

DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN BBVA COLOMBIA

Autores

URIEL FERNANDO BARRERO MENESES

MANUEL ARMANDO MOJICA FIGUEROA

ABSTRACT

The following is a detailed work of research carried out at BBVA Bank in Colombia concerned with the dynamics and setting up of the Knowledge Management area in this institution.

First of all, this research followed the guidelines outlined by some authors on this topic, then it used some selected tools that have been applied for this scheme.

This research was based on the theory found on Knowledge Management, different explanations and some help from the Researcher Cesar Bernal. We ask the bank's permission to use our survey and to develop this thesis work within this organization and specifically, inside the bank's department focused on the North Area of Bogotá. So, based on the appropriate information, we developed an analysis on the current situation on this matter for this area of this bank. We thoroughly assessed this topic and delivered important conclusions against the theory, ending up with some proposals to improve and adjust many aspects and strategies that must come from the top of this organization.

The above has to be considered in the light of the fact that Colombia has been observed by the world for the last 20 years, insofar there are greater and growing opportunities to be exploited in this country. That is the reason why BBVA came to Colombia, because of the secure market for this kind of corporations, and the regulated free market with modest competition for them. But because their growth must not just be concerned with profitability, but also

with Human Capital, the BBVA bank has been constantly working on this matter, using corporative schemes that allow their employees to be valued and to pass their knowledge among generations, so that this bank is nowadays recognized to be the main international bank in this country.

As this bank maximizes its tools for group work, it really feels like working for a company with international status, which is always using the latest technology that allows more than 5.000 employees within Colombia to constantly grow as professionals in their careers.

RESUMEN

Considerando que los ojos del mundo se han puesto sobre Colombia en los últimos 20 años, toda vez que las oportunidades de crecimiento son cada vez más amplias; llegó BBVA al país, por la confianza que el mercado financiero colombiano presta a entidades de este tipo, para competir y crecer en un mercado regulado de libre competencia. Pero no es solo crecer en términos de rentabilidad, sino también en términos de capital humano; y es lo que han venido haciendo día a día, con modelos corporativos que permiten dar la importancia que requiere el personal, capaz de poder transmitir de la mejor manera el conocimiento entre las diferentes generaciones, llegando a ser el primer Banco internacional de la nación. La maximización del uso de las herramientas a nivel de grupo, hacen que en BBVA, realmente se viva una cultura y estilo único a nivel mundial, manteniendo al límite el uso de herramientas tecnológicas de punta, que permiten a su vez mantener a más de 5.000 personas en Colombia en permanente crecimiento profesional.

A continuación se presenta un estudio detallado de investigación en el Banco BBVA Colombia relacionado con la dinámica y puesta en marcha de la gestión del conocimiento. En primer lugar se procedió a seguir los lineamientos propuestos por algunos autores sobre el tema, para luego utilizar las herramientas seleccionadas.

Basados en la teoría encontrada sobre Gestión del conocimiento, las diferentes explicaciones y presentaciones trabajadas con el Investigador Cesar Bernal, solicitando el permiso respectivo para aplicar las encuestas y desarrollar el trabajo de grado al interior del BBVA Territorial Bogotá Norte, utilizando la información detallada que se requiere, se generó un diagnóstico de la actual situación en relación con el tema. Además de evaluar la gestión y concluir frente al conocimiento teórico, se presentan recomendaciones que pretenden mostrar cómo mejorar o replantear algunos conceptos y estrategias desde la Alta Dirección y que permitan desarrollar sus conocimientos con una orientación específica y no dejarlos al azar. Ningún funcionario debe acumular conocimiento sin que este tenga objetivos, es necesario dirigirlos hacia el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos que sean relevantes para alcanzar los objetivos de la empresa.

.

INTRODUCCIÓN

El estudio realizado referente a la Gestión del conocimiento, busca mostrar una primera exploración frente a lo que hoy en día se desarrolla en el Sector Financiero colombiano. Se trabajó con una muestra de funcionarios de BBVA que laboran en el área comercial (Red de Oficinas) en una de las Territoriales más importantes del país.

Focalizar los constantes cambios en los diferentes mercados y no solo mirar aspectos como rentabilidad y otro tipo de recursos, han hecho que sea necesario que las empresas empiecen a implementar y centrar su atención en aspectos como la tecnología de la información y comunicación y por ende en la activación y potencialización del área de la gestión del conocimiento y su relación directa a través de una estrategia organizacional sostenible.

Es de esta manera como el presente siglo ha traído consigo una nueva manera de pensar en los líderes de las organizaciones, buscando que las empresas sean cada vez más competitivas y logren salir avantes y liderando a pesar de los cambios constantes que desarrolla la competencia y más aún en un mercado tan abierto como el sector financiero.

La información para el análisis ha sido recopilada durante el año 2011, y el medio utilizado para su obtención fue una encuesta, orientada a identificar los aspectos considerados como relevantes en la disciplina de la gestión del conocimiento, y que permiten conocer la percepción que tienen los funcionarios seleccionados como muestra.

Uno de los temas, más importantes del análisis, es emitir conceptos para concientizar a la organización acerca de la necesidad de implementar medidas que permitan gestionar el conocimiento a través de: aprendizaje, capacitación y transmisión del conocimiento, buscando que los trabajadores generen valor para el Banco.

BBVA Colombia debe aplicar todo su conocimiento para entender e interpretar las necesidades de los diferentes estratos de la población colombiana, de esta manera desarrollar productos y servicios que satisfagan sus necesidades actuales y futuras. Sus fortalezas en Colombia son cualidades compartidas por ser una empresa que hace parte de un Grupo a nivel internacional.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

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 creando 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 Nonaka 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 relacionadas con la *gestión del conocimiento** orientadas a indagar sobre la

* 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.

importancia que ésta tiene en la formulación de sus estrategias de negocio, así como de las necesidades de implementar un modelo que responda a las necesidades particulares de las organizaciones acorde con las características del entorno nacional y mundial han permitido identificar que existen vacíos conceptuales sobre el tema por parte de las organizaciones. Así también han mostrado la necesidad de un conocimiento más detallado y concienzudo sobre la situación actual de la *gestión del conocimiento* al interior de las organizaciones, así como la de implantar una metodología que responda a las particularidades del entorno interno y externo de las organizaciones en Colombia.

Por este motivo, este proyecto está orientado a dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cuál es la situación actual de la *gestión del conocimiento* en las Oficinas de Banca Comercial ubicadas en la ciudad de Bogotá para el Banco BBVA Colombia?; el cual será respondido a partir del diseño de un instrumento de diagnóstico integral de la *gestión del conocimiento* para la organización y que considere las necesidades y condiciones particulares de las organizaciones en este entorno y que a la vez integre los factores clave de un proceso general de gestión del conocimiento que le permita a BBVA Colombia crear ventaja competitiva sostenible (Drucker, 1995, Andrew y Cyber, 1999).

Para el conocimiento de las necesidades y particularidades de la organización, se tomará como muestra las oficinas de Banca Comercial BBVA 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

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.

planteamientos de González et al., (2005) relacionado con los factores claves en la gestión del conocimiento.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico integral de gestión del conocimiento que considere los diferentes ámbitos (Identificación, socialización, creación, uso y beneficios) del conocimiento como estrategia competitiva para las oficinas de Banca Comercial BBVA Colombia ubicadas en la ciudad de Bogotá, a partir del diseño de un instrumento que considere las particularidades de la misma organización y las exigencias del entorno local, nacional y mundial en el que actúa la misma.

Objetivos Específicos

- Identificar el papel del conocimiento en la Red de Oficinas de Banca Comercial BBVA Colombia en Bogotá.
- Establecer los principales factores relacionados con la gestión del conocimiento en un área específica del Banco.
- Determinar si BBVA Colombia cuenta con estrategias y técnicas para gestionar el conocimiento.
- Identificar los medios y las tecnologías que se están utilizando en la actualidad para gestionar el conocimiento en la organización.
- Determinar las acciones de planeación, organización, dirección y control sobre la gestión del conocimiento que utiliza BBVA Colombia en las Oficinas de Banca Comercial Bogotá.
- Identificar en la organización los actores participantes en la gestión del conocimiento y sus principales funciones en este campo

- Establecer si en el Banco se utilizan indicadores para gestionar el conocimiento de acuerdo con los objetivos estratégicos sobre el área del Banco que será estudiada.
- Identificar si existe algún modelo de gestión del conocimiento que estén implementando en la organización, y el grado de su implementación.
- Evaluar los resultados alcanzados hasta el momento en cuanto a gestión del conocimiento.

