del tema seleccionado, así como realizando encuestas a diez colaboradores y cinco Gerentes y Directores del Banco La Solución.

Considerando que el conjunto es superior a la suma de sus partes, las organizaciones necesitan aprender y mejorar; las personas necesitan colaborar física y virtualmente, compartiendo sus experiencias para ayudar a la institución en que labora a hacer las cosas cada vez mejor. ¹

¹ www.chriscollinson.com/blog. Learning from others-shedding new light, or entering a hall of mirrors. 21 de septiembre 2016.

En tal sentido, tomando en cuenta que si:

- 1) Un trabajador comparte lo que sabe
- 2) Otro trabajador con mayor experiencia también lo comparte
- 3) Descubren lo que ambos saben y surgen temas emergentes
- 4) Discuten lo que es posible
- 5) El primer trabajador determina qué acción tomará

Esto permitirá que los procesos que se comparten persona a persona, puedan enfocarse en resolver un problema definido y lograr un mejoramiento continuo que provoca innovar, siendo un elemento vital para afrontar los retos y generar valor a los grupos de interés.

2. Planteamiento del problema

El Banco La Solución es la institución líder en servicios bancarios en República Dominicana, con la visión de tener los mejores recursos humanos, tecnológicos y financieros, por lo cual debe adaptarse cada día a los rápidos cambios que exige la sociedad actual de la información y el conocimiento.

La filosofía de la institución es dejar fluir los procesos sistemáticamente establecidos, hacer las cosas con pasión, simplicidad, sentido común y trabajar con personas excelentes. Esta filosofía tiene un alcance para toda la empresa y el responsable de ejecutarla es el departamento de Recursos Humanos.

Para las empresas orientadas a servicios bancarios, el know how cobra más importancia, debido a la naturaleza de su negocio, que en síntesis consiste en procesar entradas de información y generar un producto/servicio. La capacidad de generar riqueza para sus grupos de interés y garantizar la subsistencia de la institución, está dada en función de la capacidad de retener y potenciar el conocimiento de sus procesos a través del tiempo.²

² Diez Jiménez, Damián Alfredo y Zúñiga Palta, Ana María. 2011. Trabajo de grado de la Universidad ICESI. Cali, Colombia. "Implementación de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de servicios".

2.1 Síntomas

Aunque existe amplia difusión del tema de gestión del conocimiento, es importante saber que muchas empresas de servicios en América Latina no estimulan la gestión y el desarrollo del conocimiento al interior de sus organizaciones, donde no se tiene ninguna estrategia para gestionar sus activos de conocimiento.

Es por ello que este proyecto de grado estará enfocado en implementar estrategias de un modelo práctico de gestión del conocimiento con base en diferentes autores y una metodología correcta para una institución bancaria.

En tal sentido, se identificó que en el Banco La Solución las informaciones internas disponibles, las opiniones, experiencias y puntos de vista de todos los integrantes de la empresa no son compartidos para ser utilizados en su beneficio, ni utilizan al empleado como motor de la innovación.

De igual manera, la tendencia en la toma de decisiones se basa sin tomar en cuenta que el conocimiento del personal puede transformarse en competencias corporativas y ventajas competitivas.

2.2. Causas

La implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento permitirá gestionar y administrar la información y el conocimiento, contribuyendo a que los objetivos, misión y visión propuestos por el Banco La Solución se cumplan, por medio de la recuperación, documentación y manejo de la información, que apoye el mejoramiento de los procesos dentro de la institución bancaria.

Esta investigación se fundamentará en diferentes estudios realizados por algunos autores sobre el tema y debe justificar la propuesta de implantación del modelo de Gestión del Conocimiento, quienes afirman que el proceso de

interiorización es el paso del conocimiento explícito a tácito y está muy relacionado con el aprendizaje, de forma que los individuos puedan adquirir experiencia de otros (Nonaka y Takeuchi 1995). En este proceso, las experiencias se interiorizan en la base del conocimiento del individuo receptor.³

Se identificó que aunque reconocen a los empleados que proveen un servicio excepcional a los clientes, no existe un ambiente de mejoramiento e innovación que permita a los empleados compartir las experiencias de los clientes para mejorar el servicio al cliente, desaprovechando las informaciones y experiencias internas.

