

**REPORTE GESTION DEL CONOCIMIENTO  
CITIBANK COLOMBIA**

PAOLA PORTILLA SEGOVIA  
TATIANA ZAPATA JIMENEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ESPECIALIZACION GERENCIA DEL SERVICIO  
CHIA, NOVIEMBRE DE 2010

**REPORTE GESTION DEL CONOCIMIENTO  
CITIBANK**

PAOLA PORTILLA SEGOVIA  
TATIANA ZAPATA JIMENEZ

Trabajo de grado para optar el título de  
Especialización en Gerencia del Servicio

Asesor  
CESAR BERNAL  
Psicólogo, Economista, Maestría en Docencia.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ESPECIALIZACION GERENCIA DEL SERVICIO  
CHIA, NOVIEMBRE DE 2010

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Bogota, D.C., Noviembre de 2010

## **DEDICATORIA**

Con gran aprecio para nuestros padres, Edgar y Edith, Wilmar y Cenith, quienes son el motivo e inspiración para el desarrollo de este proyecto.

A nuestras hermanas Silvana y Elizabeth.

A Dios por darnos la vida y la oportunidad de terminar con éxito esta etapa de nuestras vidas.

**Paola Portilla  
Tatiana Zapata**

## AGRADECIMIENTOS

Es esta la oportunidad para expresar nuestros agradecimientos a:

DIOS fuente suprema de toda sabiduría.

A nuestras familias que nos han apoyado a lo largo de nuestras vidas y en la realización de esta especialización.

Cesar Bernal Torres, Psicólogo, Universidad Santo tomas. Economista, Universidad Santo tomas. Maestría en Docencia, Universidad de La Sabana, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de La Universidad de La Sabana, asesor del presente trabajo de Grado, por sus permanentes sugerencias para desarrollar y mejorar el informe.

Las directivas de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas –EICEA, por su permanente apoyo para el desarrollo del estudio.

Las directivas de la empresa estudiada, City Bank que facilitaron la información requerida para realizar el estudio y en general a todo el personal encuestado.

Las directivas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y en general a todo el profesorado del programa de Especialización de Gerencia del Servicio Universidad de La Sabana.

A todas y cada una de las personas que colaboraron y animaron para la elaboración y culminación del estudio.

**Paola Portilla  
Tatiana Zapata**

**TABLA DE CONTENIDO:**

<b>GLOSARIO</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT Y RESUMEN</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>9</b>
<b>Problema de Investigación</b>	<b>9</b>
<b>Objetivos del Estudio</b>	<b>10</b>
<b>Tipo de Estudio y Estrategia Metodológica</b>	<b>11</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>12</b>
<b>1.0 GESTION DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>14</b>
1.1 Importancia de la gestión del conocimiento	14
1.2 Que es conocimiento	20
1.3 Gestión del Conocimiento	20
1.4 Globalización	21
1.5 El conocimiento en la teoría económica	22
1.6 En las organizaciones	23
<b>2.0 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>26</b>
2.1 Razón social	26
2.2 Objeto social	26
2.3 Visión	26
2.4 Misión	26
2.5 Organigrama	26
2.6 Reseña Histórica	27
2.7 Diagnóstico de la Realidad Actual de la Organización	28
2.8 Políticas organizacionales	30
2.9 Portafolio de Productos Ofrecidos en Banca Personal	31
2.10 Aplicación en la organización objeto de estudio	31
2.11 Análisis del entorno	31
<b>3 DESCRIPCION Y ANALISIS DE RESULTADOS</b>	<b>34</b>
<b>4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>46</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>53</b>

## GLOSARIO

**Gestión del Conocimiento:** Es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.<sup>1</sup>

**Ventaja Competitiva:** Es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.<sup>2</sup>

**Capital Intelectual:** Es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.<sup>3</sup>

**Innovación:** La innovación, según el diccionario de la Real Academia Española, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo (Difusión (negocios)) en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.<sup>4</sup>

**Conocimiento Tácito:** Conocimiento implícito, es un concepto creado por el científico y filósofo Michael Polanyi. Cabe destacar que Polanyi escribió acerca del proceso del mismo y no de una forma de conocimiento. Sin embargo, su frase ha sido adoptada como una forma de conocimiento que es completa o parcialmente inexplicable, que no se ha podido o sabido explicitar o comunicar verbal o visualmente.<sup>5</sup>

**Conocimiento Explícito:** Es aquel conocimiento que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio. Puede ser transmitido inmediatamente a otros.<sup>6</sup>

**Sociedad del Conocimiento:** Una Sociedad del Conocimiento es una sociedad con capacidad para generar, apropiar, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento). 5/11/2010 3:26 pm

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_competitiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva). 5/11/2010 3:30 pm

<sup>3</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital\\_intelectual](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_intelectual). 5/11/2010 3:32 pm

<sup>4</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>. 5/11/2010 3:35 pm

<sup>5</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento\\_t%C3%A1cito](http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento_t%C3%A1cito) 5/11/2010 3:40 pm

<sup>6</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento\\_expl%C3%ADcito](http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento_expl%C3%ADcito). 5/11/2010 3:45 pm

<sup>7</sup> <http://personales.com/venezuela/merida/gepsea/sc.htm>. 5/11/2010 3:55 pm

### ABSTRACT

At present, it is observed that in the different organizations they have begun to adapt a model of Management of the Knowledge. Nevertheless, the studies and the capacities to administer with base to the management of the knowledge are few. It is for this reason, this exploratory study must like primary target analyze the perception that has a company of the financial sector, specifically Citibank Colombia S.A., on the different aspects related to the management from the knowledge. In order to obtain these results, a random survey to a total of 80 employees of located Citibank Colombia was realized in the city of Bogota, those who we obtained an excellent perception about the proposed subject and of the great importance that is generated to him as well to the present administration with base to the management of the knowledge.

**Key words:** management of knowledge, competitive advantage, society of the knowledge, tacit knowledge, explicit knowledge.

### RESUMEN

En la actualidad, se observa que en las diferentes organizaciones han empezado a adaptar un modelo de Gestión del Conocimiento. Sin embargo, los estudios y las capacidades para administrar con base a la gestión del conocimiento son muy escasas. Es por ello, este estudio exploratorio tiene como objetivo principal analizar la percepción que tiene una empresa del sector financiero, específicamente Citibank Colombia S.A., sobre los diferentes aspectos relacionados con la gestión del conocimiento. Para obtener dichos resultados, se realizó una encuesta aleatoria a un total de 80 empleados de Citibank Colombia ubicados en la ciudad de Bogotá, de quienes obtuvimos una excelente percepción acerca del tema propuesto y de la gran importancia que a su vez se le genera a la administración actual con base a la gestión del conocimiento.

**Palabras Clave:** gestión de conocimiento, ventaja competitiva, sociedad del conocimiento, conocimiento tácito, conocimiento explícito.

## INTRODUCCION

### PROBLEMA DE INVESTIGACION

Como consecuencia de la relevancia que durante los últimos años ha venido adquiriendo la gestión del conocimiento en las organizaciones como una de las estrategias para crear ventaja competitiva, uno de los campos que mayor atención tiene hoy en este tema es específicamente el desarrollo de metodologías orientadas al diagnóstico y el proceso de implantación de programas de gestión del conocimiento, lo que ha hecho que en esta competencia por responder a la inquietud de los directivos empresariales en este campo, se estén creado tantos y variados modelos como autores que escriben sobre el tema. Sin embargo, cada modelo, enfatiza algún factor considerado clave por su respectivo autor y descuida otros factores no menos importantes cuando se trata de la administración de las organizaciones (Davenport y Prusak, 1999 y Nanoka Takeuchi, 1995).

En los países desarrollados las organizaciones han mostrado un interés creciente en la adopción de modelos para la gestión del conocimiento como vía para incrementar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas. Pero en el contexto Colombiano, distintas investigaciones relacionados con la gestión del conocimiento\* orientados a indagar sobre la importancia que tiene la gestión del conocimiento en la formulación de sus estrategias de negocio, así como de las necesidades de un modelo de gestión del conocimiento que responda a las necesidades particulares de las organizaciones acorde con las características del entorno nacional y mundial ha permitido identificar que existen vacíos conceptuales sobre el tema de parte de las personas en las organizaciones, y la necesidad de un conocimiento mas detallado y riguroso sobre la situación actual de la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones, así como de una metodología que responda a las particularidades del entorno interno y externo de las organizaciones en Colombia.

Por este motivo, este proyecto esta orientado a dar respuesta al siguiente interrogante ¿Cuál es la situación actual de la gestión del conocimiento en el contexto de las organizaciones en Colombia? el cual será respondido a partir del diseño de un instrumento de diagnostico integral de la gestión del conocimiento para las organizaciones en Colombia y que considere las necesidades y condiciones particulares de las organizaciones en este entorno y que a la vez integre los factores

---

\* 1. “Gestión del conocimiento en una muestra de organizaciones en la ciudad de Bogotá”, éste estudio tuvo como objetivo conocer lo que realmente ocurre al interior de las organizaciones en cuanto índice de inteligencia organizacional. Proyecto dirigido por CESAR AUGUSTO BERNAL TORRES y ALVARO TURRIAGO. y realizado durante el año 2007 a una muestra de 2168 personas de 48 organizaciones de diferentes sectores de actividad económica.

2. “Gestión del conocimiento: percepciones y contrastes de un grupo de directivos empresariales de medianas y grandes organizaciones en la ciudad de Bogotá”. Estudio dirigido por CARLOS E. BLANCO VALBUENA y CESAR AUGUSTO BERNAL TORRES, realizado durante los meses de Junio diciembre de 2007 con una muestra de 78 directivos de 76 grandes y medianas empresas de la ciudad de Bogotá.

3. Estudio de caso de la gestión del conocimiento en organizaciones líderes en penetración del mercado de los sectores manufacturero y de servicios en Colombia. Estudio dirigido por MARÍA DE LOS ÁNGELES BRICEÑO y CESAR AUGUSTO BERNAL TORRES.

clave de un proceso general de gestión del conocimiento que le permita a estas organizaciones crear ventaja competitiva (Drucker, 1995, Andrew y Cyber, 1999).

Para el conocimiento de las necesidades y particularidades de las organizaciones objeto del estudio, se tomará una muestra de organizaciones localizadas en la ciudad de Bogotá, por otra parte, la fundamentación teórica para el diseño del instrumento (encuesta) objetivo central del estudio se basará en los planteamientos de los siguientes modelos de gestión del conocimiento: el modelo planteado por McAdam y Reid (2001), el de capital intelectual de Baker y Barker (1997), el modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), el modelo diseñado y aplicado por Blanco (2004) a empresas del País Vasco en España y el modelo IMIO (Índice de medición de la inteligencia organizacional) de Arbonies Ortiz y Aldazabal Basauri (2004) y los planteamientos de Gonzalez et al., (2005) relacionado con los factores claves en la gestión del conocimiento.

## **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

Si realmente lo que podemos gestionar es el conocimiento o si lo que podemos gestionar son todas las condiciones, todo el entorno, todo lo que hace posible y fomenta que el conocimiento se cree, que el conocimiento se transmita, entonces, la gestión del conocimiento acaba siendo una manera de crear condiciones, de facilitar que los flujos de conocimiento circulen mejor

La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras, incluso en el espacio y en el tiempo. Cuando intentamos poner de forma explícita nuestro conocimiento en una base de datos, lo que hacemos, en el fondo, es ponerlo allí para que al cabo de un tiempo alguien pueda recogerlo, lo estamos transmitiendo en el tiempo. Y cuando utilizamos herramientas de comunicación lo que hacemos es intentar transmitir el conocimiento en el espacio.

Además, estos dos procesos que pueden pensarse por separado también están totalmente interrelacionados, porque para crear conocimiento utilizamos conocimiento que nos viene de otras personas y lugares es decir un proceso de transmisión previo.

- **Objetivo General:**

Este estudio exploratorio tiene como objetivo analizar la percepción que tiene una empresa del sector financiero, específicamente Citibank Colombia S.A., sobre diferentes aspectos relacionados con la gestión del conocimiento. De esta forma, concientizar a la organización y sus directivos, de adoptar medidas para gestionar el conocimiento como capital intelectual de la organización y con capacitación, aprendizaje y transmisión interna del conocimiento, lograr que los trabajadores lleven a la compañía a generar valor y obtener una ventaja competitiva frente a un mercado global.

- **Objetivos específicos**

- Identificar el papel de la gestión del conocimiento en las diferentes áreas del Banco Citibank.
- Establecer los principales factores relacionados con la gestión del conocimiento en las respectivas áreas organizacionales del Banco.
- Determinar si la compañía y los departamentos cuentan con estrategias y técnicas para gestionar el conocimiento.
- Identificar los medios y las tecnologías que está utilizando la organización para gestionar el conocimiento.
- Determinar las acciones de planeación, organización, dirección y control sobre la gestión del conocimiento que utiliza Citibank Colombia.
- Identificar en la organización, los actores participantes en la gestión del conocimiento y sus principales funciones en este campo.
- Establecer si Citibank utiliza indicadores para gestionar el conocimiento de acuerdo con los objetivos estratégicos de cada organización estudiada.
- Identificar si existe algún modelo de gestión del conocimiento que esté implementando la organización estudiada y el grado de su implementación.
- Evaluar los resultados alcanzados hasta el momento en cuanto a gestión del conocimiento por parte de Citibank Colombia, siendo que haya implementado dicho proceso.

## **TIPO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLOGICA**

La investigación es de carácter exploratorio descriptivo, ya que su propósito es analizar y determinar el grado de percepción que tienen los gerentes generales, administrativos y demás personal de la organización, sobre diferentes aspectos relacionados con la gestión del conocimiento.

El estudio, considerado como descriptivo, pretende servir de exploración en el sector financiero, sobre una muestra de ejecutivos pertenecientes a CITIBANK; empresa creada para funcionar como entidad bancaria regida por los reglamentos de la Superfinanciera.

La información fue recopilada durante el periodo de Mayo a Julio de 2010, y el instrumento utilizado para su obtención será una encuesta, que consta de 32 enunciados orientados a identificar el concepto y los aspectos considerados por los expertos en el tema como relevantes en la disciplina de la gestión del conocimiento, y que permiten conocer la percepción que tienen y usan los directivos de las organizaciones en este campo.

### **Procesamiento de la información**

Luego de obtener toda la información detallada en la encuesta que ha sido diseñada para conocer acerca de la gestión del conocimiento que tiene Citibank en sus diferentes áreas de apoyo, esta será tabulada y procesada con el apoyo de un Software diseñado especialmente para tal efecto y los resultados serán ilustrados en

tablas, cuadros y gráficas que sean eficientes para emitir un concepto organizacional con informe de la gestión del conocimiento que se desarrolla en dicha compañía.

Este documento está estructurado en cuatro partes así: La primera hace una presentación general de la fundamentación teórica relevante en el campo de la gestión del conocimiento y que sirvió de guía para realizar el estudio. La segunda parte muestra los aspectos metodológicos utilizados para el desarrollo del estudio. La tercera presenta la descripción y análisis de los resultados de las encuestas y la cuarta parte presenta las conclusiones y recomendaciones del estudio.

### **JUSTIFICACION**

Debido que las organizaciones en Colombia se ven más amenazadas por la competencia de las mismas y de acuerdo a los diferentes retos que enfrentan generando una gran incertidumbre en su ambiente laboral, han optado por marcar una diferenciación con su competencia y ello ha conllevado a incluir en sus decisiones estratégicas el tema de la Gestión del Conocimiento. En organizaciones multinacionales como Citibank, se ha visto la necesidad de conocer el grado y nivel de la gestión del conocimiento que se obtiene de su fuerza laboral, esta es la razón por la cual en este documento debemos conocer la importancia y la relevancia que tiene dicho tema en la organización.

Con relación a la gestión del conocimiento, los investigadores se interesaron por conocer las percepciones y los contrastes de opinión existentes entre los directivos de las empresas en la ciudad de Bogotá. Este deseo surgió, al observar que en contextos de países desarrollados, sí se ha experimentado entre la clase empresarial, el nivel de comprensión de esta disciplina, lo que contrasta con el escaso conocimiento que tenemos de las actitudes en nuestro entorno, donde los trabajos son de poca profundidad científica.

La investigación fue de carácter descriptivo, ya que su propósito era analizar y determinar el grado de percepción que tienen los gerentes generales, administrativos y demás personal de la organización, sobre diferentes aspectos relacionados con la gestión del conocimiento.

El estudio, considerado como descriptivo, pretende servir de exploración en el sector financiero, sobre una muestra de 80 ejecutivos pertenecientes al Citi Bank; empresa creada para atender las diferentes actividades relacionadas con la rama financiera.

Citibank – Colombia S.A. es un establecimiento bancario, sometido a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, que se encuentra establecido en el país desde 1929 y cuyo capital social pertenece mayoritariamente a Citibank Overseas Investment Corporation.

La información fue recopilada durante el periodo de mayo a agosto de 2010, y el instrumento utilizado para su obtención fue una encuesta, que consta de 32 enunciados orientados a identificar el concepto y los aspectos considerados por los

expertos en el tema como relevantes en la disciplina de la gestión del conocimiento, y que permiten conocer la percepción que tienen y usan los directivos de las organizaciones en este campo.

Este estudio exploratorio tiene como objetivo analizar la percepción que tiene una empresa del sector financiero, sobre diferentes aspectos relacionados con la gestión del conocimiento. De esta forma, concientizar a la organización y sus directivos, de adoptar medidas para gestionar el conocimiento como capital intelectual de la organización y con capacitación, aprendizaje y transmisión interna del conocimiento, lograr que los trabajadores lleven a la compañía a generar valor y obtener una ventaja competitiva frente a un mercado global.

En el primer capítulo, analizaremos el significado tanto de conocimiento como de gestión del conocimiento, dentro y fuera de las organizaciones, para tener mayor claridad sobre el concepto central a estudiar.

Después de tener claro el significado de gestión del conocimiento y todo lo que ello abarca, se encuentra un análisis externo, que nos da una clara visión del entorno nacional, y del sector mas específicamente hablando para luego, con una presentación de la organización estudiada, entrar a analizar los resultados de la encuesta aplicada y finalmente tener argumentos para generar conclusiones y recomendaciones.

Es necesario analizar los recursos y capacidades de Citi Bank como base para la formulación de estrategias y recordar que la mayoría suelen estar basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento.

Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia. La pregunta que hay que contestar es la de qué necesidades puedo satisfacer, y no la de qué necesidades quiero satisfacer.