MARCO TEÓRICO

Las organizaciones tienden a ser hoy en día organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales son cada vez más exigentes y el rol de la formación dentro de la empresa juega sin duda un papel tan importante que la disciplina del aprendizaje permite a los equipos que aprenden de veras, no solo a generar resultados extraordinarios sino a que sus integrantes crezcan con mayor rapidez. Las instituciones solo aprenden a través de individuos que aprenden; el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Autores como Sparrow (1998), afirman que se necesita de una comprensión cabal de lo que está escondido en cada decisión y acción de los empleados en el trabajo, se necesita comprender el “conocimiento” que los participantes organizacionales tienen en cuenta para desarrollar sus tareas. A menudo se cree que una persona toma sus decisiones sobre la base de su conocimiento más que sobre sus opiniones. Es como si el conocimiento fuese un material mental más fáctico y verdadero y que hay otras fuentes más sesgadas o prejuiciosas.

Las personas combinan conocimientos con opiniones y a la vez el aprendizaje que influye en los primeros se ve afectado por factores internos y externos. Según Cole (1995), los factores internos tienen que ver con el propio individuo, su inteligencia, su temperamento, su salud y experiencia personal. Los factores externos se relacionan con el medio ambiente donde se desarrolla la actividad de aprendizaje; la habilidad del instructor, los métodos de enseñanza, la ayuda recibida, el grado de dificultad planteado, la comunicación entre el instructor y el participante sobre los resultados, y por último el ámbito físico, comodidad, luz, ausencia de ruidos, etc. Para el mismo autor, entre los medios para crear el compromiso de los empleados están el entrenamiento y la capacitación, en el marco de un proceso de cambio organizacional.

Cada vez que se plantea el tema de la capacitación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado. En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación de las personas cobra un valor estratégico y la función de capacitación contribuye a mejorar el presente y ayuda a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

Entrenar y capacitar al personal, además de mantenerlo empleable, actualiza el capital intelectual, el cual está conformado por los conocimientos y las competencias de todos los empleados, marcando la diferencia entre una organización y otra. Entre los métodos de formación fuera del ámbito de trabajo aplicables tanto a conocimientos como a competencias tenemos: Cursos formales de capacitación, lecturas guiadas, capacitación on line, seminarios externos, métodos de estudio de casos, juegos gerenciales, programas relacionados con universidades, Role-playing, licencias sabáticas, actividades outdoors y Codesarrollo. Para la metodología de Martha Alles (2009) Capital Humano, el desarrollo de competencias fuera del trabajo y dentro de las actividades de formación se realiza a través del codesarrollo, definiéndolo como las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una

actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias, es decir, que mediante una actividad determinada se logra que el participante modifique comportamientos, tanto en el día de la capacitación como en su vida diaria.

El plan de formación o capacitación debe ser diseñado en relación con la estrategia organizacional. Como usualmente los presupuestos asignados son limitados, se reserva un monto anual determinado, siendo responsabilidad del área de recursos humanos hacer un uso inteligente del mismo; estableciendo prioridades según las brechas detectadas, tanto en conocimientos como en competencias, para un mejor desempeño de los colaboradores y, como propósito final, llevar adelante el plan estratégico para que resulte plenamente eficaz y coordinado con el resto de las políticas y herramientas de recursos humanos (plan de carrera, selección e integración, análisis de potencial, adecuación de la persona al puesto, evaluación de desempeño, etc) que a su vez serán coherentes con la tecnología y los medios disponibles en la organización.

La gestión por competencias tiene estrecha relación con la gestión o administración del conocimiento, la cual se constituye en una valiosa herramienta (usualmente una intranet) que permite a una organización compartir el conocimiento, generalmente a través de gigantescas bases de datos que lo contienen. Esto es frecuente en entidades donde el conocimiento se convierte en la llave del negocio, siendo el propósito fundamental compartir experiencias positivas y negativas para ser utilizadas cuando sea necesario, así como una actualización continua de conocimientos relacionados con el negocio o la actividad principal de la organización.

Bonani (2002) dice que para afrontar la evolución rápida e intensa de la nueva realidad organizacional, la nueva disciplina de gestión del conocimiento propone la interrelación de tres niveles:

- Cultura empresarial: crear un proceso y condiciones constantes para el conocimiento, insistiendo sobre el espíritu de equipo a todos los niveles. Se definen una serie de políticas para afianzar y promocionar la innovación y las buenas prácticas.
- Práctica gerencial: se debe crear un equipo de gestión del conocimiento, responsable del proceso y cambio proyectado. Focalizar el conocimiento sobre el cliente más que sobre el producto. Valorizar constantemente el resultado progresivo del ejercicio de acumular capital intelectual.
- Uso de la tecnología: utilización de bases de datos e intranet como un activo (valor) estratégico de comunicación. Usar técnicas de flujo de trabajo y comunicación.

Bonani también presenta un esquema de cómo conformar la intranet de diferentes maneras, directamente vinculado con el capital intelectual y la gestión del conocimiento, diseñándola con los siguientes ítems:

- Procesos, normas y procedimientos
- Aplicaciones que den soporte a la actividad
- Artículos y noticias
- Foros de todo tipo (incluyen chats o conversaciones a través de la misma intranet de manera on line)
- Todo lo que deba saberse en materia de Know how (soluciones a problemas específicos, experiencias, metodologías, etc). Las grandes consultoras internacionales que usualmente disponen de una intranet para ser utilizadas desde distintos lugares del planeta, suelen consignar en ella las soluciones halladas por la firma para los diversos problemas de sus clientes. Se entiende que esto mejora la calidad del servicio a prestar en el futuro y permite bajar su costo.
- Todo lo que deba saberse en materia de recursos humanos: perfiles individuales de competencias, evaluaciones de competencias, cómo desarrollar competencias, diferentes materiales formativos.

Según este esquema debe armarse una sección destinada al personal bajo el nombre de “personas” o “gente” o simplemente “Recursos Humanos” o cualquier otro tipo que indique claramente que se encontrará en esa sección, la cual se debe invitar a ser visitada; por lo tanto, debe contar con un diseño amigable, que provoque el deseo de entrar y permanecer en ella. Se puede complementar la información brindada con diversos elementos de interés para la vida diaria, como oferta de compra-venta de bienes, secciones con novedades familiares, tales como aniversarios, cumpleaños, casamientos y nacimientos, entre otras posibilidades.

Para Probst, Raub y Romhardt (2001), el conocimiento es todo conjunto de cogniciones y habilidades con las cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información pero, a diferencia de estos, siempre está ligado a personas. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de estos acerca de las relaciones causales.

La base del conocimiento en una organización consta de los activos intelectuales, individuales y colectivos que la institución puede utilizar para realizar sus actividades. La base del conocimiento también incluye los datos y la información sobre los cuales se han construido el conocimiento individual y el de la organización.

El aprendizaje de la organización consiste en los cambios que se llevan a cabo en la base del conocimiento de la empresa, la creación de marcos de referencia colectivos y el desarrollo de las aptitudes de la organización para actuar y solucionar problemas.

De acuerdo con estos autores, el desarrollo de competencias, así como el de conocimientos, requiere de una acción voluntaria del individuo en pos de su crecimiento y desarrollo. En caso contrario, dicho desarrollo no se verificará. No basta con que alguien practique una actitud indicada para el desarrollo de una

determinada competencia: si no produce una acción deliberada para concretar ese desarrollo, el objetivo no se logrará. Por esto, las organizaciones deben desarrollar sus conocimientos con una orientación específica y no dejarlos al azar. Es ocioso que los gerentes amasen el conocimiento sin que este tenga objetivos; deben dirigirlo hacia el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos que sean relevantes para alcanzar los objetivos de la empresa. El conocimiento no es lo mismo que el entendimiento: el primero debe mostrar su utilidad en aplicaciones prácticas.

No basta con que una persona tenga conocimientos teóricos sobre una competencia, para que el desarrollo se verifique, el individuo deberá modificar comportamientos en su vida cotidiana, llevar los conocimientos a la práctica a través de un cambio de comportamientos. El conocimiento debe llegar a quienes corresponde y ser aprovechado adecuadamente.

Dice Tissen (2000), la gestión funcional del conocimiento mejora la forma en que una compañía comparte y utiliza su conocimiento por medio de la vinculación de las personas empleando un sistema de informática. Sin embargo, no existen soluciones rápidas para implementar un sistema en una organización.

Para Papows (1998) la gestión del conocimiento constituye una serie de importantes cambios radicales en muchas de las nuevas tecnologías de la información y agrega que en épocas anteriores a los ordenadores, se admitía que el conocimiento era más importante que un simple dato o la información cruda, sin procesar. El profesionalismo, la experiencia, la comprensión y hasta la intuición siempre han sido aspectos críticos en la prosperidad de los negocios.