En el presente, se desaprovecha a los empleados de mayor experiencia en plantear alternativas de acción que respondan a los acontecimientos y de compartir con otros colaboradores mejores prácticas de hacer las cosas.

Como empleado del Banco La Solución, se observó que pudieran crearse espacios para que sus integrantes socialicen sus procesos, escasa difusión que se le da a compartir experiencias y buenas prácticas, todo esto debido al desconocimiento que pueden tener sus directivos frente al tema y la no existencia de un modelo de Gestión del Conocimiento.

³ Hernández Muñoz, Mónica Cristina. 2010. Trabajo de grado. "Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín".

2.3 Pronóstico

Actualmente las organizaciones en el ámbito mundial están implementados modelos de Gestión del Conocimiento, y en nuestro país, el Grupo Goya ha implementado esta herramienta, obteniendo excelentes resultados.

Es por ello que empresas como Nokia, Apple, Microsoft, o nacionales como Grupo Goya, después de aplicar estos modelos, concluyeron que sí generaban valor y más construcción intelectual sobre su medición, estado y resultados.

En el escenario de que no sea implementado un modelo de gestión del conocimiento, la institución no tendrá un marco de referencia fundamental interno en el proceso de decisiones que facilite el consenso en los niveles bajo, medio y alto.

También, se debe comenzar a realizar estudios sobre la importancia de disponer y documentar todo el conocimiento que posean las personas en el momento de desarrollar sus procesos; además de esto, comenzar a concientizar a las personas sobre las lecciones aprendidas y buenas o malas prácticas experimentadas para documentarlas, mediante una herramienta que abarque todas las características expuestas, tal como las de un modelo de Gestión del conocimiento, que requiere ser liderado, diseñado y propuesto.

Como empleado del Banco La Solución, se observó que las personas, a pesar de su voluntad y deseo de aprender, no comparten el conocimiento ni su gestión diaria, por falta de tiempo, muchas actividades laborales, o porque lo ven como una carga más, poca motivación, desconocimiento de un modelo adecuado, miedo a ser reemplazados y hasta conformismo en lo que hacen; en consecuencia, no existe mejoramiento en los procesos, no se innova, mucho menos se comparten, disponen, publican, o documentan, cerrando la contingencia en caso de que alguien falte o renuncie y se lleve consigo todo el

aprendizaje y experiencia, permitiendo que se quede en una sola persona o no se transmita, arriesgándose a perder todo el capital intelectual invertido en ese empleado y generando un costo mayor para la organización al capacitar otra persona para que realice determinada actividad; el no innovar y no generar valor agregado al proceso son algunas de las principales consecuencias de no tener implementado un modelo de Gestión del Conocimiento.

2.4. Control

Por lo anteriormente expuesto, es necesario implementar un sistema de Gestión del Conocimiento en el Banco La Solución, con una adecuada participación de todos los miembros, mediante un ambiente y entorno para compartir las experiencias e informaciones internas para mejorar continuamente los procesos internos. Adicionalmente, reconocer a los empleados de mayor experiencia, capitalizando el conocimiento, permitirá lograr un retorno en la inversión en formación del personal y en el conocimiento de los clientes, creando una cultura de mejora y aprendizaje continuos.

Este proyecto surgió de la necesidad de contribuir y agregar valor a los procesos y procedimientos, a la vez de darles protagonismo a todos los colaboradores, documentando las buenas prácticas e innovación de los empleados, poniendo a disposición todo el aprendizaje que se pueda obtener de ellos para beneficio de la institución.