## **1.0 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES**

Con el propósito de fundamentar este estudio sobre medición de la gestión del conocimiento en las organizaciones, a continuación se presenta una reflexión básica sobre los principales aspectos relacionados con el tema de la gestión del conocimiento mostrando las principales ideas de los teóricos y expertos en el respectivo tema y así contar con argumentos que sustentan la importancia y la orientación que se le ha dado a esta investigación.

### **1.1. Importancia de la gestión del conocimiento**

El conocimiento como recurso ha existido siempre, pero en la actualidad se ha convertido en la estrategia competitiva de organizaciones. En la sociedad actual se viene produciendo un cambio real en la naturaleza e importancia del conocimiento en las organizaciones y las personas, lo cual implica un cambio sustantivo en la gestión y diseño de las organizaciones, (Benavides y Quintana, 2003, p. XVIII).

Hoy en día la adopción de modelos para la gestión del conocimiento es un elemento de vital importancia para las organizaciones, hasta el punto de creer que ésta es la mejor forma de crear una ventaja competitiva en el mercado global que se basan en capacidades y en conocimientos, es decir, en los llamados activos intangibles, o capital intelectual. Hasta hace muy pocos años las organizaciones todavía podían competir sin tecnología informática y de comunicación. Hoy en día competir sin estos dos elementos básicos es imposible, y aquellas que se resistan a actualizarse y al cambio están prácticamente condenados al fracaso.

Es necesario tener en cuenta que la existencia de la tecnología por sí sola, no asegura el éxito frente a la competencia. Se requiere además del cambio de algunos paradigmas organizacionales: la cultura, los niveles jerárquicos y el manejo que se le da a la información y a la comunicación.

Las organizaciones actúan hoy en un mercado global y dinámico donde sobrevivirán únicamente aquellas que tengan la mayor agilidad para identificar y aprovechar las oportunidades. Por esta razón, dentro de las estrategias de mercadeo de las empresas, uno de los factores críticos de éxito consiste en penetrar en nuevos mercados, contar con tecnología de punta ágil y flexible para responder a sus requerimientos, con personal capacitado para sacar el máximo provecho de esta tecnología y para adelantar procesos de gestión de conocimiento que orienten a la organización hacia el alcance de los objetivos.

Para competir efectivamente en este mercado global que está cambiando en forma constante es indispensable preparar a todos los trabajadores que pertenecen a las organizaciones por medio de un modelo de aprendizaje permanente en el que asuman una disciplina de aprendizaje durante toda su vida. Este sistema de formación debe centrarse en desarrollar habilidades relacionadas en cuanto a la toma de decisiones y la solución de problemas y, además enseñarles la manera de

aprender estudiando por su propia cuenta y mediante su interrelación con otras personas. Esta educación conlleva a que se reduzca la pobreza y a que la brecha de habilidades y tecnología entre los países en desarrollo y los desarrollados no se siga profundizando.

El intercambio de conocimiento genera valor a la organización. En este sentido, “el conocimiento en la organización es un conjunto colectivo de saber y saber hacer. Gestionarlo supone administrarlo y rentabilizarlo, lo cual implica planificar y controlar y conlleva adquisición, mantenimiento, medición y puesta en disponibilidad de los recursos. El conocimiento es la fuente de competitividad de las empresas”.

Después de hacer una exhaustiva consulta, sobre la gestión de conocimiento, encontramos varias definiciones sobre la misma, en las organizaciones colombianas y varios análisis sobre la importancia de este en las empresas; para de esta forma, orientar y crear las bases teóricas, la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcara la investigación que va a realizarse.

Prusak, expone el efecto de la globalización, como una necesidad de evaluar el conocimiento que poseen las organizaciones: “La complejidad y el volumen de los negocios globales hoy no tiene precedentes. El número de jugadores globales, productos y canales de distribución es mucho mayor que antes. La aceleración de todos los elementos de los negocios internacionales, principalmente a causa de la tecnología de información, y el declive de las economías centralizadas han creado una atmósfera casi frenética dentro de las firmas, las cuales se sienten obligadas a traer nuevos productos y servicios a mercados más amplios de forma ahora más rápida.”<sup>8</sup>

Según Agustí Canals, la nueva economía, la globalización y las nuevas tecnologías, son algunos de los elementos que han hecho que la gestión del conocimiento vaya adquiriendo cada vez más importancia. El conocimiento, tal como se entiende hoy en día, es un recurso, que no tan sólo nos permite interpretar nuestro entorno, sino que nos da la posibilidad de actuar. “Es un recurso que se halla en las personas y en los objetos –físicos o no – que estas personas utilizan, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones. La gestión del conocimiento, consiste en optimizar la utilización de este recurso, mediante la creación de las condiciones necesarias, para que los flujos de conocimiento circulen mejor.”<sup>9</sup>

Según la página Web de Mesana Tech, en nuestros días las organizaciones que tratan de mantenerse o progresar en un entorno dinámico y complejo, en continuo cambio, deben llevar a cabo una búsqueda permanente de soluciones para mejorar

---

<sup>8</sup> Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from?. IBM Systems Journal, 40 (4), 1002 -1007.

<sup>9</sup> CANALS, Agustí (2003). "La gestión del conocimiento". En: *Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento* (2003: Barcelona) [en línea]. UOC. Agosto 8 - 2007

su competitividad. “Una de los efectos secundarios de esta búsqueda es el dar lugar a la aparición y utilización de términos y conceptos, como Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento, cuya adopción en todo tipo de casos no siempre responde a una necesidad o demanda, con la consecuencia de que, en ciertas ocasiones, parece ser solamente una demostración de modernidad o de conocimiento del léxico experto. ”

Desde la perspectiva de Nanoka y Tekeuchi, la creación de conocimiento organizacional significa “la capacidad de una compañía de crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es una clave de la forma definitiva como las empresas japonesas innovan. Ellas son especialmente buenas efectuando innovaciones continuamente, de manera incremental y en espinal.”<sup>10</sup>

Lo que gestionamos en realidad, pues, no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. Son diversos los instrumentos que permiten fomentar y mejorar estos dos procesos, pero para que un proyecto de gestión del conocimiento tenga éxito es fundamental observar, interpretar y entender el funcionamiento de las organizaciones.

La gestión del conocimiento es un concepto utilizado en las empresas, que pretenden transferir el conocimiento y la experiencia existente en los empleados, de modo de ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

La gestión del conocimiento, es un elemento casi imprescindible en la tarea de la innovación y creación de valor añadido en las empresas toda vez que dicha gestión se constituye en piedra fundamental sobre la cual se estructuran las ventajas competitivas de las organizaciones. Esta relación entre la gestión del conocimiento con las ventajas competitivas se puede entender a la luz de la teoría de Nanoka, quien ha hecho varios aportes a la teoría de la gestión del conocimiento y explica el éxito de las empresas japonesas y su capacidad de generar ventajas competitivas a partir de la creación de conocimiento. “En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento.”

Nanoka junto con Takeuchi, explicaron el proceso de innovación en las organizaciones japonesas, como un flujo dinámico de conocimiento, en el que las empresas acumulan conocimiento proveniente de fuentes externas (proveedores, clientes, distribuidos, competidores) en busca de medios de penetración que estas les puedan ofrecer. El conocimiento adquirido y acumulado del exterior, es compartido y almacenado dentro de las organizaciones, como parte de la base de conocimiento de la empresa y utilizado por aquellos que están comprometidos con el

---

<sup>10</sup>Nanoka, I., H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford and New Cork.

desarrollo de nuevas tecnologías y productos. Esta integración de conocimiento externo e interno es el factor diferencial de la innovación continua de las empresas.

Teniendo en cuenta la teoría que Nanoka expone a una organización no le basta hacer una gestión de la información, si desea desarrollar ventajas competitivas debe implementar y crear gestión del conocimiento. “La creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de “procesar” una información objetiva. Es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácticas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas.”<sup>11</sup>

Por otro lado Prusak explica la visión de la organización centrada en el conocimiento: “Cada vez más, economistas, académicos de la estrategia y estudiosos concuerdan en que las firmas pueden ser vistas como un conjunto coordinado de capacidades, unidades de alguna forma por su propia historia y limitadas en su efectividad por sus actuales habilidades cognoscitivas y sociales. El principal grupo de estas capacidades es el conocimiento. Especialmente el conocimiento que es más tácito y específico para la firma.”

Las plataformas de gestión del conocimiento son una clara respuesta de cómo se puede afrontar con nuevas tecnologías el eterno reto de pasar de una generación a otra información valiosa. Sin embargo, como todas las soluciones tecnológicas, estas plataformas deben ser vistas como una parte del todo y no perder de vista la importancia de integrarlas, con el estilo de comunicación interna, de acompañarse con un sistema de mensajería instantánea y un adecuado proceso de marketing al cliente interno. De tal forma que las personas se involucren de forma activa y desprevenida en el proceso de transmitir el conocimiento tácito existente en sus manos y que recurran al esquema de gestión de la organización, para atender cualquier tipo de inquietudes que puedan existir.

Según el autor Roberto Carballo, “El cliente es imprescindible para innovar: es un resorte central para producir escasez de forma continua. Las necesidades son limitadas, pero la mayoría de las veces las reales van por detrás de los productos y servicios ofrecidos. ”.

“La existencia del cliente, de un cliente exigente, sino no es un auténtico cliente es el fundamento de una organización innovadora”.<sup>12</sup>

Por otra parte el autor considera que la calidad es otro factor importante y que no se puede dejar al lado. Pues la calidad la deseamos todos, clientes, trabajadores, directivos, accionistas. La calidad es una necesidad profunda de demostración y de profesionalidad. La gran mayoría de las personas buscan hacer las cosas con la

---

<sup>11</sup>Nanoka, I. (1991), The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review. November – December

<sup>12</sup> Carballo, Roberto. Innovación y Gestión del Conocimiento. Ediciones Díaz de Santos. 2006.

mejor calidad, pues se encuentra satisfacción al conseguirlo y se identifica con empresas o instituciones que valoran o piensan en términos de calidad.

Por otra parte para Peter Drucker el manejo de la información es un factor muy importante y esencial en la evolución de las empresas, él afirma que si las empresas quieren mantenerse en el mercado deberán adoptar nuevas estrategias internas de acuerdo con la evolución del entorno en el cual la información y el conocimiento de quienes integran las organizaciones serán los que determinen su desempeño. “La empresa típica estará basada en el conocimiento, y será una organización compuesta en su mayor parte por especialistas que marcaran el rumbo y la disciplina necesarios en su trabajo mediante retroinformación organizada procedente de sus colegas, cliente y oficinas centrales.” “Las empresas especialmente las grandes empresas, no tienen más opción que basarse en la información.”<sup>13</sup>

Inicialmente la gestión del conocimiento se centró exclusivamente en el tratamiento del documento como unidad primaria, pero actualmente abarca más áreas, dado que es necesario buscar, seleccionar, analizar y sintetizar críticamente o de manera inteligente y racional la gran cantidad de información disponible, para así obtener de ella el máximo rendimiento social, empresarial o personal.

La comunicación es interrelación, es intercambio; la comunicación es algo virtual y hace referencia a las relaciones con los otros y a la calidad de esas relaciones. Es decir que la comunicación juega un papel muy importante en las organizaciones y es un aspecto que hoy en día se debe manejar muy bien en las organizaciones si se quiere ser una empresa competitiva. Pues de la calidad de la comunicación, vamos a la capacidad para colaborar, del intercambio de información entre las diferentes áreas de una empresa y por lo consiguiente entre los diferentes empleados, del intercambio de información, del apoyo al grupo y mutuo. “Una organización es interesante, excelente o competitiva o innovadora, si lo es en comunicaciones con el cliente y en su interior.”

Es muy importante que para que en una organización haya innovación, en algunos casos se debe transformar el estilo directivo. Los estilos para que se sea realmente innovador deben estar orientados a ser participativos, a trabajar en equipo y a ser más democráticos.

Para incorporar innovación en organizaciones, incorporar análisis, comprensión de lo que pasa, sentido de lo real, reproducción de lo real de forma sintética, conocimiento sobre nosotros y nuestro entorno. Es algo que nos ha de permitir transformar los comportamientos mediante el conocimiento y la práctica del análisis y la interpretación. Y sin duda, la mejor forma de llegar a conocer lo que es necesario saber es hacerlo grupalmente. “En la sociedad de la información, donde el cambio es una constante, las iniciativas que permiten la difusión del conocimiento – redes de conocimiento- y la propia interacción organizativa son esenciales para superar con

---

<sup>13</sup> Drucker P. (1988). “The Coming of the New Organization”. Harvard Business Review. January – February 1998.

éxito el cambio. Cualquier resto que se plantea en la nueva economía debe convertirse un ejercicio conjunto de conocimiento y de creatividad e innovación.”

Así pues para los autores Carlos Benavides y Cristina Quintana, la gestión del conocimiento es una disciplina emergente que intenta solucionar todas las deficiencias de una empresa, proporcionando “metodologías y guías de actuación comúnmente aceptadas, clarificando concepto, integrando enfoques, y métodos de un modo coherente y global, para proporcionar pistas a las organizaciones sobre cuales son las practicas a seguir en la administración eficaz y eficiente de sus recursos esenciales.”<sup>14</sup>

Llevar a cabo este proceso es sin duda un reto difícil, debido a que la gestión del conocimiento presenta diferentes facetas como: la identificación de requerimientos de conocimientos, la creación de una cultura adecuada, captura de conocimiento externo, asimilación y utilización de los conocimientos, etc.

Para que cada una de estas permita diseñar las soluciones que aportan valor a la empresa de acuerdo a lo que cada una de ellas exige en cuanto al conocimiento de las bases en que se fundamentan, es indispensable el dominio de las técnicas y metodologías.

“En efecto, las implicaciones del conocimiento para la teoría y dirección de la empresa, son el producto de la convergencia de varias fuentes de investigación que han orientado las implicaciones de la gestión del conocimiento y que incluyen, la dirección de la tecnología, las economías de la innovación e información, la teoría basada en los recursos y el aprendizaje organizativo.”

Teniendo en cuenta estos argumentos, se puede decir que el conocimiento constituye un activo estratégico. Lo que implica que si una organización quiere llegar a ser competitiva, debe diseñar y desarrollar mecanismos y procesos para capturar el conocimiento relevante y transferirlo al mismo tiempo que los sujetos lo necesitan.

Estas competencias básicas esenciales, se crean en el momento en que las empresas quieren tener éxito en entornos competitivos, cuando son capaces de aprender continuamente y aplican sus conocimientos para dar respuesta rápida a los cambios de su mercado y capitalizar oportunidades latentes de otros mercados. “Competir en industrias en evolución rápida conlleva problemas importantes sobre la elección de que conocimientos deberán desarrollar las empresas para competir en los mercados futuros y aprovechar las oportunidades que se den en estos. Desarrollar e invertir en una amplia plataforma de conocimientos y capacidades dará a las empresas la posibilidad de llevar a cabo estrategias de expansión y diversificación, aprovechando la evolución de los mercados y las oportunidades futuras.”

---

<sup>14</sup> Velasco Benavides Carlos A., García Quintana Cristina. Gestión del conocimiento y calidad total. Ediciones Díaz de Santos. 2003.

Los distintos conceptos comparten algunos elementos y herramientas comunes, pero la gestión del conocimiento ha sido tomada en cuenta en procesos muy propios de cada organización que se ajustan a sus propias necesidades, intereses y objetivos.

A pesar de la generalidad de todas estas teorías y definiciones, la gestión del conocimiento es concebida de diferentes formas por los autores que escriben sobre este concepto y por las empresas que desarrollan programas de esa naturaleza.

### **1.2. Que es Conocimiento**

Conocimiento es la capacidad para convertir datos e información en acciones efectivas. *El* conocimiento carece de valor si permanece estático, sólo genera valor cuando es transmitido o transformado.

El conocimiento genera conocimiento mediante el uso de la capacidad de razonamiento o inferencia tanto por parte de humanos como de máquinas.

Puede ser explícito, es decir, se puede recoger, manipular y transferir con facilidad, o tácito. Este es el caso del conocimiento resultado de la experiencia acumulada por individuos.

El Conocimiento es, por una parte, el estado de quien conoce o sabe algo, y por otro lado, los contenidos sabidos o conocidos como patrimonio global de la Humanidad.

Su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. Transmitir una información es fácil, mucho más que transmitir conocimiento. Esto implica que cuando hablamos de gestionar conocimiento, queremos decir que ayudamos a personas a realizar esa actividad.

El conocimiento es algo que permite interpretar, que permite saber, que tiene que darte la posibilidad de poder actuar, y esto es lo que quieren las empresas cuando se dedican a la gestión del conocimiento.

### **1.3. Gestión del conocimiento**

Fundamentados en los planteamientos de la teoría sobre importancia del conocimiento como estrategia competitiva de las organizaciones en el nuevo orden mundial, durante los últimos años muchas organizaciones han potenciado la creación de conocimiento incrementando las actividades de investigación y desarrollo, esperando, de este modo, estar en mejores condiciones para producir los conocimientos que se necesiten para que la organización sea más competitiva, pero la evidencia muestra que para mejorar la competitividad no basta solamente con producir más conocimiento sino que es preciso identificar el conocimiento adecuado y saberlo utilizar de la forma más eficaz, es decir, las organizaciones requieren saber gestionar el conocimiento más que producirlo, Rivero, (2002).

El objetivo central de Gestión de Conocimiento, es aprovechar el conocimiento interno para la creación de nuevo conocimiento, fomentar la innovación y generar valor a la empresa a través de la integración de la Gestión de Conocimiento con el plan estratégico y la cultura organizacional.

Si realmente lo que podemos gestionar es el conocimiento o si lo que podemos gestionar son todas las condiciones, todo el entorno, todo lo que hace posible y fomenta que el conocimiento se cree, que el conocimiento se transmita, entonces, la gestión del conocimiento acaba siendo una manera de crear condiciones, de facilitar que los flujos de conocimiento circulen mejor

La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras, incluso en el espacio y en el tiempo. Cuando intentamos poner de forma explícita nuestro conocimiento en una base de datos, lo que hacemos, en el fondo, es ponerlo allí para que al cabo de un tiempo alguien pueda recogerlo, lo estamos transmitiendo en el tiempo. Y cuando utilizamos herramientas de comunicación lo que hacemos es intentar transmitir el conocimiento en el espacio.