Percepciones sobre la gestión del conocimiento por parte de una muestra de directivos de grandes y medianas empresas en Bogotá

De acuerdo con Bernal y Blanco (2008), el concepto sobre la gestión del conocimiento analizado y estudiado desde lo académico y puesto en marcha al interior de la empresa demuestra un común denominador en cuanto a su función para formular estrategias de negocio y todos los beneficios que puede llegar a generar. Sin embargo, el estudio mostro que aun hay camino por recorrer pues pese a los avances logrados los resultados no son favorablemente visibles.

La investigación se baso en el modelo de MacAdam y Reid (2001) haciendo una inclusión de preguntas del modelo diseñado y aplicado por Blanco (2004) y una vez contextualizaron varias definiciones de autores como Blanco (2004,2007,2008), Malhotra (1997), Grayson y O'dell (1998), Bollinger y Smith (2001), Nonaka (1991) y Davenport et al (1998) , concluyen los doctores Valbuena y Bernal que: “si gestión del conocimiento es un término largo tiempo acuñado y de uso generalizado, no lo es tanto la delimitación de su exacto significado, por lo que puede entenderse también como la aplicación de métodos planificados para crear-capturar, distribuir-compartir, asimilar-aplicar, reutilizar-renovar lo que se sabe en una organización. Es decir, se trata de detectar quién sabe, qué sabe, qué es lo utilizable de lo que sabe, y determinar como esos “saberes” pueden ser incorporados de forma eficaz a la dinámica de las organizaciones”. El objeto del estudio fue conocer las percepciones y opiniones sobre gestión del conocimiento a un total de 80 directivos de empresas grandes y medianas de la ciudad de Bogotá. Los aspectos o dimensiones considerados en el estudio fueron la construcción y creación de conocimiento, la interiorización de conocimiento, la difusión de conocimiento, así como los beneficios y usos del mismo.

Basados en la teoría de Nonaka(1991), Nonaka, Byosieire, Borucki y Konno (1994) , MacAdam y Reid (1991), Bhatt (2000) y Von Krogh (1998) sobre la primera de las cuatro dimensiones evaluadas concluyen: “En general, se puede decir que la construcción del entendimiento mutuo y la comunicación constante entre las personas por medio de la conversación hablada, es esencial para la socialización del conocimiento tácito (experiencias, hábitos comunes,

creencias, habilidades, destrezas, modelos mentales, intuiciones, percepciones, etc.)”.

De otro lado, “el cuello de botella de la creación de conocimiento suele presentarse cuando, en lo individual, los miembros de los equipos no saben nada o saben muy poco; más específicamente antes de compartir su conocimiento tácito (Nonaka e Ichijo, 1997))”.

La segunda consideración sobre la interiorización de conocimiento es definida de la siguiente manera: “se puede decir que el conocimiento se cristaliza de manera que puede ser compartido con otras personas y se convierte en una base para nuevos conocimientos, como por ejemplo, la creación de nuevos conceptos para el desarrollo de nuevos productos y el mejoramiento de procesos” concepto basado en los autores Nonaka y Konno (1994) y otros de los cuales obtuvieron bases para complementar el desarrollo de este paso.

La Difusión del conocimiento como siguiente dimensión del estudio, fue considerado entre otros autores estudiados como “compartir el conocimiento disponible entre empleados, y entre estos y los directivos, o entre áreas funcionales, es vital en la gestión de estos procesos. Lo importante es que el conocimiento correcto llegue a la persona indicada y en el momento indicado” Beijerse (2000) y por su parte Dawson (2000) opina que la creación, la captura y la diseminación del conocimiento son una necesidad para las organizaciones que pretendan desarrollar capacidades y mantener o mejorar su competitividad.

En relación con la cuarta dimensión, es decir, el uso/beneficios del conocimiento una organización que haga una excelente gestión del conocimiento puede desarrollar ciertas competencias. Para Dawson (2000), el uso de la gestión del conocimiento está directamente relacionado con el desarrollo de los nuevos productos, el mejoramiento de los procesos, el marketing y la interacción con los clientes.

Una vez aplicadas las encuestas referentes al trabajo de Bernal y Blanco (2008), que se llevaron a cabo entre Julio y Noviembre de 2007 y que constaron de veinte preguntas, los resultados del estudio arrojaron lo siguiente:

“Con relación a la construcción y creación de conocimiento, los resultados de la encuesta indican que en las empresas grandes los términos que denotan gestión del conocimiento (KM), en función de su relevancia, son: capital intelectual, transferencia de conocimiento, tecnología de la información, conocimiento organizacional, captura y diseminación del conocimiento y aprendizaje organizacional; en tanto que para las empresas medianas, el orden de prioridad es: conocimiento organizacional, capital intelectual, transferencia de conocimiento, aprendizaje organizacional y captura y diseminación del conocimiento. Al comparar los resultados de los tres contextos (Bogotá, Londres y País Vasco) se observa que el término que denota gestión del conocimiento es coincidente con la transferencia de conocimiento, que además ocupa un lugar relevante en todos los casos.

Por otra parte, los elementos de conocimiento que poseen las empresas medianas y que mejor valoran, son: disponibilidad de software (37%); experiencias (36%); maquinaria y equipo (34%); activos intangibles (34%); educación y entrenamiento (33.02%), y políticas organizacionales (33%). Los menos importantes son: la información tácita (16%) y el intercambio con otros (18%). En el caso de las empresas grandes, los elementos de conocimiento mejor valorados, son: la educación y el entrenamiento (20%); el software (20%); equipos de tecnología y activos tangibles (17%); activos intangibles (17%) y procedimientos estandarizados (17%)

Los elementos de conocimiento menos valorados por las empresas grandes son: memoria organizacional (7.55%); concentración del poder (7.55%); información tácita (10.4%), y análisis conceptual (10.4%). Los elementos comunes, tanto para las medianas como para las grandes empresas son: el software y los activos tangibles e intangibles; para las medianas empresas los

valores más altos fueron los relativos a información dura, experiencias personales y experiencias en general.

De acuerdo con la percepción de los directivos de las grandes empresas, la construcción de conocimiento se lleva a cabo principalmente por la interacción entre grupos homogéneos (74%), es decir, entre personas de la misma área o dependencia, seguida de la interacción entre grupos heterogéneos - personas de diferentes áreas o dependencias (72%) -. Para los directivos de las empresas medianas, la generación de conocimiento en las organizaciones se realiza principalmente de forma individual (82%), seguida de la interacción entre personas de la misma dependencia y, en menos proporción, por la interacción entre personas de diferente área.

En cuanto a los medios que se utilizan para la generación (creación y construcción) de conocimiento, las respuestas indican que en las empresas grandes los medios más usados son: la tecnología de la información, la interacción cara a cara formal y planificada, y los documentos internos. Mientras que en las empresas medianas el medio más utilizado es la comunicación cara a cara e informal, seguido del uso de la tecnología de la información y de los documentos internos.

Según las áreas funcionales, la generación de conocimiento tanto en las empresas grandes como medianas proviene principalmente de la gerencia y del área de marketing, seguida por la de finanzas y en menor proporción de las áreas de producción e I+D. Además para ambos tamaños de empresa la fuente de conocimiento externa no es importante. Con relación a la captura e incorporación de conocimiento, los resultados del estudio indican que en las empresas no existe un responsable en particular, pero, cuando estas actividades se realizan, la responsabilidad recae básicamente en los empleados especializados en tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Los escenarios propicios para la captura de conocimiento tácito son principalmente las reuniones formales e informales, las evaluaciones de desempeño y, en menor proporción, las entrevistas de retiro o las de salida. Por otra parte, los resultados del estudio indican que en las empresas medianas es donde mejor se facilitan los medios para compartir el conocimiento (83.16%), mientras que en las empresas grandes dicha facilitación es limitada (12%).

Por otra parte, los resultados del estudio indican que los empleados de las empresas medianas sienten moderada satisfacción (30.26%) con relación al papel de la tecnología en la facilidad de transferencia de aprendizaje y dialogo entre ellos, en tanto que los empleados de las empresas grandes sienten poca satisfacción (13.16%).

Con relación a la difusión del conocimiento, se encontró que en las empresas medianas los talleres, los foros (cara a cara formal) y las lecciones aprendidas en trabajos en equipo son los medios más importantes para compartir el conocimiento; mientras que en las grandes son los procesos de aprendizaje, los talleres y los foros. Los resultados también indican que en las medianas empresas, incrementar el desempeño de los negocios y compartir el conocimiento con los clientes son factores importantes para sus planes futuros. En tanto que para las empresas grandes el énfasis esta en mejorar el desempeño de sus negocios.