Las ventajas que reportan la implementación de un sistema de gestión del conocimiento generan fidelidad de los clientes por el servicio que reciben, lo cual se traduce en confianza y tranquilidad en negociar con la institución.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Este trabajo tiene como objetivo general, elaborar una propuesta de estrategias de gestión del conocimiento fundamentado en los modelos de Arthur Andersen y Nonaka y Takeuchi, entre otros autores, en el Banco La Solución de manera íntegra y responsable.

3.1.1. Objetivos Específicos

1. Investigar el valor agregado que obtendría el Banco La Solución si aplica el modelo de Gestión del Conocimiento.
2. Identificar los factores claves de éxito y los factores que pueden incidir en la Gestión del Conocimiento del Banco La Solución.
3. Diseñar las estrategias de la organización que permitan propiciar espacios y medios para que los individuos compartan el conocimiento.
4. Determinar las actividades concretas en que se manifestará la responsabilidad personal para compartir y hacer explícito el conocimiento que cada uno posee.
5. Analizar cómo logrará el Banco La Solución que el compartir conocimientos se constituya en una obligación ética hacia el resto de los compañeros de la organización.
6. A nivel organizativo, determinar cómo el Banco La Solución garantizará un clima que fomente ese nivel individual de gestionar conocimiento.
7. Proponer el plan de acción con el fin de adoptar el modelo de gestión de conocimiento seleccionado con base en los resultados del diagnóstico.

4. Justificación de la investigación

4.1. Justificación Teórica

El conocimiento permite a las organizaciones aumentar su valor en cualquier campo. Motivo por el cual, a nivel mundial, las instituciones se encuentran en un momento clave donde requieren contar con un modelo de Gestión del Conocimiento. La sociedad del conocimiento y la información son conceptos que se hacen cada vez más importantes dentro de las compañías y las teorías gerenciales van determinando una tendencia hacia la Gestión del Conocimiento, convirtiéndola en un modelo esencial en la organización, ya que el conocimiento organizacional o colectivo proporcionará calidad, oportunidad, mejoramiento en los procesos y perdurabilidad en el mercado a través del tiempo.

Para alcanzar con éxito el desarrollo de un proyecto de gestión del conocimiento (CG) en las organizaciones es necesario establecer una estrategia de gestión del conocimiento (EGC).

En los últimos tiempos, el papel del conocimiento en las organizaciones ha venido a ocupar un lugar protagónico en el éxito competitivo entre ellas, debido en general, a la poca diferencia en sus desarrollos tecnológicos, a los paradigmas asociados a la Sociedad de la información y a la nueva economía basada en el conocimiento, convirtiéndose de esta manera en uno de los activos intangibles (recurso) de mayor valor en la actualidad.

Por tanto, para poder afirmar que una organización hace un uso correcto de su conocimiento, es necesario que se encuentren desarrollando alguna estrategia de gestión del conocimiento (EGC) con el fin de gestionar adecuadamente el conocimiento acumulado. Para que el esfuerzo sea exitoso debe lograrse que el conocimiento sea compartido al menos entre los miembros de la organización que lo necesiten.

La gestión del conocimiento requiere de una eficiente gestión de la información. Por tanto, el éxito de la gestión del conocimiento está invariablemente condicionado a cómo se realice dicha gestión en la organización así como por la calidad de los resultados que este proceso sea capaz de alcanzar. Otros elementos indispensables para lograr una adecuada gestión del conocimiento son: la utilización de las tecnologías como herramientas fundamentales para la rápida y adecuada transmisión, generación y difusión del conocimiento; así como el desarrollo de los recursos humanos y de una cultura organizacional que actúe como elemento globalizador en las organizaciones, que exige de un compromiso a todos los niveles, depende en gran medida de su dimensión humana y busca incrementar el aprendizaje organizacional.

En primer lugar se propone un modelo de Gestión del Conocimiento que se adecua a las necesidades del Banco La Solución y que se espera sea implementado haciendo partícipes a sus directivos y todos los miembros del área, que está alineado con la cultura organizacional del Banco La Solución y que apunta al mejoramiento y calidad de los servicios ofrecidos, la documentación e innovación, la perdurabilidad y oportunidad de los procesos.