Además, estos dos procesos que pueden pensarse por separado también están totalmente interrelacionados, porque para crear conocimiento utilizamos conocimiento que nos viene de otras personas y lugares es decir un proceso de transmisión previo.

GC es entendida como la gestión (planeación, organización, dirección y control) de los activos intangibles (capital humano, capital estructural y capital relacional), en sus dimensiones de memoria organizativa, capacidades y cultura organizacional, en relación con los stakeholders y el entorno, que generan valor a los bienes y servicios, diferenciándolos competitivamente y que les permite a las organizaciones ser más competitivas.

La gestión del conocimiento significa un intento sistemático y organizado de administrar el conocimiento en las organizaciones para transformar su habilidad de identificar, apropiar, socializar, usar y crear conocimiento para generar valor, lo cual implica un proceso dinámico que comprende knowledge management que es administrar el conocimiento actualmente disponible y learning organization que significa la capacidad de aprender mediante la generación de nuevos conocimientos

En este sentido, la gestión del conocimiento implica una visión sistémica tanto de la organización como de la propia gestión o administración.

### **1.4. Globalización**

El proceso de globalización ha hecho que muchas grandes empresas vean claramente la necesidad de que el conocimiento que poseen en una parte del mundo sea aplicable fácilmente en otras partes del mundo donde también tienen intereses. Por lo tanto, esto hace que este conocimiento, que hasta ahora a escala local es

posible que lo tuviera una sola persona y que así ya funcionase, deba ponerse en manos de la organización y que este proceso se tenga que gestionar de algún modo.

También bajo la influencia del desarrollo de la tecnología de la información y comunicación, se crea una atmósfera en las empresas, que se ven obligadas a acelerar su rol competitivo en mercados cada vez más grandes, más complejos y más competitivos.

Por otro lado, con la nueva economía, economía del conocimiento o economía de la información, el conocimiento y la información son progresivamente más importantes, como recurso y también como producto haciendo que las empresas estén cada vez más preocupadas por cómo utilizar estos recursos, y también por lo que sucede cuando hay gente que abandona la organización.

Es entonces cuando, de repente, las empresas se dan cuenta que personas que ellos creían que eran prescindibles en realidad tienen un conocimiento que es vital para la organización. La preocupación por este aspecto hace que se plantee la necesidad de que todo el capital en forma de conocimiento que posee la organización se quede dentro de dicha organización.

En cierta medida, la tecnología ha dado la clave para realizar toda una serie de procesos que ahora pueden automatizarse o estructurarse y que, por lo tanto, permiten gestionar mejor eso que denominamos conocimiento.

### **1.5. El conocimiento en la teoría económica**

Para la UNESCO (2005, P.16), en su informe "*Hacia las sociedades de conocimiento*", se lee: "la capacidad de una sociedad para seleccionar, adaptar, usar, producir y comercializar conocimiento es la base para lograr un crecimiento económico sostenido y mejorar los estándares de vida de la población" (P. 23). Así, pues, si una organización o nación desea ser competitiva de forma sostenida en el tiempo, deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus integrantes con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y, sobre todo, mejorar la calidad de vida de las personas y de la sociedad.

En general, los diferentes estudiosos de las organizaciones comparten hoy en día la opinión de que el conocimiento se ha convertido en un recurso clave, tanto desde el punto de vista microeconómico (organizaciones, empresas e instituciones) como desde el punto de vista macroeconómico (naciones o Estados). La llamada economía del conocimiento otorga una gran importancia a la generación, difusión y uso de información y conocimiento en las organizaciones. El buen uso del conocimiento determinará el nivel de éxito de las organizaciones y de las economías nacionales, (Serradell, 2004).

De acuerdo con Nanoka y Takeuchi (1995), existen diferencias entre las diversas teorías económicas en cuanto a la forma en que se ha concebido el conocimiento, la importancia, el tipo y la manera en que se adquiere y se utiliza el conocimiento.

Para la teoría neoclásica de la economía de acuerdo con Nanoka y Takeuchi, (1995), el conocimiento está representado en la información de los precios del mercado. Según Marshall, las compañías entre si, cuentan con el mismo conocimiento fijo que les permite maximizar sus ganancias, en vez de que cada una de ellas tenga un tipo distinto de conocimiento creado por si misma. De esta forma los economistas neoclásicos solo concibieron el conocimiento como sinónimo de información de precios del mercado, pero no se interesaron en la creación de conocimiento ni tampoco vieron a las compañías como creadoras de conocimiento. A diferencia de los economistas neoclásicos, dicen Nanoka y Takeuchi (1995) para la escuela austriaca de economía, el conocimiento es subjetivo y la dinámica del cambio económico esta centrada en el conocimiento exclusivo que tiene cada agente económico. Sin embargo, su pensamiento enfatizó únicamente la utilización eficiente del conocimiento existente y no la creación de nuevo conocimiento. Ni tampoco, otros tipos de conocimiento que hoy son claramente identificables y aprovechables por parte de la organización.

Para Nanoka y Takeuchi (1995) la teoría de la firma o de las compañías como depositarias de conocimiento, enfatizó en la dinámica de la economía en su conjunto y su análisis del conocimiento se centró sobre la dinámica individual de cada compañía.

En general, es claro que el conocimiento en la teoría económica ha sido bien importante para las diferentes escuelas económicas y cada escuela lo ha estudiado de forma diferente.

### **1.6. En las organizaciones**

No es posible abrir la cabeza de una persona y empezar a gestionar el conocimiento que tiene en su interior; se trata de detectar quién sabe, qué sabe, qué es utilizable de lo que sabe, y determinar cómo ese conjunto de saberes puede ser incorporado de forma eficaz a la variada y compleja estructura propia de la organización. Podemos afirmar, por tanto, que la gestión del conocimiento acepta ser vinculada tanto al aprendizaje organizacional como a la gestión de la innovación, a la productividad, o a la valoración del capital intelectual.

En la gestión del conocimiento hay dos procesos fundamentales que están muy interrelacionados y que juntos hacen que el conocimiento dentro de las organizaciones mejore y se utilice. Son la creación de conocimiento y la transmisión de conocimiento.

Para gestionar el conocimiento es fundamental entender las organizaciones. Las organizaciones son sistemas complejos; hay procesos mucho más complejos, que hacen que no pueda tratarse con una organización planificando desde arriba, sin

tener en cuenta cómo es la organización. Ése ha sido uno de los errores de muchos proyectos de gestión del conocimiento. Se debe observar, ver qué sucede en aquella organización, ver cuáles son los flujos de conocimiento y, a partir de esta observación y de esta interpretación, facilitar las cosas que pasan y que son interesantes para la organización, y potenciarlas.

Son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo. La organización utiliza estos activos para crear valor, si bien no son valorados desde un punto de vista contable. Los activos intangibles, y no los físicos y financieros, son los que les aportaban un verdadero valor.

Aunque unas personas tengan un conocimiento que han adquirido a lo largo de su vida, puede ser que la organización no. En cambio, puede suceder que al cabo de cuatro días, sin que esta gente haya aprendido nada más, sin que haya habido ninguna evolución clara, la organización funcione pues probablemente el conocimiento, cuando lo consideramos como aquello que permite a una organización actuar en función de lo que ve en su entorno, es algo más que la simple suma de lo que tiene cada persona por separado.

Un elemento importante, que ayuda a hacer que el conocimiento realmente funcione es el contexto pues es lo que permite interpretar el conocimiento y transmitirlo. El contexto de trabajo comprende muchas cosas y el hecho de eliminarlas hace que sea imposible llevar a cabo los procesos habituales tal y como deben hacerse. Todo ello tiene una parte de conocimiento, y el conocimiento es el conjunto de todo ello.

como recurso o estrategia para la competitividad de las organizaciones, aunque el conocimiento siempre ha sido necesario para la actividad de las organizaciones y siempre se ha utilizado y valorado, la gestión de forma sistemática de este recurso, como se entiende en la actualidad, tiene su origen en la teoría de la administración científica de Taylor (1947), quien propuso aplicar conocimiento científico en oposición al empirismo para mejorar la actividad de los trabajadores en el desempeño de sus actividades en las organizaciones. Sin embargo, este autor, no consideró la importancia de aprovechar las experiencias y las actitudes de los trabajadores como fuente de nuevo conocimiento.

Los estudios sobre cultura organizacional han enfatizado la idea de la organización como un sistema epistemológico, fundamentado en las personas, que aprende y se puede cambiar a sí mismo y evolucionar con el tiempo por medio de la interacción social.

Para Nanoka y Takeuchi (1995), estos estudios tampoco han dado relevancia al potencial y la creatividad del ser humano en la dinámica de las organizaciones y se concibe a las personas como procesadoras de información, pero no como verdaderas creadoras de conocimiento. Es a partir de la década de los 80 cuando se ha dado una reorientación a la importancia del conocimiento como recurso estratégico y más recientemente como recurso competitivo de las organizaciones a partir de las conjeturas acerca de la sociedad del conocimiento, las teorías del

aprendizaje organizacional y los enfoques de administración y de pensamiento estratégico basado en recursos y capacidades.

Drucker (1993), afirma que uno de los retos más importantes para las organizaciones, como parte de la sociedad del conocimiento, es construir prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación. La sociedad de la postguerra ha venido evolucionando gradualmente de una sociedad con énfasis en lo industrial a una sociedad de la información y el servicio hasta llegar a lo que hoy se denomina sociedad del conocimiento y afirma que la sociedad actual está entrando en la sociedad del conocimiento en la que el recurso económico básico será el conocimiento y los trabajadores del conocimiento tendrán un papel protagónico.

Sin embargo, para Nanoka y Takeuchi (1995), aunque este autor reconoce la importancia del conocimiento tácito cuando argumenta que una habilidad solo se puede demostrar mediante el aprendizaje y la experiencia, no obstante, no considera la necesidad de la interacción de las personas en el proceso de conversión y creación de conocimiento como estrategia organizacional.

En una organización, aparte de las personas y de los objetos que utilizan las personas, también existen otras cosas que contienen conocimiento, como por ejemplo los procesos. Un proceso es lo que te permite tener establecidas ciertas maneras de hacer las cosas, maneras que a lo largo del tiempo se ha comprobado que funcionan y que te ahorran el trabajo de tener que repensar cada vez que haces lo mismo.

## 2.0 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 2.1 Razón social



### 2.2 Objeto social

La prestación de servicios financieros, crediticios y de consumo a individuos, contribuyendo al bienestar familiar y a la comunidad en su conjunto.

### 2.3 Visión

Ser la organización financiera más competente, innovadora y rentable de Colombia.

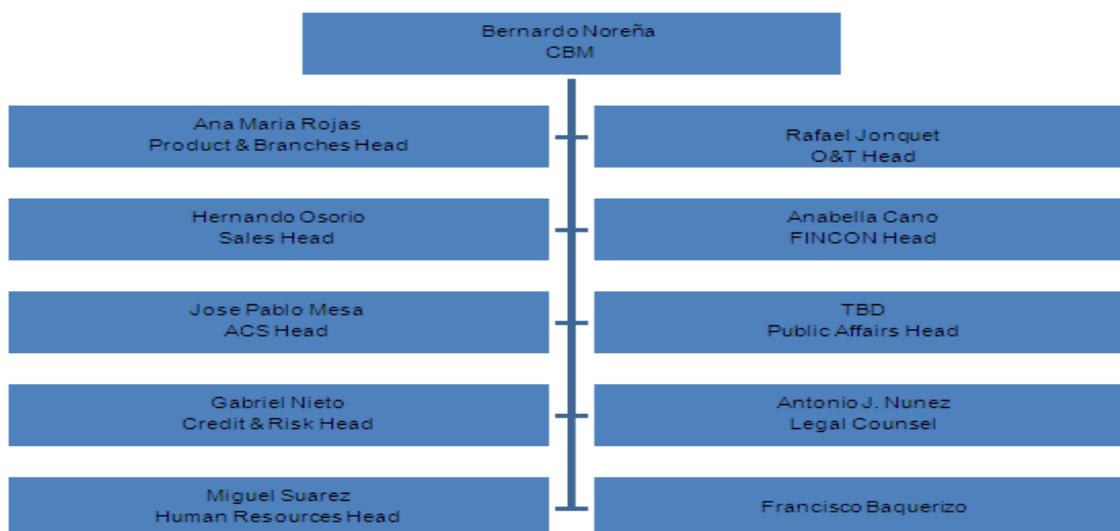
### 2.4 Misión

Satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes con soluciones de alta calidad, hasta convertirnos en su principal proveedor, ciñendo nuestra conducta a estrictas normas éticas, buscando en todo el beneficio de nuestros clientes, de nuestro personal, de nuestros accionistas y de la comunidad.

Satisfacer nuestros clientes internos con el propósito de lograr la calidad total con la organización CITIBANK, teniendo en cuenta que nuestro recurso humano es el más importante con que ella cuenta.

### 2.5 Organigrama

Citibank en Colombia se subdivide en dos Bancas la Corporativa y la Personal. El organigrama que se relaciona a continuación corresponde a Banca Personal.



## 2.6 Reseña Histórica

### *Citibank en Colombia*

CITIBANK llegó al país el 8 de enero de 1929, fecha en la que abrió su primera sucursal en Medellín, y desde ese momento ha sido partícipe de la modernización de la economía colombiana.

Desde 1965, cuando abrió una sucursal en Bogotá en el Parque Nacional, el First National City Bank – como se le conocía en aquel entonces – inició un proceso de expansión por todo el país.

En la década de los 70, Citibank – como se le empezó a llamar desde 1976 – llegó a ser el primer banco comercial en ofrecer intereses en cuentas y novedosos planes para sus ahorradores, entre ellos planes para universitarios recién graduados. La llamada “Colombianización” de la banca decretada por el Gobierno Nacional en 1977 obligó al Banco a vender el 51 por ciento de sus acciones y a cambiar su nombre por el de Banco Internacional de Colombia, con el cual operó en el país durante 13 años. Ya en 1986 se especializó en función de las necesidades de sus clientes y creó en Colombia el modelo que hoy es conocido como Banca Personal y Banca Corporativa e inició un proceso innovador por áreas de servicio como interaudio, intervideo, Cash Management, entre otros.

Luego vino el "Toll Free" (1988) ó Citiphone como se le conoce hoy en día, un servicio de acceso gratuito al banco a través de una línea telefónica en el que el Citibank fue pionero en el país.

En octubre de 1991, el Banco reapareció en el panorama nacional con el nombre de Citibank, gracias a que las nuevas leyes permitían la inversión extranjera en el sector financiero nacional.

En 1998 se protagonizó la que se considera la mayor fusión empresarial del mundo en este siglo. Citicorp, la segunda empresa bancaria de Estados Unidos –que cuenta entre sus filiales al Citibank-, se fusionó con Travelers Group, la primera firma de servicios financieros de ese país, con lo cual se dió origen a Citigroup.

Este nuevo conglomerado –el más grande del sector de servicios financieros en el mundo– cuenta con más de 100 millones de clientes en más de 100 países y sus bienes ascienden a más de 700.000 millones de dólares.

### ***Citibank en el Mundo***

Todo comenzó en 1812, cuando un grupo de comerciantes se reunió para crear el City Bank of New York, una institución financiera que años más tarde se convertiría en la pionera de las entidades financieras alrededor del mundo. A finales del siglo pasado ya era uno de los bancos más grandes de Estados Unidos, a pesar de estar limitado al área de Nueva York. Fue el momento en que cambió su nombre a The National City Bank of New York.

Durante la Segunda Guerra Mundial, época en la que muchos bancos tuvieron que cerrar, el Banco no solo se mantuvo en pie, sino que entró en la era de la computación y se convirtió en el First National City Bank.

### **Portafolio Revolucionario**

A partir de la década de los 60 se introdujo al mercado financiero un revolucionario portafolio de productos y servicios, entre los que se destacan el Certificado de Depósito a Término, los cajeros automáticos, la Banca de Consumo y la emisión de tarjetas de crédito en todo el mundo.

Esta diversificación de su portafolio y las nuevas exigencias del mercado llevaron a la creación de Citicorp, una compañía de holding dueña de Citibank.

Con el paso de los años, el Citibank se ha consolidado como un Banco multinacional, pionero en innovaciones tecnológicas y soluciones financieras diseñadas para satisfacer todas las necesidades de sus clientes alrededor del planeta.

### **2.7 Diagnóstico de la Realidad Actual de la Organización**

El Citi redefine su Estrategia en el País. En ese sentido, se enfocará en tres líneas de negocio: banca corporativa, de consumo y servicios transaccionales. La idea es que la torta de sus operaciones quede repartida entre mercados emergentes y desarrollados a partes iguales.

Estos planes aplicarán también para Colombia, en donde la organización se propone duplicar sus utilidades en los próximos tres años. A junio, la entidad reportó ganancias por 73.060 millones de pesos, según datos de la Superfinanciera.

Sobre ese y otros temas, el presidente del Citibank Colombia, Bernardo Noreña Ocampo, habló con PORTAFOLIO.

- *¿Qué balance hace de las operaciones del banco?*

En los últimos años, el banco ha tenido unos resultados muy buenos en Colombia, está posicionado en banca corporativa y de consumo. Esto está alineado con que la crisis no afectó al país de manera importante y vemos un buen crecimiento de la economía, que podría estar en 4 por ciento este año.

A nivel global, el Citi ya pasó la página de la crisis. Fueron dos años con dificultades, pero hicimos una redefinición de la estrategia. Vamos a explotar las fortalezas que tenemos y dejamos de ser el banco de todo. Antes de la crisis hacíamos lo que se nos atravesara.

- *¿En qué consiste la estrategia que desarrollará el Citi en Colombia en los próximos meses?*

El plan estratégico está asociado con lo que es el banco a nivel mundial. Al ver las tendencias, es claro que los países desarrollados van a tener menor dinámica y el crecimiento vendrá de los emergentes, en donde el Citi ha estado desde hace muchos años. Por eso, queremos que en el largo plazo cada uno de estos mercados tenga el 50 por ciento de participación en nuestro negocio. La idea es

ser el banco global del mundo, ese es nuestro ADN porque estamos en más de 100 países y es justamente esta fortaleza en materia de globalidad lo que vamos a explotar. Hay temas clave como el comercio exterior, el consumo y los sistemas de pago.