Con relación al uso y beneficio de la gestión del conocimiento para las empresas grandes el orden de prioridad son mejoras de: productos y servicios, aprendizaje gerencial, tiempos de los ciclos, eficiencia e incremento de ventas y reducción de costos de operación. Mientras para las empresas medianas el beneficio esta en mejoras de: eficiencia, los productos y servicios, reducir los costos de operación y mejorar el aprendizaje gerencial.”

Estas fueron las conclusiones y recomendaciones hechas por los doctores Bernal y Valbuena:

“Con relación a la construcción y creación de conocimiento, en general los directivos encuestados tienen una idea medianamente clara del significado de la gestión del conocimiento, que se alinea con los planteamientos de Demarest (1997). Por ejemplo, para los tres contextos mencionados, la gestión del conocimiento tiende a ser sinónimo de transferencia de conocimiento. En ese sentido se puede ampliar el concepto, desde nuestro conocimiento, explicando que la transferencia de conocimiento se refiere al intercambio de conocimiento entre las unidades de una firma (transferencia interna) o a través de diversas firmas (transferencia externa).

De hecho, varios autores distinguen diversas clases de transferencia, la interna, por ejemplo, entre departamentos o las unidades de las corporaciones multinacionales y la transferencia externa, tales como las alianzas estratégicas, las uniones de riesgo compartido, las adquisiciones, etc. Invitamos a los directivos a tener una mayor claridad de esta disciplina, en aras a su adopción y desarrollo en su dinámica organizacional, lo cual es viable a través del acceso a los resultados de las investigaciones hechas a escala internacional y nacional, de los artículos de revistas especializadas, de los seminarios y congresos planificados por las universidades en sus respectivas regiones, y mediante reuniones de carácter informal que pueden llevarse a cabo con expertos locales, nacionales e internacionales en el tema. Con relación al proceso de creación de conocimiento, así como su visibilidad y aplicación en la empresa, los empresarios y académicos deberían aportar por proyectos conjuntos, donde se pueden valorar las metodologías probadas, el desarrollo de “modelos” diseñados para sus propios fines y propósitos que motive e impulse las investigaciones de forma sistemática.

Con respecto a la modalidad para la generación de conocimiento, aunque se ha observado que las empresas en diferentes contextos (país vasco, ciudad de Londres y Japón) han optado en mayor porcentaje por la modalidad grupal homogénea posiblemente porque el lenguaje común y una base de conocimientos similar mejora la capacidad de respuesta frente a la toma de

decisiones o a la solución de problemas, en el caso de las empresas de Bogotá, tanto la modalidad homogénea como la heterogénea tienen la misma valoración.

Por ello sugerimos a los directivos que promuevan y faciliten dentro de la organización el trabajo en equipo, y que la comunicación sea el centro del debate, junto al compartir los conocimientos y las experiencias. Por otra parte, es importante indicar que, aunque el conocimiento generado de forma endógena genera valor, también lo hacen las fuentes externas (clientes, proveedores, centros de investigación, universidades, consultores, competencia), pues gran parte la actividad de las organizaciones se orienta a responder a las demandas del entorno externo, ya sea local, regional, nacional o mundial.

Es esencial que los directivos faciliten en sus estructuras, tanto físicas como organizacionales, las conversaciones de carácter informal cara a cara y de forma espontánea. De hecho, cuando se motiva a los empleados a generar ideas y a compartir el conocimiento, se logra desarrollar nuevos productos y mejorar los procesos. De igual forma, el fomento de una cultura de relación con los demás no debe ser solo al interior de la organización sino al exterior de la misma, con los diferentes agentes o actores que también forman parte de la empresa. Los talleres en equipo y los foros ayudan a fomentar esta cultura de la comunicación y la relación. Todo enmarcado en un ambiente de confianza y solidaridad.

Además, aunque en los ámbitos académico y empresarial se ha identificado el conocimiento como un recurso estratégico y de valor, que puede ser capturado, codificado y compartido, las organizaciones aun no han diseñado una estrategia que vincule la gestión de este conocimiento a sus actividades, incluso conociendo la ventaja competitiva que se le otorga desde los estudios que se han realizado hasta este momento. De hecho, en opinión de Haldin Herrgard (2000), el conocimiento tácito (una de las formas de conocimiento)

hace que el trabajo sea más ágil, incremento su calidad y, con frecuencia, caracterice al maestro de su profesión.

Finalmente vale decir que, al preguntar por el impacto del conocimiento sobre algunas variables que tienen relación con la dinámica organizacional, los entrevistados opinaron que este tiene un efecto positivo en la mejora de los productos y servicios, en la eficiencia y el aprendizaje gerencial. A partir de esta elección, sugerimos a los directivos que incorporen la gestión del conocimiento a la estrategia empresarial, e identifique cual es el conocimiento significativo que pueden agregar valor a las variables propuestas. Por otra parte, el fomento de una cultura organizacional, que incentive el aprendizaje de la organización en torno a los flujos y a las formas que el conocimiento adquiere en el día a día de la gestión empresarial, podrá influir también en la gestión de la innovación.

En síntesis, un trabajo conjunto entre universidad y empresa puede permitir una excelente dinámica encaminada a desarrollar proyectos que hagan posible la aplicación del conocimiento en la gestión de las organizaciones. Teniendo presente que la gestión del conocimiento debe encaminarse a la renovación continua de los procesos de innovación y sus efectos en desarrollo de nuevos productos, mejores métodos de gestión y de marketing. En definitiva, se requiere continuar con la construcción del enfoque basado en el conocimiento, a través de nuevas investigaciones, como apoyo al proceso de aprendizaje social entre las organizaciones”.

El conocimiento y la administración de las organizaciones

En la teoría administrativa, la gestión de forma sistemática del conocimiento 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. Sin embargo, este autor, no consideró la importancia de aprovechar las experiencias y las actitudes de los trabajadores como fuente de nuevo conocimiento. Por otra parte, la teoría de

las relaciones humanas liderada por Mayo (1943), enfatizó el rol significativo que desempeñan los factores humanos en la productividad de las organizaciones, pero tampoco consideró la importancia de crear nuevo conocimiento en las organizaciones como factor diferenciador.

Gestión del Conocimiento en el mundo Financiero

Definitivamente, las organizaciones actuales han reconocido y venido trabajando de manera muy directa en la implementación de esquemas que hagan que la Gestión del Conocimiento sea una apuesta hacia el futuro tanto de los empleados como de la Organización como tal.

Revisando el Grupo BBVA a nivel mundial, y con base en un estudio que realizó Summers (2009), la gestión del conocimiento corresponde a las “prácticas empresariales empleadas para identificar, crear, representar y distribuir el conocimiento para su publicación interna, reutilización y aprendizaje en la organización.”

Anteriormente, el conocimiento y la experiencia habitaban en cada una de las personas, es decir era autoaportante; y como ventaja competitiva obtenían la acumulación del conocimiento. En la actualidad, el conocimiento y la experiencia están disponibles para todos los funcionarios de las organizaciones, siendo de libre acceso, lo que genera una ventaja competitiva: gestionarlo y relacionarlo.

De acuerdo a un estudio realizado por Kelley (1997), el porcentaje de conocimiento que un trabajador requería para desarrollar el trabajo que le fuera asignado, correspondía a un 75%. Sin embargo para el año de 1997 el porcentaje había bajado a niveles del 15% o 20%.

En la actualidad, son innumerables las opciones que las organizaciones tienen para poder desarrollar acciones que garanticen que el conocimiento crezca a lo largo y ancho de toda la Organización. Para el siglo XXI, herramientas como

Blogs y Twitter hacen que haya un mayor acceso a la información y a la participación, otras herramientas en la web permiten una mayor demanda de nuevas formas de distribución y comunicación. Finalmente, aplicaciones como Facebook, Youtube, entre otros, son nuevas formas de entretenimiento e interactividad.

Algunos de los aspectos que han tenido en cuenta organizaciones como BBVA a nivel mundial, son las tendencias demográficas, hablando específicamente de movimientos migratorios, envejecimiento y aumento del poder adquisitivo.

Otros aspectos a considerar son las tendencias sociales y los estilos de vida, en donde se deben mirar con cuidado temas como polarización de la demanda, mundo virtual e inmediatez.

Finalmente, las tendencias tecnológicas, son cada vez más importantes para la puesta en marcha de los proyectos del conocimiento, ya que el Internet y los medios móviles toman cada vez más fuerza.

Carr (2008), hizo la pregunta ¿Nos está volviendo estúpidos el Google? Definitivamente muchas organizaciones confían en que Google es un amplificador de la memoria, por lo que en la mayoría de oportunidades las personas recuerdan menos cosas en los casos en los que no se tiene ese buscador.