A partir del modelo de Gestión del Conocimiento propuesto se generará un documento que servirá de gestión e investigación sobre los procesos del área, donde se oriente el registro, las buenas y malas prácticas, las experiencias, las sugerencias, el funcionamiento y la creación o mejoramiento que aporten los empleados para sí mismos, y que sirva como base de las futuras situaciones en las que se tomen decisiones que involucren cambios en los procesos.

Finalmente, estando conscientes de la definición de Gestión del Conocimiento, después de haber estudiado a diferentes autores sobre el tema y haber identificado las causas principales de la falta de un modelo de Gestión del Conocimiento, se definirán estrategias que serían las principales ventajas para la Gerencia.

4.1.1 Ventajas

1. Identificar los procesos realizados actualmente, combinado con las experiencias de cada empleado en su labor diaria, lo que generaría mejores prácticas y oportunidad de resolver una situación de un cliente, pues ya identificado y documentado el proceso y la experiencia en una herramienta, es más rápido el tiempo de respuesta, las personas que ejecutan volverían a aprender mediante la experiencia y los procedimientos, como se realizaba en el pasado, como son ahora y como puede llevarse a cabo en el futuro.
2. Tener la capacidad de generar nuevo conocimiento por medio de la innovación y mejoramiento en los procesos, esto dará como resultado un mejoramiento continuo y reducir los errores en la prestación de servicios, al documentarlas y compartirlas con el área; poniendo al servicio toda la información y conocimiento transformado.

Encuesta

Sexo: Masculino Femenino

Edad: 18-30 31-39 40-49 50 o más

Estado civil: soltero casado divorciado viudo
unión libre

Nivel Educativo: bachiller universitario profesional

Tiempo laborado en la empresa:

0-3 años 4-10 años 11-15 16 - 25 26 o más

Preguntas

1- ¿Los conceptos de Gestión del Conocimiento son familiares para usted?

Sí No

2- ¿El personal, en un alto porcentaje, es competente y profesional?

Sí No

3- ¿Los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas?

Sí No

4- ¿Todos los empleados juegan un papel importante en la innovación del negocio al ser considerados sus conocimientos e ideas?

Sí No

5- ¿La comunicación es abierta e involucra a todos los empleados?

Sí No

6- ¿Se promueven las visitas a los clientes que permitan conocer las necesidades, usos actuales, quejas, bondades de la gama de productos de la empresa?

Sí No

7- ¿El dialogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa?

Sí No

8- ¿Se cuenta con base de datos de productos y procesos que se actualizan constantemente?

Sí No

9- ¿Los empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, foros, cursos, libros, etc.?

Sí No

10- ¿Publican continuamente información interna de la empresa para todos los empleados?

Sí No

CRONOGRAMA

Cronograma de trabajo facilitado por asesora, Licda. Edda Freitas

Fase	Fecha Inicio- Fecha fin (2016)	Descripción
1ra	10 al 16 de octubre	Entregar capítulo I y avance del II
2da.	17 al 23 de octubre	Inicio del capítulo III
3ra	31 de octubre al 6 de noviembre	Capitulo III con formato, mas resumen e índice general
4ta.	7 al 12 de noviembre	Revisión primer borrador
5ta.	21 al 27 de noviembre	Subir borrador final proyecto de investigación.

PRESUPUESTO

Gastos en trabajo final Maestría en Gerencia de Recursos Humanos año 2016

Conceptos	Cantidad	Totales RD\$
Resma de papel 8 1/2 x 11	6	1,200.00
Impresión borrador Tesis	10	900.00
Lapiceros	3	150.00
Lápiz	2	100.00
Borra	2	75.00
Cátedra estudiantil	1	150.00
Energía eléctrica		3,000.00
Uso Laptop	1	2,000.00
Combustible		5,000.00
Compra de memoria USB	2	600.00
Compra de CD	2	500.00
Empaste Tesis	2	1,500.00

Total =====>

15,175.00