- *¿Cuáles son los ejes principales?*

En ese marco de globalidad hay tres líneas de negocios. El mercado institucional, en donde trabajamos con temas como emisión y colocación de bonos, fusiones y adquisiciones, y préstamos sindicados y necesidades de las compañías. En segundo lugar están los servicios transaccionales, que tienen que ver con redes de pagos y transferencias, tarjetas débito y crédito en distintos segmentos y manejo de efectivo, principalmente. El otro eje es la banca de consumo que también incluye a las pequeñas empresas y vamos a darles soluciones orientadas al comercio exterior, como pagos a proveedores y cartas de crédito, entre otros. Queremos que cada uno de esos segmentos sea un tercio de nuestras operaciones, de tal manera que en los próximos tres años dupliquemos nuestras utilidades.

- *¿Cómo va a ser la expansión en el segmento de consumo?*

Lo principal será continuar con una ampliación de las sucursales. A pesar de que creemos en el concepto de los diferentes canales como el internet, también se necesita la presencia física. Dentro de la estrategia del Citi a nivel global, hay una tendencia hacia la urbanización y por eso queremos estar enfocados en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, sin descuidar las demás. Actualmente, tenemos la red más grande de corresponsales no bancarios y desde hace poco, adicional al tema de pagos, estamos ofreciendo facilidades para realizar retiros. Queremos aumentar nuestra participación en nóminas y en libranzas.

- *¿Cómo han visto el comportamiento de la cartera?*

En banca corporativa hemos sentido estabilidad, mientras que el segmento de consumo ya empezó a crecer y hemos notado que en los dos últimos meses ha aumentado la demanda. En cuanto a la morosidad, vemos una gran mejora y hemos tenido buenas recuperaciones de cartera. Todo esto está asociado con la actividad económica, en la medida en que mejore hay mayores niveles de empleo y de pago, así como mayor consumo. ¿Qué está haciendo falta para aumentar la bancarización? El tema más importante que está afectando la bancarización es la tasa de usura, porque de alguna manera está limitando el campo de acción de los bancos. El otro asunto es el 4 por mil; actualmente hay una amplia relación de efectivo a cuentas corrientes, al punto que el país está en niveles de la década de los 40.

- Citivalores traerá a Petrominerales a la BVC Citivalores, la casa de bolsa del grupo, ha sido la abanderada de la llegada de extranjeros a la Bolsa de Colombia. Bernardo Noreña, presidente del Citi, afirma que se han enfocado en

esta tarea uniendo un mercado en crecimiento y altas valorizaciones con la necesidad de más opciones para invertir.

“Colombia ha ganado relevancia, las inversiones están llegando, el sector petrolero es atractivo y muchas firmas quieren replicar lo sucedido con Pacific Rubiales”, dice, y añade que la petrolera canadiense Petrominerales ya está en trámite. Citivalores también fue la encargada del enlistamiento de Canacol Energy y de Pacific Rubiales, firmas de Canadá con operaciones en Colombia.<sup>15</sup>

Por otra parte, en los dos últimos años Citibank Colombia ha duplicado su participación en el mercado, pero ha dejado en claro que quiere mucho más.

La entidad se ha impuesto como reto, volver a duplicar su crecimiento en el mercado, de manera orgánica, en los próximos tres años, dijo recientemente el director de banca de consumo del Citibank Colombia.<sup>16</sup>

En su organización interna, Citibank Colombia sigue manteniendo un clima laboral satisfactorio de acuerdo a su última encuesta realizada, con sus programas de beneficios para empleados (préstamos, capacitación, plan de salud y otros) y con el plan de carrera que proporciona al empleado la capacidad de crecer en la organización.

## 2.8 Políticas organizacionales

- ✓ Política de Diversidad: Las compañías de Citi en Colombia, al igual que las demás compañías de Citi en el mundo, cumplen con la Política de Diversidad.
- ✓ Responsabilidades compartidas: Se trabaja bajo tres responsabilidades que rigen el comportamiento de cada uno de los empleados.
- ✓ Responsabilidad con nuestros clientes: Nuestros clientes deben ser lo primero, debemos proporcionarles asesoramiento, productos y servicios de calidad superior, actuando siempre con los más altos niveles de integridad.
- ✓ Responsabilidad los unos con los otros: A fin de que las personas sobresalientes desarrollen su potencial, debemos brindarles las mejores oportunidades. Debemos tratar con respeto a nuestros compañeros de trabajo, compartir nuestros éxitos y aceptar la responsabilidad de nuestros fracasos.
- ✓ Responsabilidad con la franquicia: Debemos anteponer los intereses a largo plazo de la franquicia por encima de las ganancias a corto plazo de cada uno de los empleados. Debemos respetar nuestra cultura local y participar activamente en las comunidades en las que trabajamos y vivimos.

---

<sup>15</sup> Publicación portafolio.com.co – Sección Economía – Fecha de Publicación: 10 de Agosto de 2010.

<sup>16</sup> Tomado de el Portafolio, Agosto de 2009.

## 2.9 Portafolio de Productos Ofrecidos en Banca Personal.

- ✓ Cuenta de Ahorros y Corriente: En las cuales se encuentran las cuentas transaccionales de Ahorros, Corriente y CitiOne Plus, esta última corresponde a una cuenta inteligente que le permite al cliente tener en una sola cuenta las soluciones financieras que corresponden a cuenta de ahorro y crédito rotativo. Adicionalmente, en este segmento se encuentran las cuentas de Nómina.
- ✓ Tarjetas de Crédito: en la actualidad son administradas dos franquicias para este tipo de productos, Visa y MasterCard, manejando cada franquicia, 4 tipos diferentes de tarjeta donde se suministra al cliente diferentes opciones de uso y manejo.
- ✓ Créditos: Citibank le ofrece a sus clientes Crédito Rotativo el cual es nombrado como Credichecke, Préstamos de Libre Inversión y Créditos de Libranza con débito desde su nómina.
- ✓ Seguros: Existe una diferente gama de seguros con alianza de diferentes aseguradoras del país.
- ✓ Inversiones

## 2.10 Aplicación en la Organización Objeto de Estudio

Citibank Colombia al igual que cualquier empresa del sector financiero es fuertemente influenciada por su entorno económico, político y social, es por eso que frecuentemente las decisiones y comportamiento de nuestra empresa son tomadas a consecuencia de un cambio en su entorno, algunos de las organizaciones que ejercen una influencia en CITIBANK son:

- a. Banco de la República - regulación de tasa de intereses.
- b. Bolsa de valores – regulación de acciones
- c. Superfinanciera – regulación de políticas
- d. Las políticas económicas del estado. – Afectan el crecimiento de la organización.
- e. Gremio sindical – afectan las decisiones a nivel laboral.
- f. Economía mundial – influye en el comportamiento de los clientes para con la entidad.
- g. Las otras entidades financieras del país – influyen en las estrategias comerciales.
- h. La tecnología – lleva a la organización a renovar equipos y procesos.

## 2.11 Análisis del Entorno

Por otra parte, relacionamos a continuación los resultados obtenidos de la Superfinanciera de Colombia con base a algunos resultados que se emiten en el comunicado de prensa a Julio de 2010.

Citibank en Colombia es uno de los Bancos más representativos del mercado en la gama de Entidades Financieras Multinacionales. A continuación se evalúan las diferentes cifras que nos permiten identificar la posición que tiene Citibank en el mercado nacional.

En primera instancia, se evalúan las principales variables del sector privado de establecimientos de crédito, divididos en Bancos Nacionales y Extranjeros a corte de Julio de 2010:

**Tabla 1. Principales variables del sector privado de establecimientos de crédito.**

Entidad	Jul-10			Resultados del Ejercicio Acumulados año corrido		
	Activo	Pasivo	Patrimonio	Jul-09	Jun-10	Jul-10
<b>BANCOS NACIONALES</b>						
BANCO DE BOGOTA	31.203.833	26.336.152	4.867.681	403.753	388.630	446.538
BANCO POPULAR	11.998.142	10.411.219	1.586.923	170.829	186.490	211.779
BANCOLOMBIA	44.735.594	37.677.538	7.058.056	619.172	600.680	666.654
HELM BANK	8.540.285	7.484.808	1.055.477	81.183	62.056	95.253
OCCIDENTE	17.183.739	14.723.994	2.459.745	206.693	207.173	228.544
BCSC	7.927.140	7.064.550	862.589	27.480	82.265	97.321
DAVIENDA	26.508.970	23.537.000	2.971.970	263.271	246.832	300.591
RED MULTIBANCA COLPATRIA	8.921.169	8.029.578	891.591	130.655	77.363	101.462
BANCO AV VILLAS	6.513.300	5.696.101	817.198	59.571	65.607	78.453
BANCAMIA	625.334	449.378	175.956	-5.049	5.170	6.549
<b>TOTAL BANCOS NACIONALES</b>	<b>164.157.505</b>	<b>141.410.319</b>	<b>22.747.187</b>	<b>1.957.558</b>	<b>1.922.267</b>	<b>2.233.142</b>
<b>BANCOS EXTRANJEROS</b>						
BANCO SANTANDER	6.250.335	5.558.077	692.258	58.714	52.974	65.283
RBS	306.888	172.325	134.563	12.634	-3.347	-4.550
CITIBANK	7.360.834	6.008.198	1.352.636	153.359	73.060	92.915
HSBC	1.700.677	1.483.726	216.951	-7.722	-20.157	-22.666
GNB SUDAMERIS	8.080.533	7.524.611	555.922	61.042	66.998	74.699
BBVA	19.961.721	17.850.988	2.110.733	242.060	232.430	279.672
PROCREDIT	148.393	116.686	31.707	-8.070	-4.545	-5.058
<b>TOTAL BANCOS EXTRANJEROS</b>	<b>43.809.381</b>	<b>38.714.612</b>	<b>5.094.769</b>	<b>512.018</b>	<b>397.411</b>	<b>480.295</b>

FUENTE: <http://www.superfinanciera.gov.co/> Agosto 31 de 2010.

Citibank Colombia se encuentra ubicada en el tercer puesto en Activos de entidades financieras extranjeras que se encuentran en el país, detrás del BBVA que se encuentra en primer lugar y el GNB Sudameris.

Por otro lado, una de las variables más significativas que se pueden observar en el mercado, corresponden a la evolución de la cartera de crédito en el diferente establecimiento de crédito, por lo cual se relaciona a continuación los datos de la Superfinanciera al respecto, con relación al corte de Julio 2010 y su comparación con respecto del año 2009.

**Tabla 2. Evolución de la carta de crédito en los diferentes establecimientos de crédito.**

ENTIDADES	CARTERA Y LEASING BRUTO	CARTERA Y LEASING VENCIDO	PROVISIONES	INDICADOR DE CALIDAD TRADICIONAL (1)		INDICADOR DE CUBRIMIENTO TRADICIONAL (2)		INDICADOR DE CALIDAD POR MOROSIDAD (3)		INDICADOR DE CUBRIMIENTO POR MOROSIDAD (4)	
				Jul-09	Jul-10	Jul-09	Jul-10	Jul-09	Jul-10	Jul-09	Jul-10
<b>BANCOS NACIONALES</b>											
BANCO DE BOGOTA	19.792.423	572.011	765.588	3,1%	2,9%	123,2%	133,8%	3,1%	2,9%	123,0%	133,7%
BANCO POPULAR	7.459.769	225.374	330.385	3,2%	3,0%	140,8%	146,6%	3,4%	3,1%	135,3%	142,4%
BANCOLOMBIA	30.058.577	994.002	1.666.579	3,0%	3,3%	170,1%	167,7%	3,6%	3,8%	145,3%	146,1%
HELM BANK	6.512.067	235.633	276.350	3,5%	3,6%	114,6%	117,3%	3,5%	3,6%	114,6%	117,3%
RED MULTIBANCA COLPATRIA	7.401.792	392.448	474.181	6,3%	5,3%	77,0%	120,8%	8,1%	6,5%	60,5%	98,8%
OCCIDENTE	10.946.554	584.149	571.441	4,5%	5,3%	127,1%	97,8%	4,5%	5,3%	127,1%	97,8%
BCSC	4.954.179	347.352	319.515	9,1%	7,0%	83,3%	92,0%	10,6%	8,2%	71,2%	78,3%
DAVIVIENDA	19.105.193	698.873	1.105.249	4,7%	3,7%	138,9%	158,1%	5,9%	4,7%	109,6%	122,8%
BANCO AV VILLAS	4.441.563	183.609	239.547	6,0%	4,1%	82,3%	130,5%	7,7%	5,4%	64,1%	99,6%
BANCAMIA	538.183	22.620	30.515	4,5%	4,2%	120,1%	134,9%	4,5%	4,2%	120,1%	134,9%
<b>TOTAL BANCOS NACIONALES</b>	<b>111.210.300</b>	<b>4.256.070</b>	<b>5.779.350</b>	<b>4,1%</b>	<b>3,8%</b>	<b>126,0%</b>	<b>135,8%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,3%</b>	<b>109,5%</b>	<b>120,0%</b>
<b>BANCOS EXTRANJEROS</b>											
BANCO SANTANDER	4.148.677	109.332	170.017	2,8%	2,6%	144,6%	155,5%	3,0%	2,8%	135,6%	144,3%
RBS	28.188	0	340	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CITIBANK	4.065.663	188.635	258.813	6,6%	4,6%	105,2%	137,2%	6,6%	4,6%	105,2%	137,2%
HSBC	1.092.838	64.951	70.317	8,2%	5,9%	78,4%	108,3%	8,2%	6,1%	77,7%	106,1%
GNB SUDAMERIS	3.454.328	63.445	138.637	1,7%	1,8%	235,4%	218,5%	1,7%	1,8%	235,0%	217,5%
BBVA	13.167.534	494.795	643.176	5,4%	3,8%	99,5%	130,0%	6,5%	4,9%	81,5%	98,9%
PROCREDIT	114.614	3.039	4.625	3,2%	2,7%	144,4%	152,2%	3,2%	2,7%	144,4%	152,2%
<b>TOTAL BANCOS EXTRANJEROS</b>	<b>26.071.841</b>	<b>924.197</b>	<b>1.285.925</b>	<b>4,8%</b>	<b>3,5%</b>	<b>109,1%</b>	<b>139,1%</b>	<b>5,5%</b>	<b>4,2%</b>	<b>96,3%</b>	<b>118,0%</b>

 FUENTE: <http://www.superfinanciera.gov.co/> Agosto 31 de 2010.

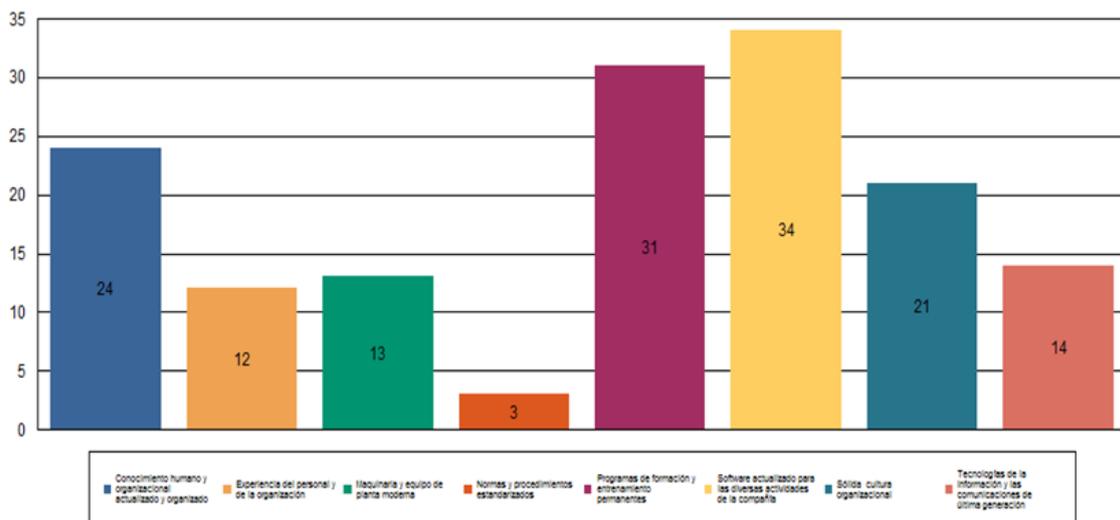
Desde hace 4 años, Citibank Colombia ha implementado una estrategia fuerte de Cobranza y gracias a ello se ha caracterizado por tener la mejor cartera del mercado.

### 3.0 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se analizan los diferentes resultados obtenidos de la encuesta efectuada en Citibank Colombia a los diferentes cargos administrativos que se encuentran en la misma. El objetivo de la encuesta es identificar el Diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento que se tiene en Citibank Colombia.