Pero es tanta la información que las organizaciones quieren bajar a sus empleados, que en algunas oportunidades no se utilizan los canales, para garantizar que sea efectiva la comunicación, lo que ha hecho que muchas personas no sufran por información sino de intoxicación. Por lo tanto, hacia dónde se debe apuntar? Existen 5 aristas, las cuales permitirán de una manera eficiente y sin recargar mucho lo que se quiere transmitir, que se deben seguir:

- **Disponibilidad de la información:** Internet es el primer sitio de consulta.

- **Nuevas Formas de Comunicación:** Mensajes de texto, Chats, Blackberry, Marketing interactivo entre otros.
- **Nuevas formas de asociación:** Comunidades virtuales, redes sociales, periodismo.
- **Sencillez:** el éxito de esta, es la que hace conectar la información directamente con los usuarios.
- **Simplicidad:** es detrás de esta donde operan los más sofisticados desarrollos tecnológicos.

Existen 2 tipos de información:

Información Tácita

Corresponde a las soluciones innovadoras de colaboración, a través del poder de las redes interconectadas. Este tipo de información es una de las que más valor aporta a la organización, ya que:

- Una comunicación abierta y multidireccional
- Genera ideas
- Ayuda a descubrir el talento
- Existe una co-creación y una colaboración
- Existe un conocimiento relevante de la comunidad
- Es una de las mejores prácticas

Por lo anterior, el uso de la información y el conocimiento son fichas claves para la nueva era que se está viviendo.

Información Explícita

Para gestionar este tipo de información, se requiere de 3 etapas:

- **Captura:** Es necesario la creación de un entorno que facilite la misma, creación e intercambio del conocimiento corporativo, lo que hace que se revisen los entornos virtuales, entornos físicos, sistemas de implicación y reconocimiento.
- **Compartir:** se requiere de poder facilitar la transferencia del conocimiento de las empresas, entre las empresas del exterior como lo es el caso del Grupo BBVA, las empresas y sus clientes, y viceversa. Por lo anterior, es necesario una revisión, análisis, rediseño y proceso de retención del conocimiento.
- **Reutilización:** Este salvaguarda la información y conocimiento en repositorios y bases de datos. Es de esta manera como existen sistemas de codificación diseñados para tal fin.

Para poder transformar el conocimiento implícito en un conocimiento explícito, es decir para poder buscar el expertise, es necesario documentarlo, almacenarlo y hacerlo flexible. Para poder hacer esto posible es donde se debe surtir el ciclo que lo garantice, por lo que la captura, organización, almacenamiento, acceso y uso, hacen que sea mucho más viable lograr dicho expertise.

Dentro de las organizaciones, en definitiva los protagonistas son los usuarios, ya que estos son quienes tienen la capacidad de crear, transaccionar y vivir en una nueva sociedad digital, en la que permanentemente están apareciendo nuevos modelos de relación.

Gestión del Conocimiento en el Banco Davivienda

Según el caso del Banco en mención, para Rodríguez (2009), quien fuese líder del proyecto dentro de la organización, dice:

“Romper paradigmas, entender que para formar, es necesario involucrar al estudiante en un proceso continuo de entregar y pedir. Le vamos entregando

información, pero le vamos pidiendo a la par que sustente lo aprendido con las evaluaciones en línea”.

Eso no se hacía de forma presencial. En un curso completo de 32 horas de estudio, se pudo constatar capacitando más de 600 empleados, que el ahorro podía ser de más del 50% en ciudades principales y hasta del 70% en ciudades intermedias y pequeñas.

Eso sin contar que el material que se costó para la primera promoción puede seguir siendo reutilizado, con algunas actualizaciones para los próximos años, lo que minimiza aun más los costos de la educación virtual. La implementación de este proyecto trae consigo la reorientación de esfuerzos. El área de capacitación y desarrollo puede dedicarse a otros programas de entrenamiento, y así lograr una cobertura más efectiva en temas críticos como clínicas de venta y simulaciones.

Davivienda, encontró que la necesidad era el Trabajar en educación no presencial en una empresa grande, tradicionalista y sobre todo con un trabajo muy organizado de capacitación presencial.

Por lo anterior, fue muy importante para arrancar colocarse objetivos cumplibles y medibles; y por medio de la vivencia, romper la resistencia al cambio de estudiantes y directivos.

Los principales resultados de utilizar la plataforma e-learning fueron:

- Ahorro, rentabilidad y sobre todo romper el paradigma de no poder hacer formación en temas laborales en horarios que no sean laborales. Todos por naturaleza queremos saber más de lo que conocemos, de lo que no conocemos, de nuestro trabajo diario, y es ahí donde el aprendizaje virtual se convierte en una realidad que desde hace mucho dejó de ser una promesa del futuro.

- Lo más difícil de superar fue la baja penetración de Internet e Intranet de los alumnos.
- Lo más sorprendente de la implementación fue que una vez en Internet o Intranet, todos los alumnos rompieron sus barreras mentales. Al ser un reto para todos empezar de cero, desde tutores hasta alumnos se entrenaron en el manejo de distintas plataformas. Esto requiere un proceso de sensibilización y luego de preparación para sacar al máximo las ventajas de las herramientas disponibles.

La gestión del conocimiento bancario en entornos colaborativos

Según Masyerba (2009), quien es Director de gestión avanzada en el mundo de la banca, gracias al uso de internet para apoyar la gestión de información transaccional, es decir, pedidos a proveedores, trámites para créditos hipotecarios y transacciones de bolsa quedo un paso atrás la gestión de la información documental relacionada con el concepto de gestión del conocimiento básicamente por: “La eclosión de protocolos abiertos para compartir información (XML), explotables por distintas plataformas tecnológicas (SOA, Net) y por la naturaleza aséptica de dicha información, donde continente y contenido no necesitan variar en base al destinatario (fechas, valores, identificadores...)”.

La aplicación de la informática en los sistemas que utiliza la banca no ha encajado en la distribución del conocimiento corporativo sobre todo porque el lenguaje utilizado para los productos, procesos y procedimientos que se requieren al momento de ofertarlos difiere según su destinatario, bien sea el cliente, otro banco, un proveedor o inclusive un directivo del Banco (seguro hogar).

La situación actual muestra un sistema documental aislado por temas, por departamentos, por clientes y por otro lado la relación multi-canal con el cliente ha colaborado a hacer más lenta la evolución de los sistemas de conocimiento

y en esto tienen que ver la intranet (Microsoft SharePoint), o los aplicativos CRM (SAP, People Soft). Las tendencias actuales están relacionadas con los principios que rigen la Web 2.0 que establecen por ejemplo que la información se distribuye de forma proactiva, en base a suscripciones realizadas por el propio consumidor del conocimiento, principalmente a través de internet y sobre estándares de formato universales.

A las búsquedas de texto completo que hoy por hoy son ya exigidas por el usuario se suman las búsquedas semánticas que hace que la información sea realmente útil y explotable (“hipoteca” puede ser lo mismo que “crédito hipotecario” para el cliente final).

La organización y registro de información exige cada vez mayor cobertura por cuanto el mercado actual se fracciona en sectores muy diferentes (Banca comercial, particular, de empresas, etcétera) y nichos que requieren información propia como la Banca de los jóvenes quienes utilizan canales de interacción (web, chat, email, VoIP) así pues, el banco debe difundir un mensaje homogéneo a todos sus clientes, una página web no puede argumentar un producto hipotecario de forma distinta a un operador del Call Center o cambiar formatos y canales tradicionales que siguen siendo ley en ciertos segmentos crecientes de población y mercado (tercera edad).

La nueva gestión del conocimiento pivota sobre un dilema de control versus colaboración para el banco, la cual debe definir dónde quedan las fronteras de cada uno de los ámbitos del conocimiento y cuál es la forma más adecuada para servir al cliente. Según la firma Service & Support Professionals Association (SSPA webcast 2/2007), dichos ámbitos vienen definidos por tres elementos:

- El contenido corporativo, o producción interna de Artículos, FAQs, glosarios, publicaciones, formación, alertas, árboles de decisión y documentación individual para la gran mayoría de roles internos del banco.

- Diferentes ecosistemas de conocimiento que aglutinan la información corporativa (accionistas, inversores, etc.) información de la industria, contenido para partners (alianza entre Mapfre y Caja Madrid) y el contenido para clientes en cada una de sus vertientes (CMcool), entre otros.
- Los procesos de gestión del conocimiento que generan, aprueban, publican, distribuyen y analizan la explotación de los dos anteriores mediante modelos organizativos centralizados y/o descentralizados de expertos en cada una de las materias y el material en sí a tratar.