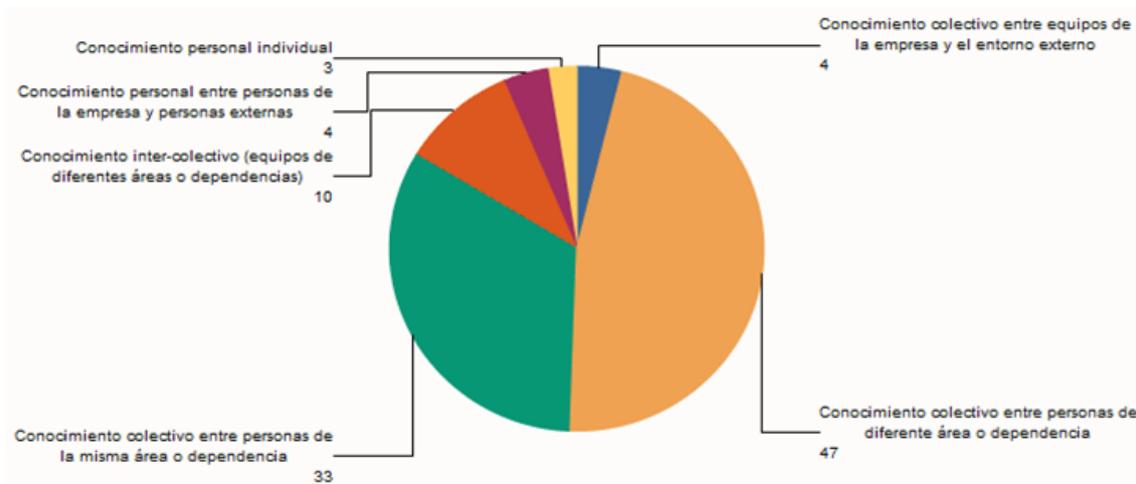
Adicionalmente, se analizarán cada una de las preguntas y sus respectivos resultados de dicha encuesta:

**Grafica 1. Aspectos de conocimiento que se considera que posee la empresa**



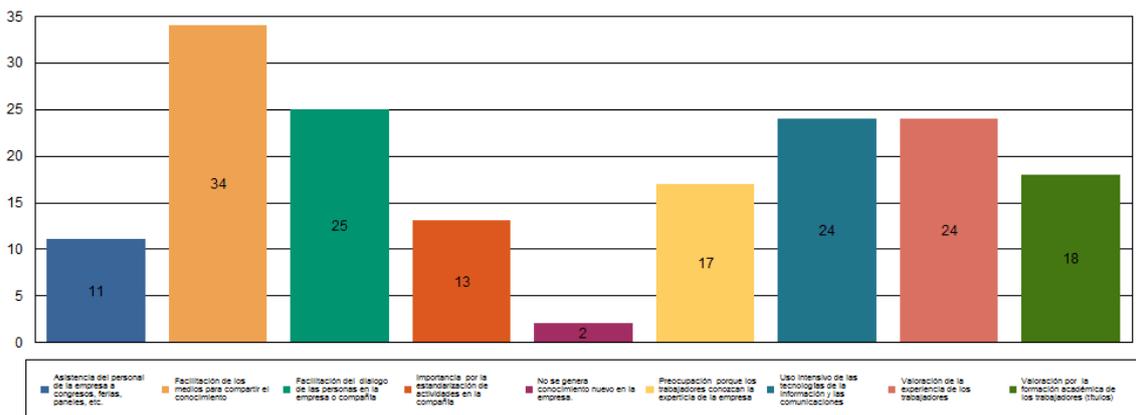
Uno de los resultados más significativo que muestra la gráfica, corresponde al Software actualizado para las diversas actividades de la compañía que obtuvo el puntaje más alto con un 34. Adicionalmente, los encuestados indican de igual manera que la empresa cuenta con Programas de Formación y Entrenamientos Permanente que fortalecen el conocimiento que tiene la empresa. Adicionalmente, el conocimiento humano y organizacional actualizado y organizado es otro de los aspectos que más prevalece en Citibank. Sin embargo, los demás factores que estaban relacionados en la encuesta, mostraron diferentes resultados entre los encuestadores que nos llevan a suponer que el conocimiento en esta empresa se da gracias a la consecución de diferentes factores.

**Grafica 2. Categorías de conocimiento a las que se le da mayor importancia.**



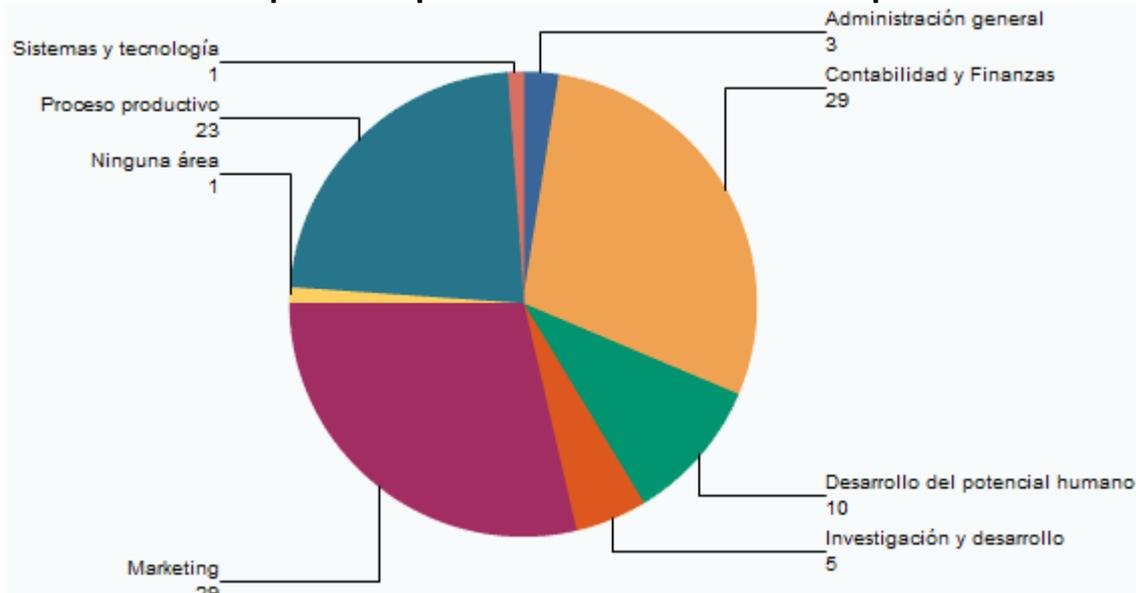
En Citibank, se da mayor importancia a dos categorías según los encuestados, el Conocimiento colectivo entre personas de diferente área o dependencia con un puntaje de 47 y el Conocimiento colectivo entre personas de la misma área o dependencia con un puntaje de 33. Adicionalmente, es necesario resaltar que se da muy poca importancia al Conocimiento personal individual y al personal entre personas de la empresa y externos.

**Grafica 3. Aspectos importantes para el desempeño laboral.**



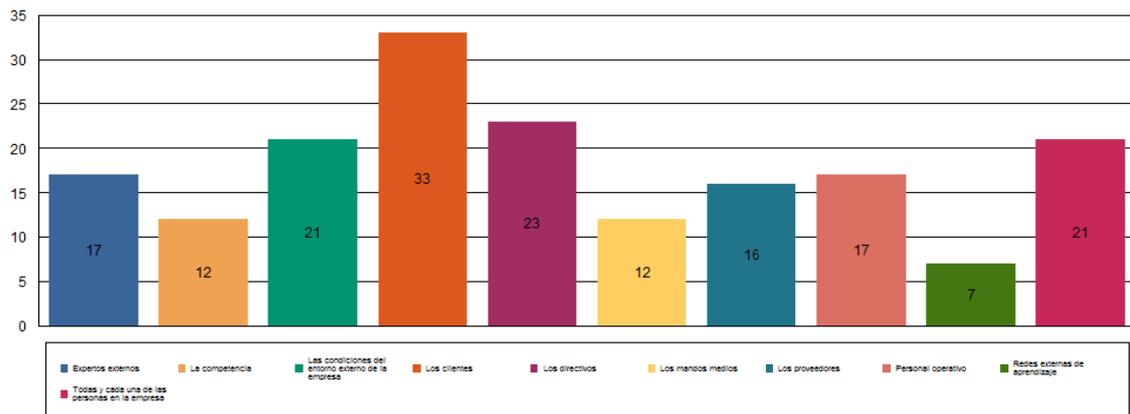
Según los resultados, el desempeño laboral es diseñado a través del cumplimiento de los siguientes aspectos: la facilitación de los medios para compartir el conocimiento con un puntaje de 34, del diálogo de las personas en la empresa con un puntaje de 25, el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones con 24 de puntaje y la valoración de la experiencia de los trabajadores también con 24 de puntaje, estos como puntos clave de los encuestados. Es importante resaltar, que los encuestados que consideran que en Citibank no se genera conocimiento nuevo tuvieron un puntaje de tan solo 2.

**Grafica 4. Áreas que más aportan conocimiento en la empresa**



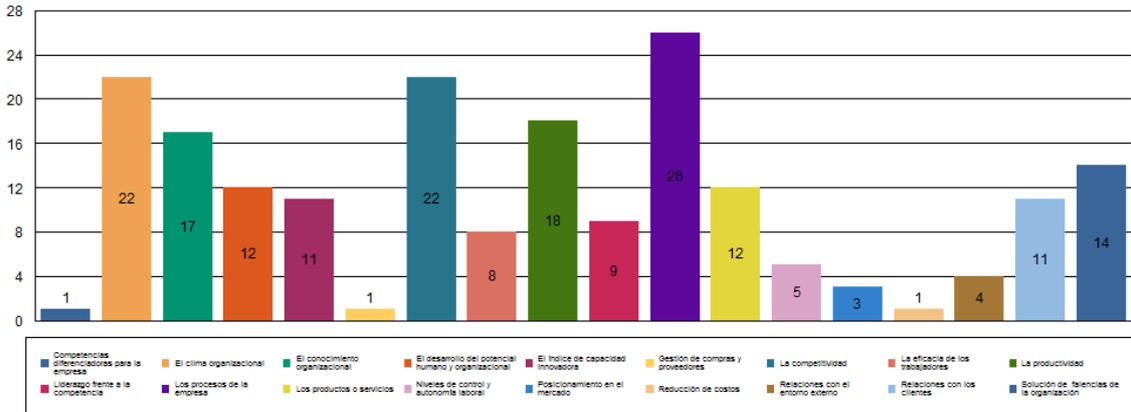
Sin lugar a duda, las áreas que los encuestados informan aportan mayor conocimiento a la empresa son Marketing con un puntaje de 29, Contabilidad y Finanzas también con un puntaje de 29 y el Proceso Productivo con 23 de puntaje. En mediana escala se encuentran el Desarrollo del potencial humano con puntaje de 10, Investigación y desarrollo con puntaje de 5 y la Administración en general con puntaje de 3. De igual manera, son muy pocos los encuestados los que opinan que ninguna área aporta conocimiento a la compañía, pues obtuvo un puntaje de 1.

**Grafica 5. Principales fuentes de conocimiento para la empresa**



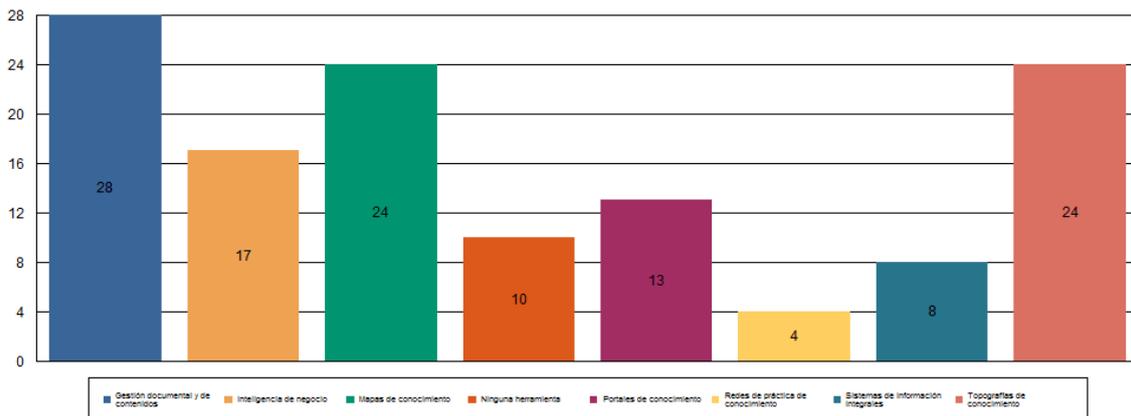
La principal fuente de conocimiento de la compañía pertenece a Los Clientes con 33 de puntaje. Sin embargo, las diferentes opciones de la pregunta dan resultados muy similares para los encuestados. Siendo entonces la menor fuente de conocimiento las Redes externas de aprendizaje con un puntaje de 7.

**Grafica 6: Mejoras en la empresa resultado del uso y creación de conocimiento.**



Los resultados del uso y creación del conocimiento en la empresa han arrojado las siguientes mejoras de acuerdo a lo indicado por los encuestados son las siguientes, los procesos en general de la empresa con puntaje de 26, al clima organizacional con un 22 de puntaje, a la competitividad también con 22 de puntaje, a la productividad con 18 puntos y al conocimiento organizacional con un puntaje de 17, siendo estos puntos los mayor calificados por dichos encuestados. Por otra parte, son menores las mejoras en la reducción de costos, la gestión de compras y proveedores, la competencia diferenciadora para la empresa y el posicionamiento en el mercado los tres con puntajes de 1 cada uno.

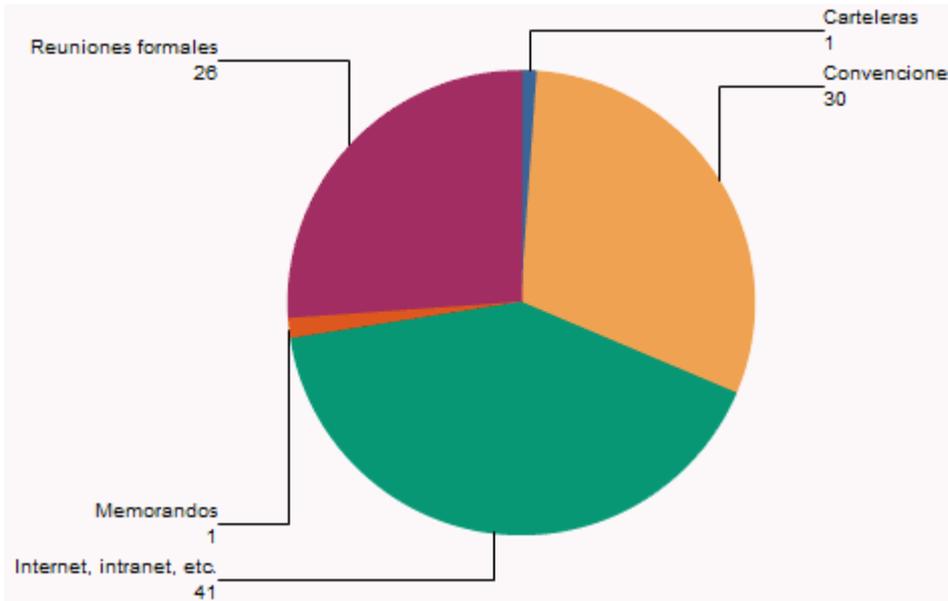
**Grafica 7. Herramientas relacionadas con conocimiento más utilizadas en la empresa.**



Según los encuestados, las herramientas de conocimiento más utilizadas en la empresa son la gestión documental y de contenidos con 28 el puntaje mas alto seguido de los mapas de conocimiento y las topografías de conocimiento con 24 puntos cada uno. De hecho, la inteligencia de negocios es una de las herramientas algo utilizadas para este proceso con un puntaje de 17. Por otra parte, con un

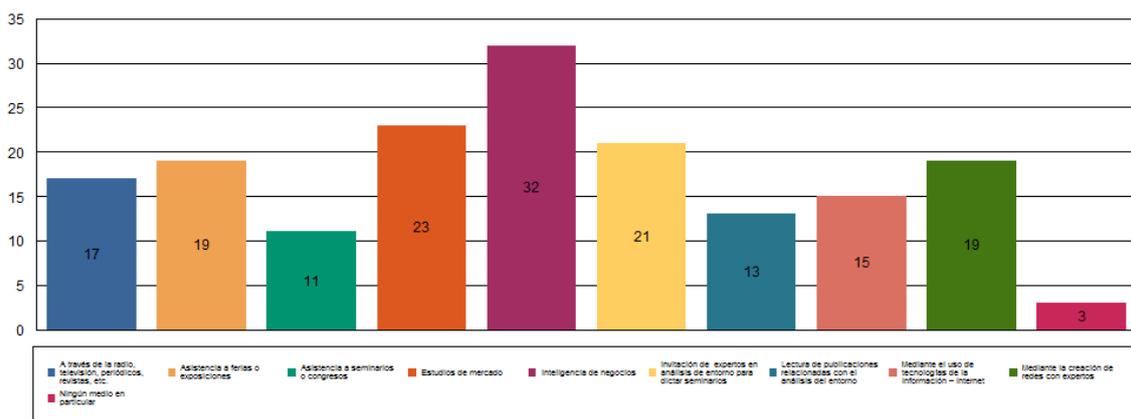
puntaje de 4 encuestados que indican que no existe ninguna herramienta de conocimiento.

**Grafica 8. Medios que más utiliza la empresa para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados.**



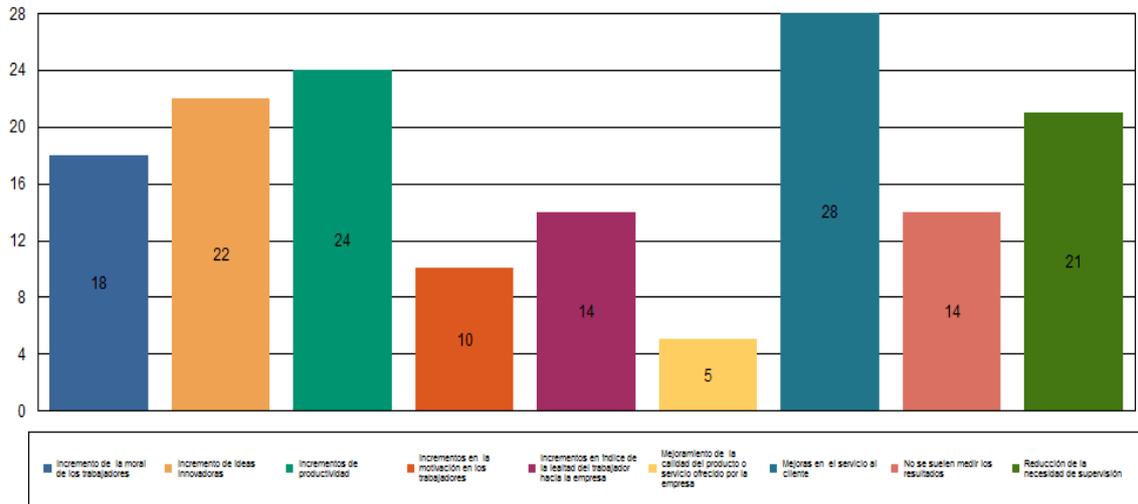
Con un puntaje de 41, la Intranet, 30 las convenciones y 26 las reuniones formales son los medios por los cuales la empresa más utiliza para informar los resultados a sus trabajadores. Carteleras y memorandos son utilizadas muy poco para informar los resultados a los funcionarios.

**Grafica 9. Medios que más utiliza la empresa para conocer el entorno externo.**



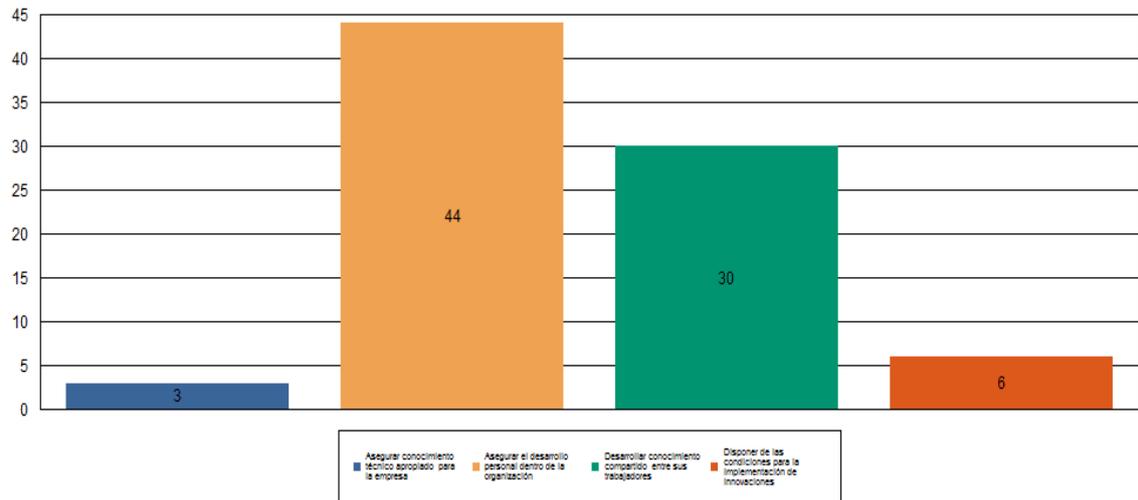
Son dos factores importantes que el Banco más utiliza para conocer el entorno externo: la inteligencia de negocios y el estudio de mercados. Sin embargo, se observa que en un rango medio, son diferentes y más los medios que se involucran para conocer el entorno.

**Grafica 10. Aspectos donde más se reflejan los resultados de la capacitación en la empresa.**



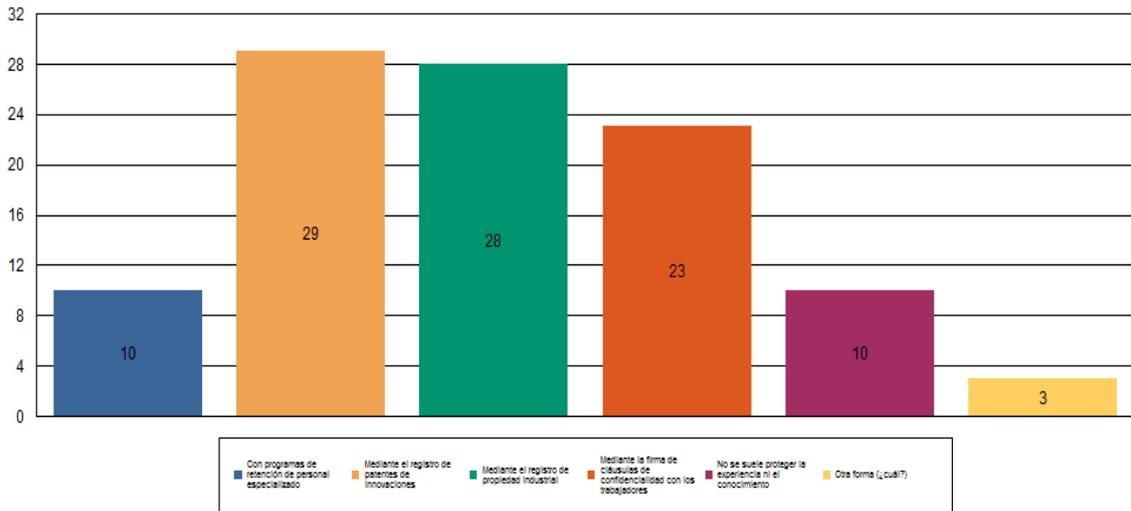
Para la empresa, donde más se reflejan los resultados de las capacitaciones son: en las mejoras en el servicio al cliente, los incrementos en la productividad, el incremento de ideas innovadoras y la reducción de la necesidad de supervisión.

**Grafica 11. Principal objetivo de la capacitación en esta empresa.**



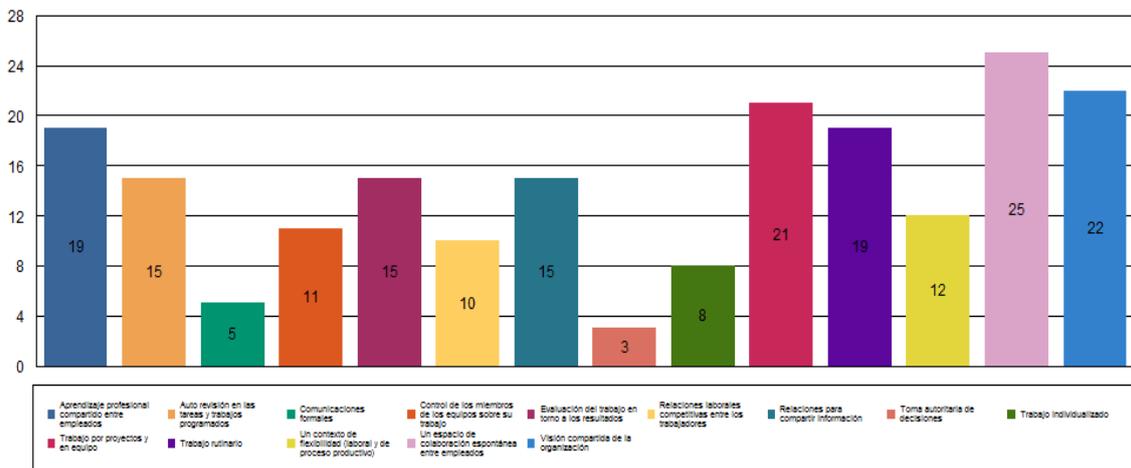
El principal objetivo de la capacitación para esta empresa es el hecho de asegurar el desarrollo personal de la organización y en segundo lugar el desarrollar conocimiento compartido entre sus trabajadores. Con baja participación el objetivo de asegurar el conocimiento técnico aprobado para la empresa.

**Grafica 12. Medios utilizados para proteger el conocimiento en la empresa.**



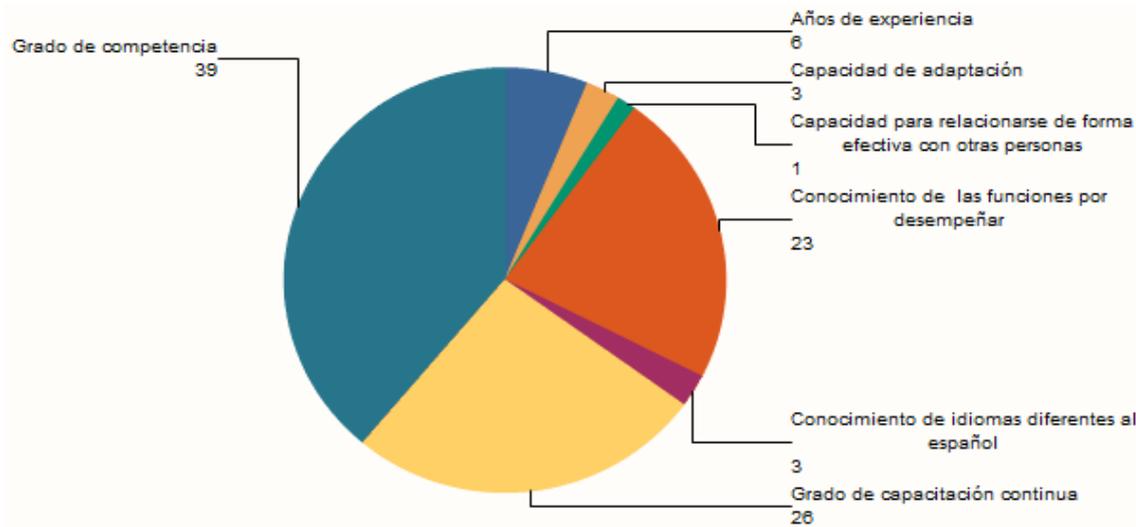
Los medios más utilizados son Mediante el registro de patentes de innovaciones y el registro de propiedad industrial. De hecho, el medio menos utilizado para proteger el conocimiento de la empresa son otros diferentes a los señalados en la encuesta.

**Grafica 13. Rasgos identifican la cultura de trabajo en la empresa.**



Los rasgos que más identifican la cultura de trabajo en la empresa son un espacio de colaboración espontánea entre empleados, trabajo por proyectos y en equipo, la visión compartida de la organización. Adicionalmente, los rasgos que menos identifican la cultura de trabajo son la evaluación de trabajo en torno a los resultados, las comunicaciones formales y el trabajo individualizado.

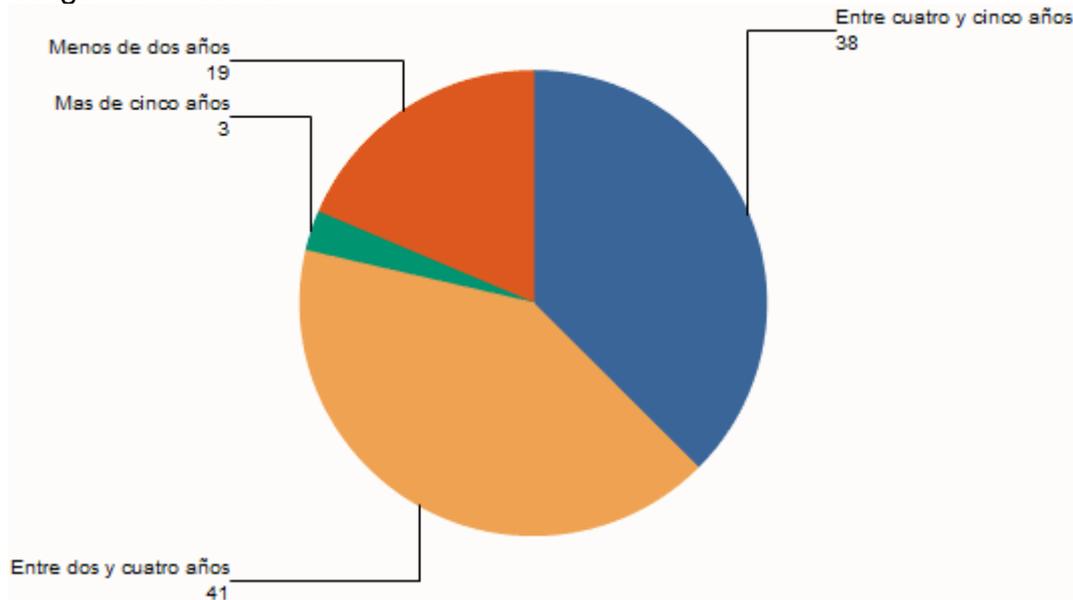
**Grafica 14. Rasgos de las personas que la empresa considera más importantes para el desempeño laboral.**



Los rasgos de las personas que la empresa considera más importantes para el desempeño laboral son el Grado de Competencia, el Grado de Capacitación Continua y el Conocimiento de las funciones por desempeñar. Los rasgos que menos considera importantes son la capacidad para relacionarse de forma efectiva con otras personas y el conocimiento de idiomas de diferentes al español.

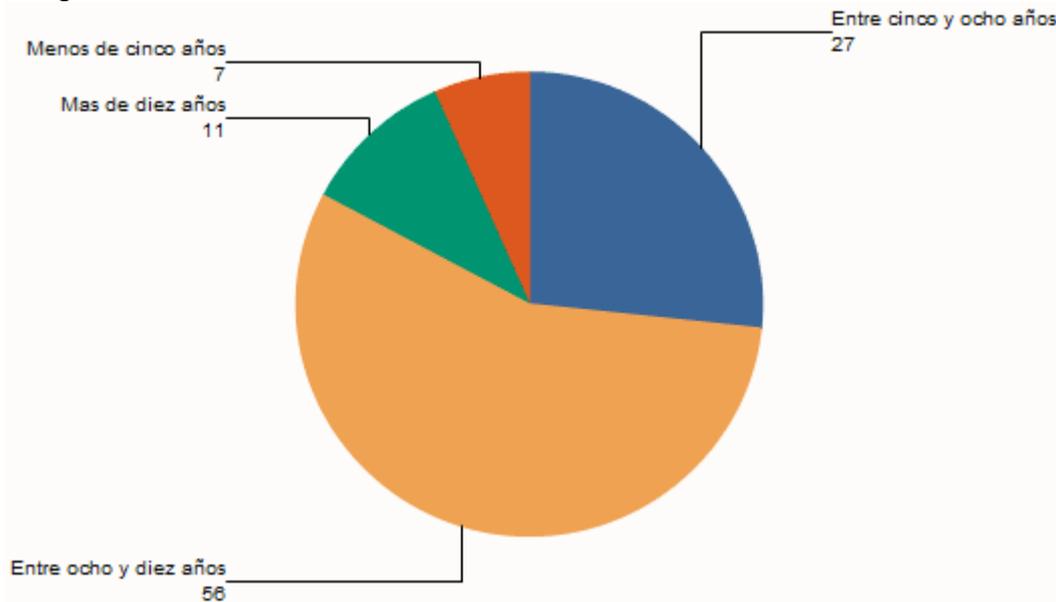
**Graficas 15. Rango de experiencia que se considera se requiere para desempeñar un cargo directivo y no directivo de la empresa**

**Cargo No Directivo**



Hay una fuerte tendencia para el cargo no directivo el tener una experiencia entre 4 y 5 años y 2 y 4 años. Lo que no se considera viable es el tener más de 5 años de experiencia para desempeñar dichos cargos

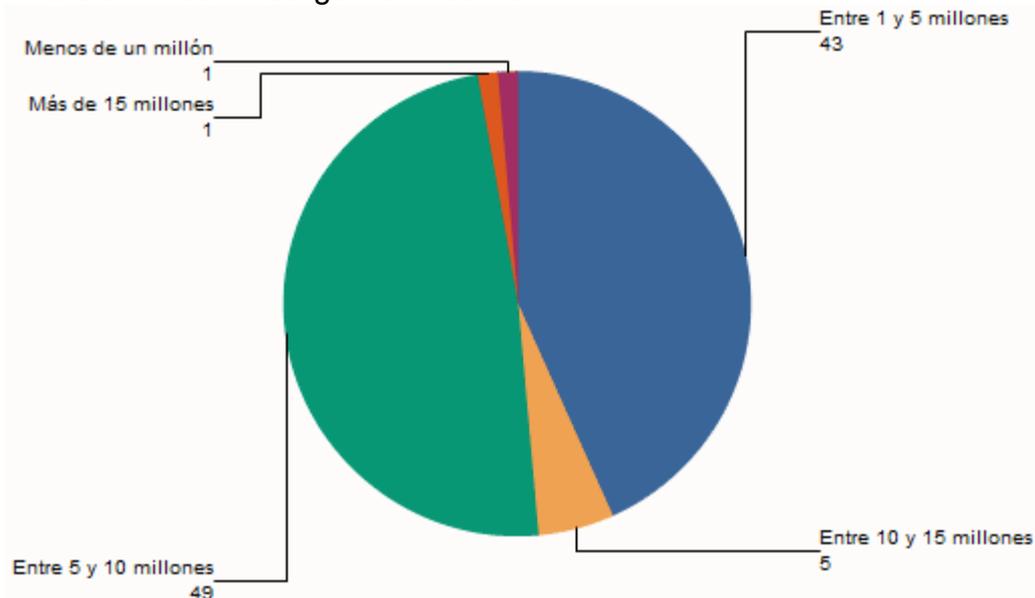
Cargo Directivo



Se debe tener entre 8 y 10 años para desempeñar un cargo directivo. Adicionalmente, el menos calificado es menos de 5 años para desempeñar dicho cargo.

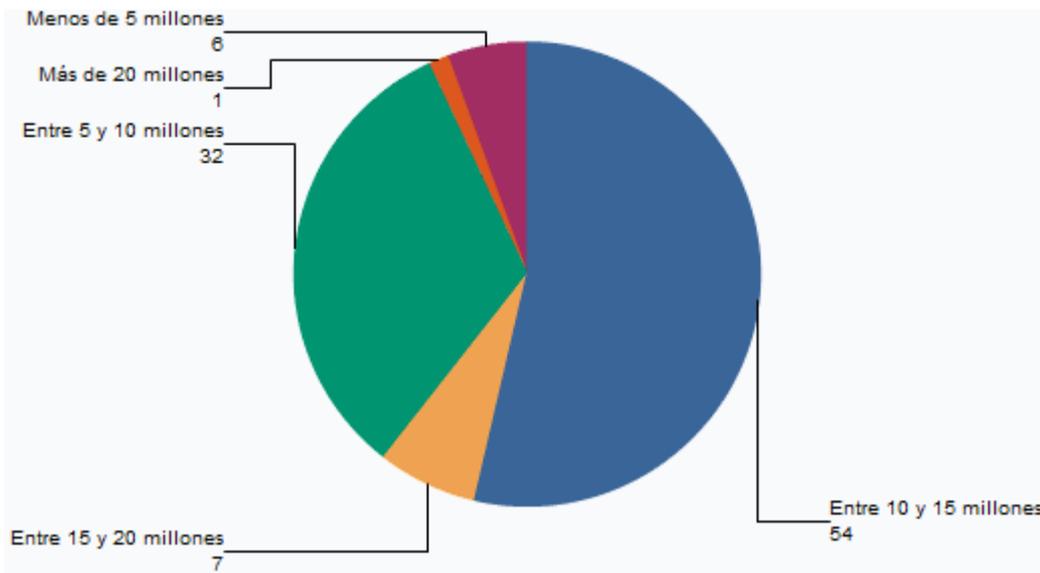
**Graficas 16. Inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza la empresa.**

Inversión Anual – Cargo no Directivo



Se encuentra entre 5 y 10 millones y entre 1 y 5 millones la inversión anual promedio para cargo no directivo.

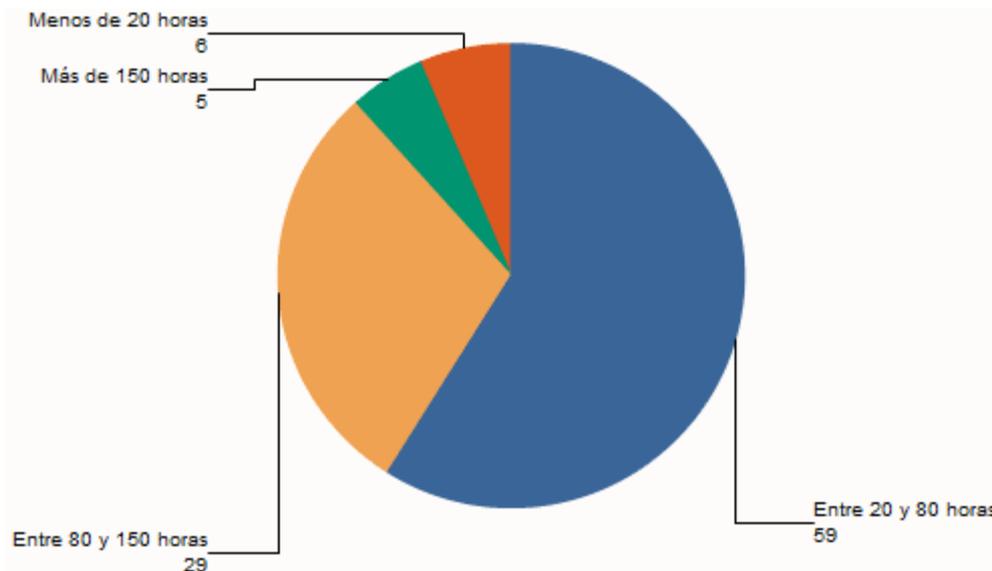
Cargo Directivo



La que más refleja es entre 10 y 14 millones para Cargo Directivo la inversión anual.