Todo lo anterior debe apuntar en la conformación de un equipo humano homogéneo que ayude a unificar la gestión del conocimiento y que establezca el cruce entre los niveles de información y roles del usuario final, que relacione bases de información y ayude a establecer los procesos de autorización pertinente. El resultado es la centralización de una o más bases de información gestionadas internamente, pero explotadas de forma multi-canal en tantos portales verticales como sean necesarios y tratándose de la misma información podría acceder un empleado operativo, un gerente bancario o un cliente a través de un mismo canal de contacto.

La nueva gestión del conocimiento según el autor del artículo: “no es, ni mucho menos, una actividad con hitos y entregables al uso de los aplicativos de negocio. Debido al despliegue prácticamente inmediato que permite soluciones de conocimiento actual, su actividad es más parecida a una gestión continuada de coordinación ente autores (expertos, operadores, personal técnico) y consumidores (clientes, partners, oficinas) de dicha información. A lo largo de esta actividad se establecen nuevos criterios de clasificación, sinónimos entre términos, depuración de protocolos de autorización y depurado de las bases de conocimiento entre otros.

Obviamente, la interacción con el usuario final es indispensable. No solo como análisis de tráfico en los artículos más visitados (folleto de hipoteca, ficha de crédito al consumo) o términos más buscados, sino como valoración por parte del usuario de dichos artículos, suscripción a los mismos y distribución

proactiva de actualizaciones o relación entre artículos de conocimiento y el resto de canales de interacción (web, teléfono, email, chat, VoIP). Finalmente, se trata de dar un mensaje homogéneo y explotarlo de forma comunitaria, además la gestión del conocimiento es la base para lograr las economías de escala promovidas por la auto-gestión vía web del consumidor final, lo cual nos lleva a un aumento de su satisfacción (inmediatez, exactitud, fiabilidad, confianza) y a largo plazo a mayores índices de “fidelización”.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

BBVA COLOMBIA

EL Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia, S.A. es una entidad bancaria de primer nivel en el sector financiero colombiano que cuenta con una amplia red de oficinas, una moderna plataforma de sistemas, un destacado volumen de negocio, un recurso humano profesional y especializado, y una cultura corporativa agresiva en su gestión comercial y ortodoxa en el manejo del riesgo. En la actualidad es el cuarto Banco más grande del país (después del Banco de Bogotá).

Sobre la historia de BBVA Colombia, se puede decir que nace en el año de 1956 en el marco de la primera feria de exposición agropecuaria, durante el gobierno del General Gustavo Rojas Pinilla, con el apoyo de un grupo de ganaderos del país, como un banco de fomento para el sector en mención.

En 1994 el Banco Ganadero es la primera empresa colombiana en colocar sus acciones en Wall Street y se emiten acciones preferenciales en los mercados nacional e internacional. El 31 de mayo de 1996 se hace el anuncio de la fusión del Banco Ganadero con el Banco Bilbao Vizcaya, operación que se haría efectiva el 27 de agosto cuando el BBV adquirió, mediante martillo en la Bolsa de Bogotá, el 40% del capital accionario de la entidad colombiana.

En julio de 1998 el Banco Bilbao Vizcaya asume el control del Banco Ganadero con la adquisición de un 15% adicional del capital accionario. La fusión entre el Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria, en diciembre de 1999, representó para el Banco Ganadero contar con la garantía, solidez y respaldo de uno de los principales bancos europeos, el BBVA. En septiembre de 2000, tras una capitalización por 260 millones de dólares el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), pasa a ser el propietario del 85,12% del capital accionario del Banco Ganadero.

Para el año 2006, una época en el que la venta de Bancos Públicos era una muy importante oportunidad de crecimiento, se presenta la oferta para el Banco Granahorrar, lo que le permitió a BBVA ser uno de los Bancos que en menos de un año llegó a fusionar toda la plataforma tecnológica, impactando de la mejor manera los clientes del antiguo banco.

A través de la historia el BBVA se ha caracterizado por la constante vocación de liderazgo e innovación, lo que lo ha llevado a ocupar siempre los primeros lugares en el sector financiero colombiano. BBVA es una entidad ágil y moderna, en la que se busca constantemente el beneficio de sus clientes y de los inversionistas.

Además, el respaldo del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), lo ubica como una de las entidades más sólidas del sistema financiero colombiano. Todo lo anterior ha permitido ser una entidad dinamizadora del sector bancario en Colombia y de grandes aportes al desarrollo del país.

En la actualidad, BBVA Colombia cuenta con un amplio portafolio de productos enfocados al mercado particular, empresarial e institucional, llegando a ser líder en el mercado en los saldos de ellos.

La implementación de nuevos sistemas de certificación hace del BBVA un banco sólido y seguro, como lo es ser el primer banco en Colombia reconocido

con la certificación de seguridad y protección de datos de tarjetas débito y crédito.

Adicionalmente, BBVA ha sido galardonado y reconocido por importantes publicaciones como lo es la revista "THE BANKER," que lo reconoció como el banco del año en 2010. La publicación que hace parte del grupo Financial Times y es líder en los temas de banca global dirigida a bancos y entidades financieras, otorgó la distinción a BBVA Colombia por sus destacados resultados en materia financiera y de negocio.

En este sentido, la publicación inglesa destacó el crecimiento del 25% de las utilidades sobre el capital promedio registrado por la entidad, así como el incremento del 19,63% de la rentabilidad sobre recursos propios durante 2009. En lo que corresponde al segmento de Libranzas, la publicación destacó el comportamiento favorable registrado por este producto con un crecimiento cercano al 100% en el año anterior. De acuerdo con The Banker, el crecimiento y la estabilidad de BBVA Colombia estuvo reflejado en sus menores costos financieros y en el incremento proporcional de las cuentas de ahorro y corrientes.

El mercado bancario colombiano en los últimos años cada vez es más competido, ya que existe una importante cantidad de Bancos y nuevos actores, que permiten que se pueda tener un amplio portafolio de productos y servicios dirigidos a los diferentes segmentos de la población colombiana.

BBVA ha sido uno de los Bancos más innovadores, lo que le ha permitido ser punta de lanza en productos como Créditos Hipotecarios y Créditos de Consumo.

En el mundo Hipotecario, la fusión con Granahorrar permitió que el Banco se posicionara como uno de los bancos líderes en esta cartera. Creando productos innovadores como los créditos con 14 cuotas al año, lo que significa que los clientes en los meses de prima pagan una cuota adicional, de tal manera que el cliente puede mejorar su flujo de caja, ya que el valor de las cuotas se reduce de manera significativa cada vez.

Así mismo, la creación de esquemas de amortización en pesos, les han permitido a los colombianos tener una mayor confianza en el sector financiero, lo que ha significado opacar el pasado referente a la crisis hipotecaria en donde muchos colombianos perdieron sus viviendas.

De igual manera, con el fin de complementar la oferta en los portafolios de consumo, se han desarrollado productos enfocados hacia un crédito oportuno y de fácil accesibilidad. Es de esta manera como durante los años del 2006 al 2008, el crecimiento en esta cartera fue de más de un 100%, llegando alcanzar una cuota de mercado en el año 2008 de más del 14%. Sin embargo, las condiciones de la economía para el año 2009 fueron muy diferentes a las de los años anteriores, por lo que la estrategia en el crecimiento de los saldos de consumo tuvo que cambiar, enfocándose principalmente en el producto de Libranza, el cual tiene una menor prima de riesgo, fácil recuperación de cartera y fortaleciendo el esquema de operativización del producto.

Finalmente, el mundo de medios de pago cada vez toma más fuerza en el sector, por lo que BBVA en el tema de Tarjetas Débito es uno de los más grandes con más de un millón cuatrocientos mil clientes con la tarjeta y más de trescientas mil tarjetas de crédito.

El mundo de tarjetas, juega un papel cada vez más importante, toda vez que son los productos que permiten conocer de una manera más cercana a los clientes, ya que con este se sabe en donde compran, qué compran, con qué frecuencia lo hacen, en qué comercios, montos y en que ciudades entre otros.

En definitiva, en el sector bancario, actualmente es uno de los más sólidos en América Latina, lo que permite que el índice de confianza venga creciendo cada vez más, sin ser ajenos al impacto que se tiene por los efectos económicos a nivel mundial.

Si bien BBVA hace parte de un Grupo Financiero a nivel Mundial, la independencia que maneja en el direccionamiento estratégico a nivel local, le ha permitido consolidarse como uno de los mejores Bancos en Colombia. Ocupando la cuarta posición por utilidades y con un número de empleados de

casi 4.200 en el Banco BBVA y 1.500 entre las otras empresas del Grupo en Colombia como lo son BBVA Seguros, BBVA Fiduciaria, BBVA Valores, BBVA Leasing y Comercializadora de Servicios Financieros.