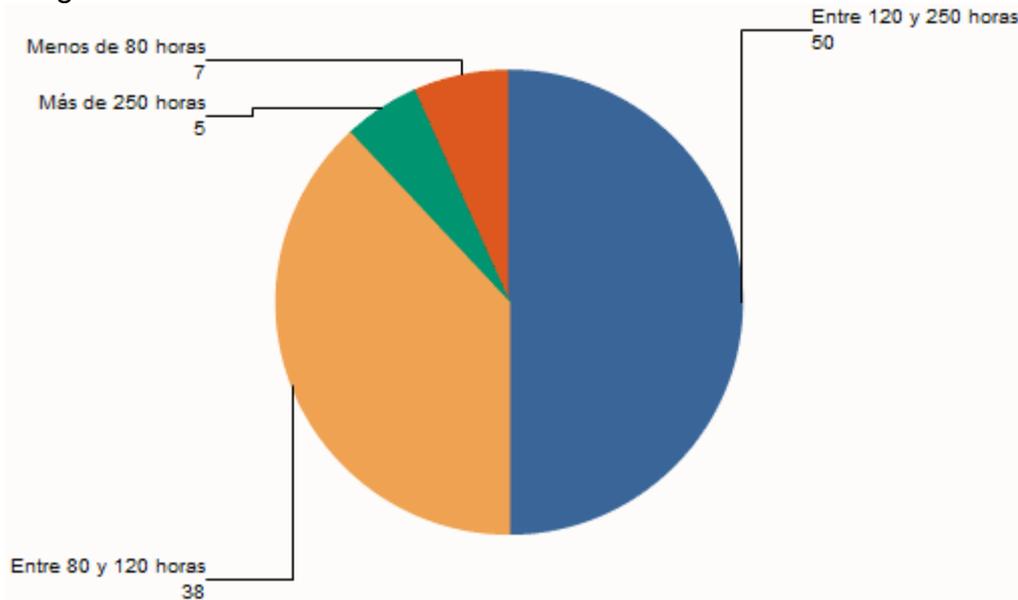
**Graficas 17. Promedio de tiempo en capacitación anual que reciben las personas en la empresa.**

Cargo No Directivo



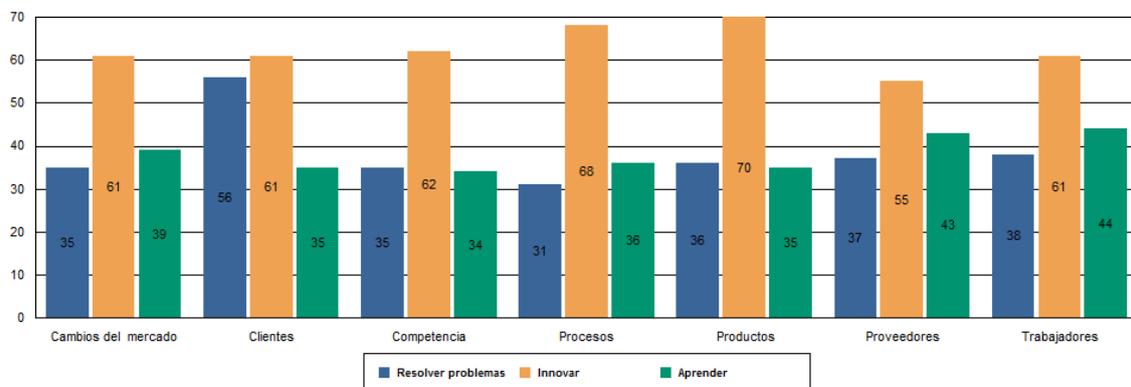
El tiempo promedio en capacitación anual es entre 20 y 80 horas para cargo no directivo.

Cargo Directivo



El tiempo promedio en capacitación anual es entre 120 y 250 horas para cargo directivo.

**Grafica 18. Capacidad para resolver problemas, innovar o aprender frente a: mercados, clientes, competencia, procesos, productos, proveedores, colaboradores.**

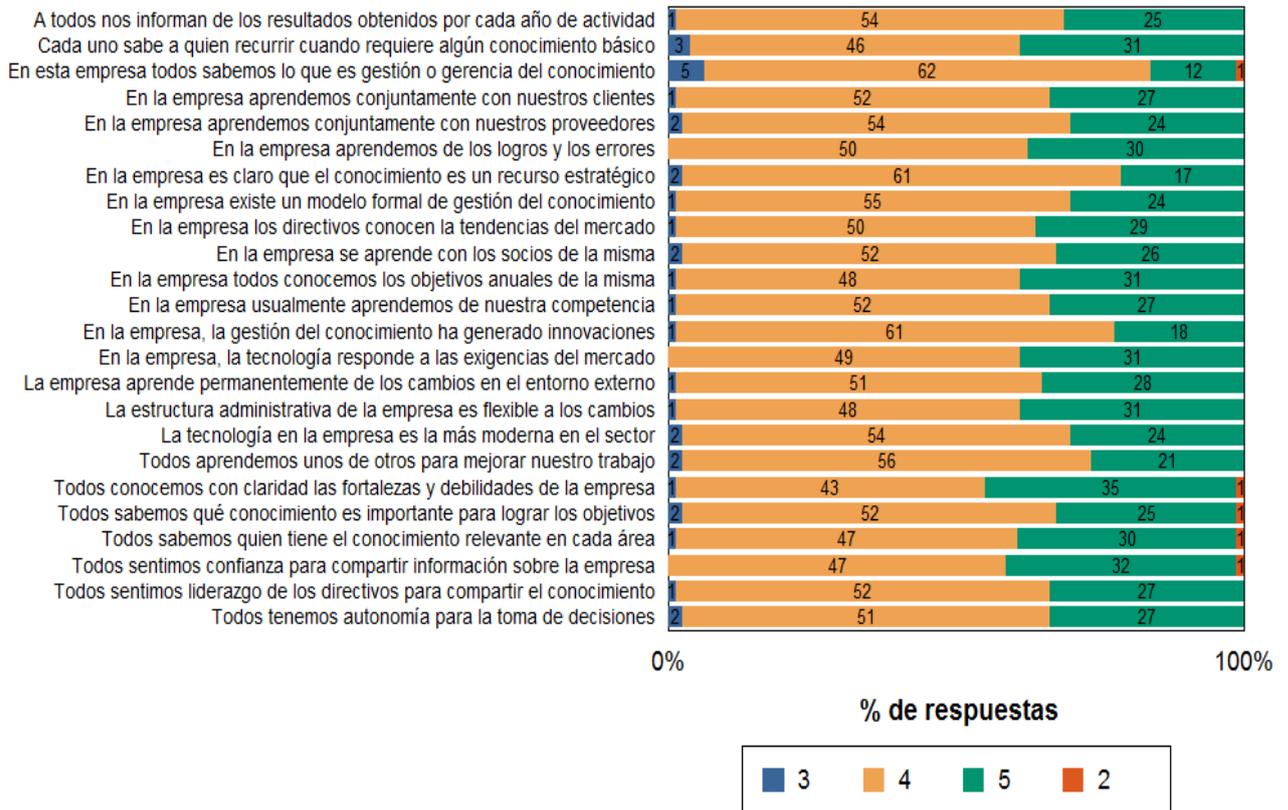


De estos resultados se destaca que en la empresa se tiene una alta capacidad para Innovar hacia todos los procesos relacionados en la encuesta, como lo es con mayor énfasis en los Productos, Procesos, Competencia y Clientes.

En el proceso de Resolver Problemas se observa una mayor habilidad para el enfoque hacia los Clientes, como mayor resultado. El que menos se ejecuta es el relacionado con Procesos. Sin embargo, se observa que todas las características relacionadas tienen puntuaciones estándar.

Para lo concerniente al Aprender, se observa que los puntos más altos corresponden a los Proveedores y Trabajadores. Los menos son Productos, Procesos y Competencia. Aclarando de igual manera, que todos los ítems relacionados tienen resultados muy similares y aproximados entre sí.

**Grafica 19. Enunciados relacionados con el conocimiento en esta empresa.**



En esta relación se identifica que en general todas las afirmaciones tienen un grado alto de calificación buena y excelente. Sin embargo, se observa que existen puntuaciones altas en con lo relacionado en que la empresa se conoce de la gestión o gerencia del conocimiento, es claro que el conocimiento es un recurso estratégico para la empresa y la gestión del conocimiento ha generado innovaciones a la empresa.

Adicionalmente, hay una leve calificación regular en temas relacionados con la parte interna de la compañía, en las cuales se encuentran el conocimiento y la claridad de conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, el hecho de saber qué conocimiento es más importante para lograr los objetivos, el saber quién tiene el mayor conocimiento en cada área y sentir la confianza para compartir la información sobre la empresa.

#### 4.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En general, en Colombia, desde mediados de los años 90 del siglo XX, pero, principalmente, a partir de los años 2000 y como una estrategia para responder a los retos del actual ambiente mundial caracterizado por la incertidumbre, la competitividad, la internacionalización, el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la complejidad de las relaciones que han hecho que la sociedad y las organizaciones se tornen cada vez más complejas, los directivos empresariales han comenzado a incluir en sus planes de desarrollo estrategias relacionadas con la gestión del conocimiento como factor generador de valor para su capacidad competitiva. Igualmente, los gobiernos en lo nacional, regional y local están formulando agendas nacionales, regionales y locales en donde la gestión del conocimiento es considerada prioritaria para el desarrollo y la competitividad de cada comunidad.

En el caso específico del tema de la gestión del conocimiento en la organización, que fue el objetivo de este estudio, se observa que, en general, según los resultados expresados por los encuestados, existe interés y un significativo grado de gestión del conocimiento por parte de las organizaciones encuestadas donde la capacitación de las personas, el análisis del entorno, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la cultura, las actitudes y el comportamiento así como la memoria organizacional juegan un rol importante para la dinámica de las mismas.

Luego de analizar los resultados arrojados en la investigación realizada a 80 empleados directos de Citibank Colombia S.A. de la ciudad de Bogotá, de las diferentes áreas y cargos laborales, se concluye lo siguiente:

Citibank Colombia S.A. posee un software actualizado y diferentes programas de formación y entrenamiento permanentes para garantizar la gestión del conocimiento dentro de la compañía. Adicionando a esto, que una de las categorías que complementa a los aspectos anteriores relacionados, corresponde a la fuerza que en el Banco se da al conocimiento colectivo entre personas de la misma área y de diferentes áreas para el complemento de la labor o el proyecto a desarrollar. Con esto, se puede observar la manera por la cual el Banco utiliza la Gestión del Conocimiento para mejorar los procesos internos, confiar la efectividad y eficiencia para el desarrollo de las actividades con foco hacia el cliente y desarrollar sus estrategias y planes de negocio.

Una de las características que permite avanzar hacia los objetivos corporativos, se muestra en los aspectos que los empleados consideran son los más importantes para la continuidad del negocio con enfoque hacia los resultados, para lo cual el Banco debe trabajar hacia la facilitación de los medios para compartir el conocimiento, a lo cual se recomienda la capacitación continua de las herramientas de uso diario para garantizar el buen uso y funcionamiento de las mismas.

Por otra parte, es notorio que los empleados tienen un foco especial y este es el cliente, de donde adquieren la mayor fuente de conocimiento, permitiendo observar

este punto que es recomendable la transferencia de conocimiento explícito a través de redes internas conectadas en Internet o en la Intranet de la empresa, y el almacenamiento de bases de datos con información crítica para el desarrollo de las operaciones de cara al cliente.

Es de resaltar, que la aceptación que tienen los diferentes medios que utiliza la empresa para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados, pueden permitir extender la base del conocimiento que se requiere para aumentar la productividad, toda vez que la aplicación del conocimiento es una nueva fuente de creación de valor agregado para la compañía.

De hecho, en los resultados se observa que la capacitación continua de la empresa ha permitido a lo largo de esta época, un incremento en las mejoras en el servicio al cliente. Dejando ver que la afirmación de Peter Drucker en cuanto a que “el conocimiento es la nueva base de la competitividad de la sociedad”, es totalmente cierta y comprobable. De igual manera, se debe continuar trabajando en llegar a todos y cada uno de los empleados del Banco para que la alineación hacia la Gestión del Conocimiento sea total y absoluta.

Otra de las ventajas que se observan en dichos resultados, es la capacidad que ha permitido la gestión del conocimiento en resolver problemas, innovar o aprender frente a diferentes grados de dificultad o canales de manejo. Es por ello, que se respalda con el hecho de tener una alta capacidad para innovar con mayor énfasis en los productos, procesos y clientes del Banco. Dejando ver esto, que se puede mejorar dichos resultados si todas las áreas y todo el personal se involucra en un 100% en la Gestión del Conocimiento. De igual manera, las soluciones que se dan gracias a la gestión del conocimiento pretenden garantizar que los datos y experiencias necesarios están disponibles para ayudar a solucionar problemas, innovar o al final aprender de los hechos. En definitiva, al desarrollar la estrategia de gestión del conocimiento es importante centrarse en un plan que debe coincidir con la estrategia de negocio de la organización. El conocimiento que tiene un claro impacto sobre la estrategia de negocio puede dividirse en tácito y explícito. El primero es la información y experiencia que resultan difíciles de documentar, el conocimiento de los empleados y sus experiencias, que nunca se captura electrónicamente. Y el explícito es el que se encuentra en documentos, bases de datos, mails y charlas de mensajería instantánea cuyo contenido queda almacenado.

El paso inicial para diseñar una estrategia de gestión del conocimiento viene dado por la infraestructura existente, el entorno de aplicaciones, los retos de integración, las necesidades de innovación, los imperativos corporativos y la preparación cultural de la organización.

El sector financiero en la actualidad se encuentra con productos y servicios muy similares de cara al cliente, es por ello que a la hora de competir, se complica cada vez más la posibilidad de permanecer como el líder del mercado. Debido a esto, la mayor expectativa que se crea es generar una ventaja competitiva que elimine la guerra de precios en la que hemos caído en los últimos años.

La Gestión del Conocimiento puede permitirle a las entidades financieras como Citibank Colombia un Valor Agregado que conlleve al beneficio real y lucrativo tan deseados en las empresas del sector. Es por ello, que aunque se ha observado una gestión positiva del conocimiento en el Banco, no cabe de más incrementar en ciertas áreas e involucrar a todos los empleados en este nuevo rol de Gestión.

Las entidades financieras pueden obtener diferentes beneficios adicionales que permiten mejorar el posicionamiento de la entidad que lo aplique, dentro de lo cual se puede mencionar el hecho de reducir el exceso de dependencia del conocimiento tácito, minimizar la pérdida de capital intelectual, estimular la creatividad y la innovación lo cual generaría una diferencia significativa en el mercado, brindar mayor flexibilidad a la estructura, aumentar la capacidad y calidad de respuesta ante cambios, mejorar la calidad y eficiencia de la gestión, mejorar la integración con terceros vinculados (clientes, proveedores, socios comerciales), facilitar el aprendizaje organizacional.

A este respecto, es importante que el conjunto de las personas y, en particular, los directivos de la organización sean conscientes de que la gestión del conocimiento cada vez se convierte en el factor diferenciador y por ende determinante de la competitividad de las propias personas y organizaciones en el actual ambiente cada vez más globalizado, complejo y competitivo (Drucker, Toffler, Quinn, Reich y Castells, Nanoka, Takeuchi, Senge, Arbonies, Bueno, Davenport, Evinsson, Serradel, Northon y Kaplan,) lo cual requiere una reorientación de sus decisiones con el fin de dar prioridad real reflejada en acciones a la gestión del conocimiento como recurso estratégico para desarrollar competencias que le permitan generar valor para responder de forma competitiva al actual entorno organizacional.

Por otra parte, a continuación se sugieren las siguientes recomendaciones que son consideradas de gran importancia para los interesados en la gestión del conocimiento y deseen profundizar sobre el mismo.

### a. Plataformas para el uso y gestión del conocimiento

La investigación arrojó un resultado con gran enfoque en dos herramientas para la comunicación de los diferentes temas del Banco. La Intranet y las reuniones formales. Sin embargo, es importante que se genere una gestión documental con mayor énfasis en la administración de todos los documentos y procesos del Banco para las diferentes áreas de injerencia. De igual manera, se requiere que dicha información sea de fácil acceso y a su vez que se certifique que todos los empleados del Banco conocen dónde se encuentra la información.

El objetivo principal es facilitar la captura de conocimientos y el uso repetido en las diferentes actividades a desarrollar dentro de la organización.

Las interacciones frente a frente, el entrenamiento y asesoramiento, la lluvia de ideas, las reuniones, correo electrónico, entrenamiento, y comunidades de la práctica serán captados también a través de documentos e informes debidamente

digitalizados para garantizar el acceso a la información desde cualquier punto del Banco.

Es importante resaltar, que el uso de la información puede ser observada por cada uno de los empleados ingresando a la red general que se encuentra instalada en el Banco, ingresando con su GEID (Clave de Acceso al Banco) y su clave personalizada.

Esto permitiría conservar los conocimientos tácitos y aprovecharlos de manera tal que la compañía se vea beneficiada con los conocimientos de los diferentes expertos de los diferentes temas a manejar.

Adicionalmente, al tener toda la información a través de la Red, permitiría la conservación de la información. En caso en que suceda algún evento dentro de las instalaciones, la información podría ser recuperada en cualquier punto habilitado y conectado a la red del Banco.

### b. Área de sistemas y tecnología

Debido que Citibank Colombia es una multinacional, en Colombia es una franquicia que se rige a todos los estándares y normatividades internacionales. Esto permite tener los más altos estándares de calidad y gestión.

Teniendo en cuenta que el uso intensivo de la tecnología de la información y las comunicaciones es el medio principal de creación de conocimiento, se sugiere que dichas áreas se involucren más en la gestión o las diferentes actividades del Banco, convirtiéndose en una de las áreas con más reconocimiento dentro de la organización.

Para ello, se sugiere que estas áreas se involucren al 100% en todos los proyectos y gestiones del Banco, para que se genere mayores índices de productividad, eficacia y eficiencia disminuyendo costos.

Una de las buenas prácticas que se ejecutan en esta área, es que cada proceso o solicitud que se realiza a nivel nacional es ejecutada y documentada a través de un Virtual Tech el cual genera un consecutivo de seguimiento que es revisado tanto por el empleado como por el ingeniero de tecnología.

### c. Capacitación

Para superar los problemas de la aprobación de nuevas tecnologías, la capacitación de trabajadores es un punto esencial para beneficiarse de estas tecnologías.

Si la empresa es capaz de gestionar mejor el proceso de aprendizaje, puede superar las limitaciones y puede aumentar su eficiencia. Muchas organizaciones aún ven a sus empleados y programas de formación y capacitación como gastos, más que como inversiones.

No todos los colombianos tienen la posibilidad de acceder a la educación formal universitaria. Entonces, la capacitación no formal se convierte en una alternativa para desarrollar esas competencias y habilidades de una manera adecuada. La ventaja de la capacitación es que permite desarrollar capacidades en función de una actividad específica. Las organizaciones necesitan que las personas desempeñen unas labores puntuales y la educación no formal contribuye con unos conocimientos técnicos y aplicados para que los individuos puedan cumplir esos requerimientos.

Es recomendable tener un plan de capacitación para el personal y realizar actividades concretas para llevarlo a la práctica, a evaluar los resultados de la capacitación y medir sus efectos en la productividad.

Por otra parte, este tipo de compañías multinacionales tienen un alto porcentaje de áreas con servicios tercerizados, el cual es manejado por un outsourcing. Dichas áreas usualmente son las encargadas de manejar la información crítica para el cliente, como lo son el Call Center de Servicio al cliente, Cobranzas, operaciones y Delivery (entregas de productos y claves). En las entidades financieras no invierten dinero para la capacitación de dichas fuerzas tercerizadas, tema que afecta directamente a la satisfacción del cliente, por el manejo que se puede dar al mismo.

Por ello, se recomienda tener un plan de capacitación especializado para el personal que está dentro de la organización a través de Outsourcing y que se enfoca en la realización de actividades concretas, de igual manera se debe evaluar la puesta en marcha, los resultados y sus posibles efectos en la productividad, percepción y satisfacción del cliente.

**BIBLIOGRAFIA**

- Benavides, C. y Quintana C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Bernal Cesar. Metodología de la Investigación. Segunda Edición 2006, Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Canals, Agustí (2003). "La gestión del conocimiento". En: *Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento (2003: Barcelona)* [en línea]. UOC. Agosto 8 - 2007
- Carballo, Roberto. Innovación y Gestión del Conocimiento. Ediciones Díaz de Santos. 2006.
- Castells, M. (2000). "La era de la información". Vol. I, *La sociedad en red*. Madrid: Alianza editorial.
- Castells, M. (2004). *Internet y la sociedad en Red*. En: <http://www.uoc.es/web/cat/articles/castells/print.html>. Consultado en 23 mayo de 2009.
- Colección negocios, Sistemas de Gestión del Conocimiento. Teoría y práctica. Editado por Stuart Barnes. THOMSON 2002.
- Drucker P. (1988). "The Coming of the New Organization". Harvard Business Review. January – February 1998.
- Drucker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Norma.
- <http://www.gestionconocimiento.com/?gclid=CNPor4u5540CFREDWAodWzF80g> Agosto 8 - 2007
- <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/prusak.html>
- Múnera, M. Gestión del conocimiento en la empresa. En: *Revista Interamericana de Bibliotecología*. V. 25. No 1. Medellín, Colombia. Enero – Junio de 2.002. p. 25-49.
- Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento, en: *Harvard Deusto Business Review*. Bilbao. Vol, pp 152- 176.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento, Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.

- Nanoka, I. y H. Takeuchi. (2000). "La empresa creadora de conocimiento", *Gestión del conocimiento*. Bilbao: *Harvard Deusto Business Riview*, pp. 72-93.
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40 (4), 1002 -1007.
- Rivero, C. (2002). *Pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento*. Madrid: Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao – Socintec,

**ANEXOS****CUESTIONARIO  
ESTADO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**Objetivo:** Conocer información relacionada con la gestión del conocimiento en las organizaciones y el aprovechamiento que estas hacen de éste recurso para el desarrollo de sus diferentes actividades, con el propósito de generar estrategias que le permitan a las mismas ser más competitivas.

**Información general del entrevistado.**

Lugar y fecha de realización de la encuesta: \_\_\_\_\_

Razón social de la organización (nombre): \_\_\_\_\_

Sector Económico: \_\_\_\_\_, Años de actividad de la organización: \_\_\_\_\_

Número de trabajadores que laboran actualmente en la organización: \_\_\_\_\_

Naturaleza de organización: S. A. \_\_\_\_\_, Ltda. \_\_\_\_\_, otra \_\_\_\_\_. Publica \_\_\_\_\_ Mixta (inversión de Estado y privada) \_\_\_\_\_, Origen de la Inversión: Nacional \_\_\_\_, Extranjera \_\_\_\_\_

Cargo actual que desempeña el entrevistado: \_\_\_\_\_

Años de vinculación a la organización: \_\_\_\_\_, Grado académico: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_, No de personas a cargo en la organización: \_\_\_\_\_

Ciudad donde labora: \_\_\_\_\_.

**Instrucciones**

A continuación, usted encuentra una serie de enunciados relacionados con la importancia del conocimiento en la administración de la empresa, por favor, de manera espontánea responda según su percepción, cada uno de los siguientes enunciados:

**Enunciados**

**1. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que posee esta organización? (Señale con una X los TRES más importantes):**

- Tecnologías de la información y las comunicaciones de última generación \_\_\_\_\_
- Software actualizado para las diversas actividades de la compañía \_\_\_\_\_
- Maquinaria y equipo de planta moderna \_\_\_\_\_
- Conocimiento humano y organizacional actualizado y organizado \_\_\_\_\_
- Sólida cultura organizacional \_\_\_\_\_
- Programas de formación y entrenamiento permanentes \_\_\_\_\_
- Experiencia del personal y de la organización \_\_\_\_\_
- Normas y procedimientos estandarizados. \_\_\_\_\_

**2. De las siguientes categorías de conocimiento ¿a cuál se da mayor importancia en esta empresa? (señale con una X):**

- Conocimiento personal individual \_\_\_\_\_
- Conocimiento colectivo entre personas de la misma área o dependencia \_\_\_\_\_
- Conocimiento colectivo entre personas de diferente área o dependencia \_\_\_\_\_
- Conocimiento inter-colectivo (equipos de diferentes áreas o dependencias) \_\_\_\_\_
- Conocimiento personal entre personas de la empresa y personas externas \_\_\_\_\_
- Conocimiento colectivo entre equipos de la empresa y el entorno externo \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos son los más importantes para la empresa?**

- Preocupación porque los trabajadores conozcan la experticia de la empresa \_\_\_\_\_
- Facilitación del dialogo de las personas en la empresa o compañía \_\_\_\_\_
- Valoración de la experiencia de los trabajadores \_\_\_\_\_
- Valoración por la formación académica de los trabajadores (títulos) \_\_\_\_\_
- Importancia por la estandarización de actividades en la compañía \_\_\_\_\_
- Facilitación de los medios para compartir el conocimiento \_\_\_\_\_
- Uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones \_\_\_\_\_
- Asistencia del personal de la empresa a congresos, ferias, paneles, etc. \_\_\_\_\_
- No se genera conocimiento nuevo en la empresa. \_\_\_\_\_

**4. De las siguientes áreas, ¿cuál es la que más aporta conocimiento a la empresa?**

- Investigación y desarrollo \_\_\_\_\_
- Marketing \_\_\_\_\_
- Proceso productivo \_\_\_\_\_
- Contabilidad y Finanzas \_\_\_\_\_
- Desarrollo del potencial humano \_\_\_\_\_
- Administración general \_\_\_\_\_
- Sistemas y tecnología \_\_\_\_\_
- Ninguna área \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuáles de las siguientes fuentes aportan más conocimiento para la empresa?**

- Los directivos \_\_\_\_\_
- Los mandos medios \_\_\_\_\_
- Personal operativo \_\_\_\_\_
- Todas y cada una de las personas en la empresa \_\_\_\_\_
- Los clientes \_\_\_\_\_
- La competencia \_\_\_\_\_
- Los proveedores \_\_\_\_\_
- Las condiciones del entorno externo de la empresa \_\_\_\_\_
- Expertos externos \_\_\_\_\_
- Redes externas de aprendizaje \_\_\_\_\_

**6. ¿En cuáles de los siguientes aspectos se generan mejoras como consecuencia del uso y creación de conocimiento en la empresa? (señale con una X, solo TRES aspectos)**

- Los procesos de la empresa \_\_\_\_\_
- Los productos o servicios \_\_\_\_\_
- El índice de capacidad innovadora \_\_\_\_\_
- La productividad \_\_\_\_\_
- La competitividad \_\_\_\_\_
- La eficacia de los trabajadores \_\_\_\_\_
- El desarrollo del potencial humano y organizacional \_\_\_\_\_
- El conocimiento organizacional \_\_\_\_\_
- El clima organizacional \_\_\_\_\_
- Solución de falencias de la organización \_\_\_\_\_
- Relaciones con los clientes \_\_\_\_\_

- Relaciones con el entorno externo \_\_\_\_\_
- Niveles de control y autonomía laboral \_\_\_\_\_
- Competencias diferenciadoras para la empresa \_\_\_\_\_
- Liderazgo frente a la competencia \_\_\_\_\_
- Posicionamiento en el mercado \_\_\_\_\_
- Reducción de costos \_\_\_\_\_
- Gestión de compras y proveedores \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas son las más utilizadas en la empresa?**

- Ninguna herramienta \_\_\_\_\_
- Mapas de conocimiento \_\_\_\_\_
- Portales de conocimiento \_\_\_\_\_
- Gestión documental y de contenidos \_\_\_\_\_
- Inteligencia de negocio \_\_\_\_\_
- Topografías de conocimiento \_\_\_\_\_
- Sistemas de información integrales \_\_\_\_\_
- Redes de práctica de conocimiento \_\_\_\_\_

**8. De los siguientes medios, señale el que más se utiliza en la empresa para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados de ésta:**

- Reuniones informales \_\_\_\_\_
- Reuniones formales \_\_\_\_\_
- Internet, intranet, etc. \_\_\_\_\_
- Convenciones \_\_\_\_\_
- Memorandos \_\_\_\_\_
- Cartelera \_\_\_\_\_
- Otro (¿cuál?.....)

**9. Señale los dos medios que más utiliza la empresa para conocer el entorno externo:**

- Estudios de mercado \_\_\_\_\_
- Inteligencia de negocios \_\_\_\_\_
- Asistencia a seminarios o congresos \_\_\_\_\_
- Asistencia a ferias o exposiciones \_\_\_\_\_
- Invitación de expertos en análisis de entorno para dictar seminarios \_\_\_\_\_
- Lectura de publicaciones relacionadas con el análisis del entorno \_\_\_\_\_
- A través de la radio, televisión, periódicos, revistas, etc. \_\_\_\_\_
- Mediante el uso de tecnologías de la información – internet \_\_\_\_\_
- Mediante la creación de redes con expertos \_\_\_\_\_
- Ningún medio en particular \_\_\_\_\_

**10. Señale los tres campos donde más se reflejan los resultados de la capacitación en la empresa:**

- No se suelen medir los resultados \_\_\_\_\_
- Incrementos de productividad \_\_\_\_\_
- Incremento de la moral de los trabajadores \_\_\_\_\_
- Incremento de ideas innovadoras \_\_\_\_\_
- Incrementos en índice de la lealtad del trabajador hacia la empresa \_\_\_\_\_
- Mejoras en el servicio al cliente \_\_\_\_\_
- Reducción de la necesidad de supervisión \_\_\_\_\_
- Incrementos en la motivación en los trabajadores \_\_\_\_\_
- Mejoramiento de la calidad del producto o servicio ofrecido por la empresa. \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuál es el principal objetivo de la capacitación en esta empresa?**

- Asegurar conocimiento técnico apropiado para la empresa \_\_\_\_\_
- Desarrollar conocimiento compartido entre sus trabajadores \_\_\_\_\_

- Asegurar el desarrollo personal dentro de la organización \_\_\_
- Disponer de las condiciones para la implementación de innovaciones \_\_\_
- Otro motivo (cuál?.....) \_\_\_

**12. ¿Cómo se suele proteger el conocimiento en la empresa?**

- No se suele proteger la experiencia ni el conocimiento \_\_\_
- Mediante el registro de patentes de innovaciones \_\_\_
- Mediante el registro de propiedad industrial \_\_\_
- Mediante la firma de cláusulas de confidencialidad con los trabajadores \_\_\_
- Con programas de retención de personal especializado \_\_\_
- Otra forma (¿cuál?.....) \_\_\_

**13. ¿Cuáles de los siguientes rasgos identifican la cultura de trabajo en la empresa?**

- Un espacio de colaboración espontánea entre empleados \_\_\_
- Un contexto de flexibilidad (laboral y de proceso productivo) \_\_\_
- Auto revisión en las tareas y trabajos programados \_\_\_
- Aprendizaje profesional compartido entre empleados \_\_\_
- Visión compartida de la organización \_\_\_
- Trabajo por proyectos y en equipo \_\_\_
- Control de los miembros de los equipos sobre su trabajo \_\_\_
- Evaluación del trabajo en torno a los resultados \_\_\_
- Relaciones para compartir información \_\_\_
- Trabajo rutinario \_\_\_
- Trabajo individualizado \_\_\_
- Relaciones laborales competitivas entre los trabajadores \_\_\_
- Toma autoritaria de decisiones \_\_\_
- Comunicaciones formales \_\_\_
- Obediencia a la dirección \_\_\_

**14. ¿Cuál de los siguientes rasgos de las personas es el más importante en la empresa?**

- Nivel de titulación alcanzado \_\_\_
- Años de experiencia \_\_\_
- Grado de capacitación continua \_\_\_
- Grado de competencia \_\_\_
- Conocimiento de las funciones por desempeñar \_\_\_
- Capacidad de adaptación \_\_\_
- Conocimiento de idiomas diferentes al español \_\_\_
- Capacidad para relacionarse de forma efectiva con otras personas \_\_\_
- Manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones \_\_\_

**15. Por favor, marque con una X el rango de experiencia que usted considera se requiere para desempeñar un cargo (directivo o no directivo) en esta empresa.**

Grado de experiencia requerido: Cargo no directivo	Grado de experiencia requerido: Cargo directivo
Menos de dos años	Menos de cinco años
Entre dos y cuatro años	Entre cinco y ocho años
Entre cuatro y cinco años	Entre ocho y diez años
Mas de cinco años	Mas de diez años

**16. Por favor, marque con una X la inversión promedio anual en capacitación por persona que realiza esta empresa.**

Inversión anual- cargo no directivo	Inversión anual- cargo directivo
Menos de un millón	Menos de 5 millones
Entre 1 y 5 millones	Entre 5 y 10 millones
Entre 5 y 10 millones	Entre 10 y 15 millones
Entre 10 y 15 millones	Entre 15 y 20 millones

Más de 15 millones	Más de 20 millones
--------------------	--------------------

**17. Por favor, señale con una X el promedio de tiempo en capacitación anual que reciben las personas en esta empresa**

Capacitación anual- cargo no directivo	Capacitación anual- cargo directivo
Menos de 20 horas	Menos de 80 horas
Entre 20 y 80 horas	Entre 80 y 120 horas
Entre 80 y 150 horas	Entre 120 y 250 horas
Más de 150 horas	Más de 250 horas

**18. Por favor, marque con un X el recuadro en el que usted considera que la empresa tiene capacidad para resolver problemas, innovar o aprender frente a:**

Frente a / Capacidad de	Resolver problemas	Innovar	Aprender
Clientes			
Proveedores			
Trabajadores			
Competencia			
Cambios del mercado			
Productos			
Procesos			

**19. A continuación, usted encuentra algunos enunciados relacionados con el conocimiento en esta empresa, por favor, lea cada afirmación y señale con una X la puntuación que considere se aplica para la empresa en una escala (Likert) de 1 a 5, en donde:**

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = Parcialmente de acuerdo
- 3 = Indiferente
- 2 = Parcialmente en desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo.

Enunciados	5	4	3	2	1
1. En la empresa todos conocemos los objetivos anuales de la misma					
2. A todos nos informan de los resultados obtenidos por cada año de actividad					
3. Todos sabemos qué conocimiento es importante para lograr los objetivos					
4. Todos sabemos quien tiene el conocimiento relevante en cada área					
5. Cada uno sabe a quien recurrir cuando requiere algún conocimiento básico					
6. Todos conocemos con claridad las fortalezas y debilidades de la empresa					
7. Todos sentimos confianza para compartir información sobre la empresa					
8. Todos tenemos autonomía para la toma de decisiones					
9. Todos aprendemos unos de otros para mejorar nuestro trabajo					
10. Todos sentimos liderazgo de los directivos para compartir el conocimiento					
11. En la empresa aprendemos de los logros y los errores					
12. En la empresa aprendemos conjuntamente con nuestros clientes					
13. En la empresa aprendemos conjuntamente con nuestros proveedores					
14. En la empresa usualmente aprendemos de nuestra competencia					
15. La empresa aprende permanentemente de los cambios en el entorno externo					
16. En la empresa se aprende con los socios de la misma					
17. La tecnología en la empresa es la más moderna en el sector					
18. En la empresa, la tecnología responde a las exigencias del mercado					
19. La estructura administrativa de la empresa es flexible a los cambios					
20. En la empresa los directivos conocen las tendencias del mercado					
21. En la empresa existe un modelo formal de gestión del conocimiento					

22. En la empresa, la gestión del conocimiento ha generado innovaciones					
23. En la empresa es claro que el conocimiento es un recurso estratégico					
24. En esta empresa todos sabemos lo que es gestión o gerencia del conocimiento.					

**Gracias por su amable colaboración al responder esta encuesta.**