Tendencias Mundiales

El siglo XXI empezó para el sector financiero con grandes retos. Los conglomerados financieros han venido liderando a nivel mundial, una serie de cambios en las plataformas, que permitan que cada vez más sean competitivos en diferentes aspectos como:

- Procesos sencillos de contratación
- Productos de fácil acceso
- Canales alternos para la contratación
- Minimización de documentación
- Tiempos de respuesta a los clientes

Con el paso del tiempo, los usuarios del sector financiero son más exigentes; buscan en la actualidad tiempos de entrega de los productos (Dinero) oportunos. Si bien la crisis económica del año 2010 impactó algunos sectores, hubo países en que la experiencia de crisis de años anteriores, les han permitido salir a flote sin afectar de una manera significativa la confianza del cliente en el sistema financiero.

Otro de los factores que influyen de manera directa dentro del comportamiento del sistema financiero y hablando específicamente de Colombia, es la intervención de manera directa que el nuevo Gobierno ha realizado sobre la fijación de tarifas de los servicios.

Este punto afecta de manera importante en la rentabilidad de los productos y canales sobre los que impacta esta decisión gubernamental. Lo anterior, teniendo en cuenta que la inversión en tecnología que tienen que hacer los

bancos es bastante alta, buscando ofrecer a los usuarios finales mayores estándares de seguridad y mayor accesibilidad.

Para tener una mayor cobertura, los bancos deben hacer inversiones importantes en nuevas oficinas, cajeros automáticos, Corresponsales no bancarios (CNB`s) y en general la optimización de la plataforma tecnológica, que permita mantener unos niveles de servicio con indicadores superiores al 100%.

Por otra parte, el acceso a través de los canales transaccionales es uno de los pilares que están trabajando los bancos a nivel mundial, ya que lo que se busca es que los clientes tengan la banca a la mano en todo momento.

Es de esta manera como la Banca Móvil, juega un papel importante y con su celular el cliente puede realizar consultas, pagos, transferencias, recargas, entre otras, convirtiéndose en una de las soluciones que desde hace mucho tiempo los clientes estaban esperando.

Lo anterior, se complementa con las nuevas funcionalidades que se tienen a través de Internet, en donde el acceso es cada vez más fácil y en general no tienen costos adicionales para los usuarios finales. El mantenimiento de una plataforma ágil y segura es bastante costoso, ya que se deben cumplir con unos mínimos estándares de seguridad.

Teniendo en cuenta que mucha de la población es de edad adulta y que existe una baja compatibilidad con los computadores, el Call center se presenta como una oportunidad para facilitar la accesibilidad de esos clientes a través de un teléfono, en donde tienen la opción casi las 24 horas del día de poder contar con atención personalizada para cualquier situación.

Definitivamente el producto que se mueve a través del mundo, son las Tarjetas de Crédito, en donde juegan un papel importante las empresas de tecnología y redes interbancarias. En el caso de Colombia, los bancos en el año 2010

tuvieron que prepararse para la implementación de las Tarjetas con tecnología Chip, lo que permitirá que el fraude alrededor del mundo se disminuya de manera sustantiva, ya que se minimizan las clonaciones tanto en establecimientos comerciales como en los cajeros automáticos.

Esta nueva tecnología, trae consigo mayores costos en su implementación, ya que el costo de los plásticos se incrementó de manera importante. Lo anterior, trae adicionalmente, otras implicaciones a nivel mundial:

- Adaptación de los datafonos a nivel Colombia para su aceptación
- Adecuación de los Cajeros automáticos para su aceptación
- Esquemas de responsabilidad entre bancos a nivel mundial, basados en los acuerdos regionales entre las franquicias Visa y MasterCard
- Aceptación de los plásticos a nivel mundial, dependiendo de la región. Es decir, en Estados Unidos las tarjetas con banda seguirán permaneciendo, a diferencia de Europa donde la tecnología Chip es la aceptada.

En resumen, cada día el reto es mayor en el sector financiero tanto a nivel local como internacional. Los grandes grupos están desarrollando nuevas plataformas, que obligan a los bancos locales a estar a la vanguardia, de tal manera que no estén tan expuestos a un atraso tecnológico que al final conlleva a una pérdida importante de cuota.

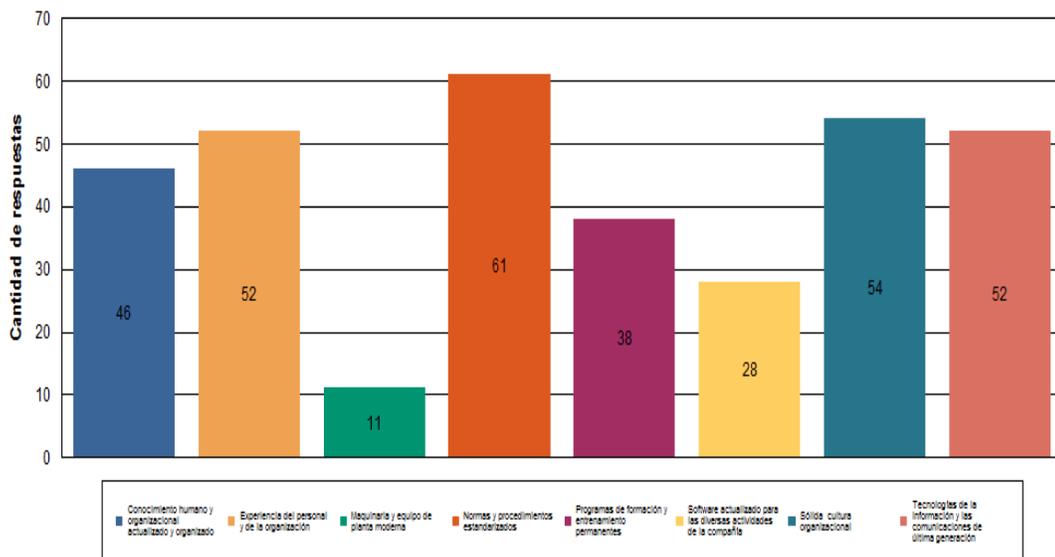
ASPECTOS PROCEDIMENTALES

La siguiente es la encuesta realizada a los funcionarios de la red de oficinas de Bogotá durante los meses de febrero a noviembre de 2011, se entregó el documento impreso al 100 % de la planta autorizada para las Zonas Occidental y Norte y las mismas fueron diligenciadas por casi el 40 % de la plantilla. Ver anexo No 1.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta el resultado de las encuestas efectuadas a los funcionarios de BBVA Colombia, a continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos, de los diferentes cargos en la organización, principalmente en la Red de Oficinas Territorial Bogotá Norte. El principal objetivo de esta encuesta está direccionado a identificar el diagnóstico del estado de la gestión del conocimiento que se tiene en una región importante de la Red de Oficinas que concentra cerca del 35 % del volumen de negocio en la Banca Comercial del BBVA Colombia. A continuación el análisis de la información obtenida:

1. Aspectos del conocimiento que se considera que posee la empresa

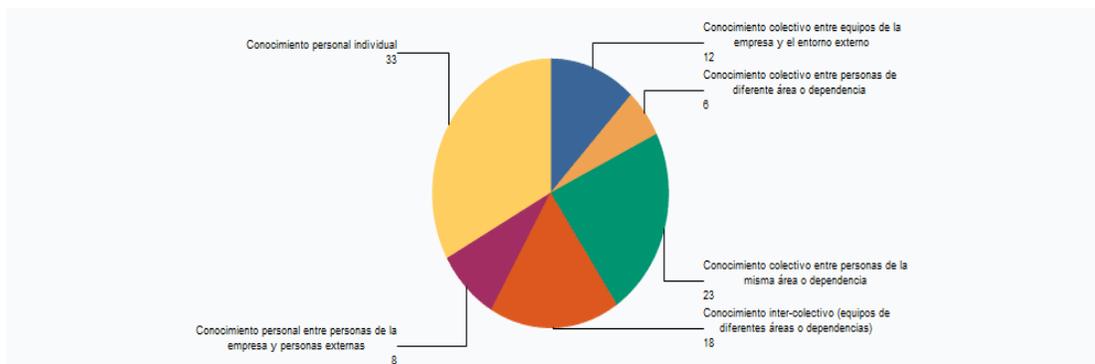


Cuando se hace referencia a los aspectos de conocimiento que posee BBVA, claramente se puede ver como los funcionarios señalan de manera principal con un 17% de las respuestas, lo correspondiente a las Normas y Procedimientos estandarizados, por cuanto BBVA es un Banco que maneja un modelo corporativo, en el cual busca a nivel de Grupo en los diferentes países del mundo manejar de forma clara y precisa los temas comerciales, operativos y procedimentales, apoyado en su sólida cultura organizacional. Es de anotar que las herramientas de consulta en la actualidad son mucho más sencillas respecto a años anteriores, ya que a través de la Intranet se hace de forma más sencilla y rápida. Por otra parte, los otros dos aspectos más relevantes

comparten cada uno un 15.2%, en donde como lo mencionábamos anteriormente las tecnologías de la información y comunicaciones son cada vez más efectivas, sin dejar a un lado que la experiencia laboral en la organización que es fundamental para la transmisión del conocimiento, más aún con un Banco tan cambiante como BBVA y un entorno tan competitivo.

Finalmente, uno de los aspectos menos relevantes son el tema de maquinaria moderna, por cuanto al ser una empresa de servicios, los procedimientos juegan un papel muy importante y lo que ha hecho el Banco es optimizar cada vez más los sistemas de información y herramientas técnicas para mejorar los tiempos de consulta en cualquier área.

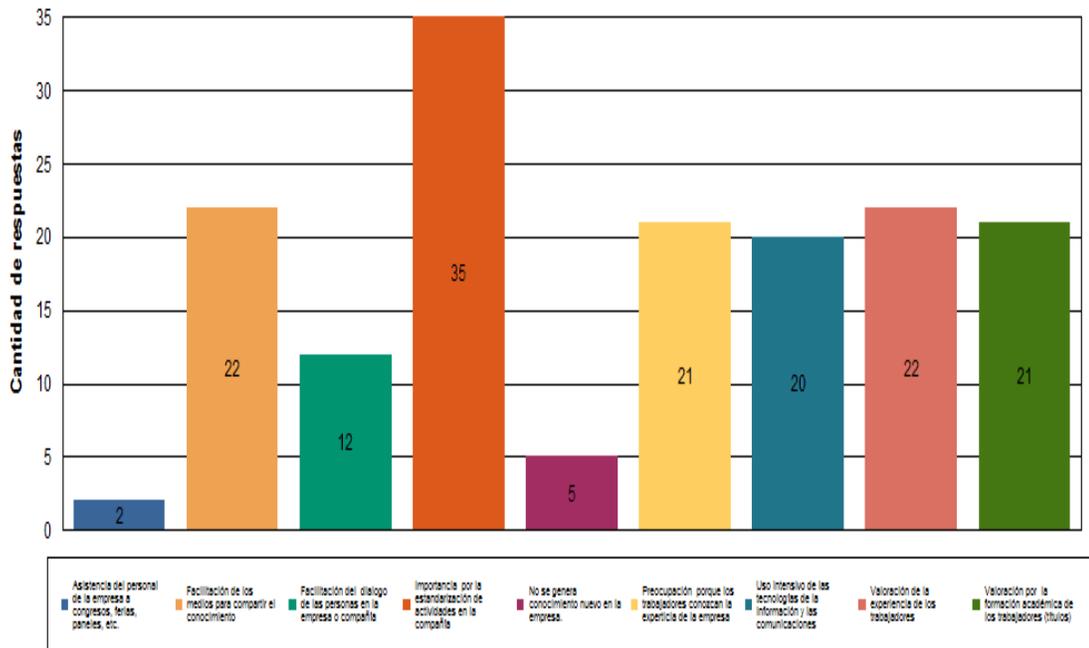
2. Categorías de conocimiento a las que se da mayor importancia



El conocimiento personal e individual es para los empleados del Banco la categoría a la cual se le da mayor importancia con una participación del 33%, por cuanto la mecánica de transmisión de conocimientos es en su mayoría un trabajo personal que desarrollan los funcionarios a nivel individual y a través de herramientas potentes como lo son e-campus, en la cual, la realización de cursos de actualización están al alcance de todos. Lo anterior, se complementa definitivamente con el conocimiento colectivo, este se adquiere a través de los diferentes grupos, más aún en la red de oficinas, por tal razón es el segundo aspecto de mayor relevancia con un 23%.

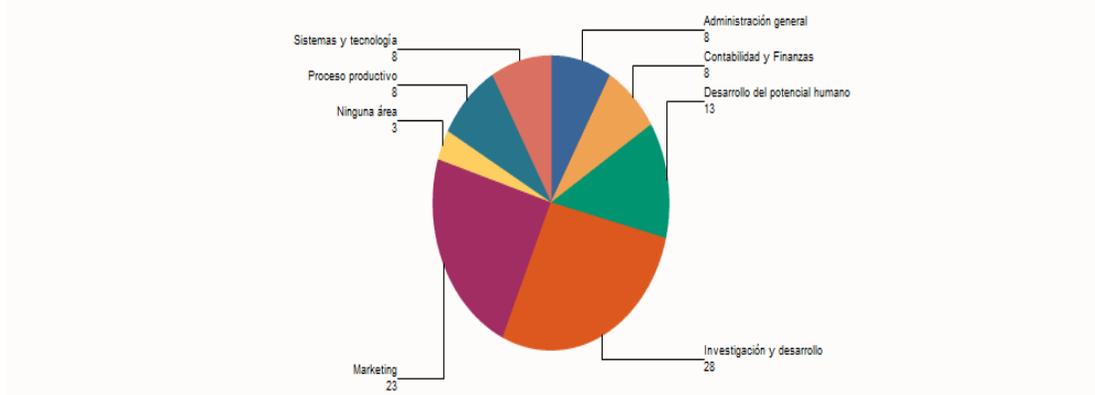
Sin embargo, encontramos que un punto a trabajar es el del conocimiento colectivo con personas de diferentes áreas, toda vez que en la actualidad existen funcionarios que limitan la transmisión del conocimiento, creyendo que es un bien personal y no corporativo.

3. Aspectos importantes para el desempeño laboral en la compañía



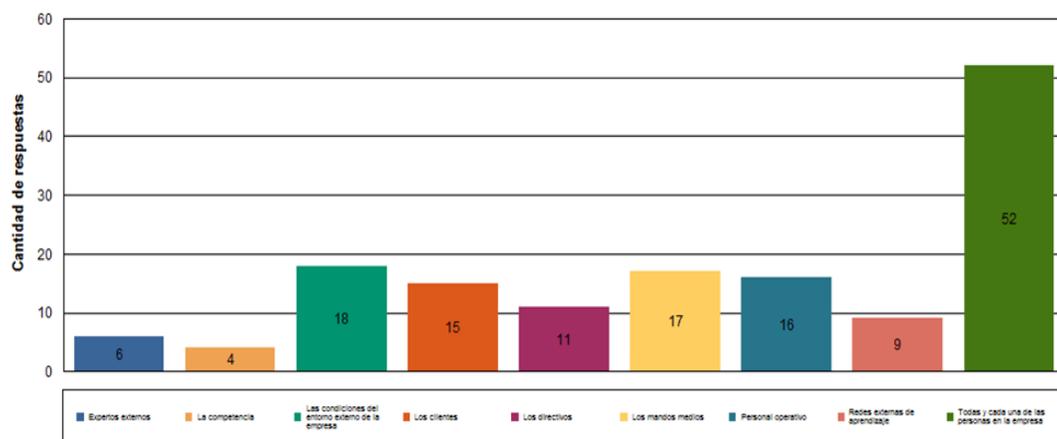
Definitivamente en BBVA la estandarización de procesos dentro de la compañía es fundamental, más aún por cuanto en la red de oficinas conviven a diario con la generación de negocios en los cuales los procedimientos deben ser claros y bien establecidos de tal manera que los circuitos fluyan al máximo, buscando de primera mano el beneficio a los clientes. Por otra parte, se ve de una manera contundente como el grado de participación del personal de la Red de oficinas es bastante limitado en la asistencia a congresos o paneles, por cuanto a estos participan más funcionarios de la Dirección General, punto por mejorar en la gestión del conocimiento del grupo.

4. Áreas que más aportan conocimiento a la empresa



Es contundente que la percepción de los funcionarios está dada en cuanto a que las áreas que más aportan conocimiento son Investigación y Desarrollo junto con Marketing, por cuanto estas están muy ligadas a temas de capacitación recurrente en diferentes aspectos. Es de esta manera como el 51% de los encuestados dan relevancia a estas áreas. Lo anterior, se contrasta con la baja percepción que tienen respecto a áreas de Contabilidad y Finanzas, en donde al parecer no encuentran valores agregados. El área de sistemas y tecnología y proceso productivo también se aprecia bajo en el aporte al conocimiento dado que el Grupo BBVA maneja estos procedimientos de manera centralizada en Latinoamérica ubicando los centros en Méjico y Perú.

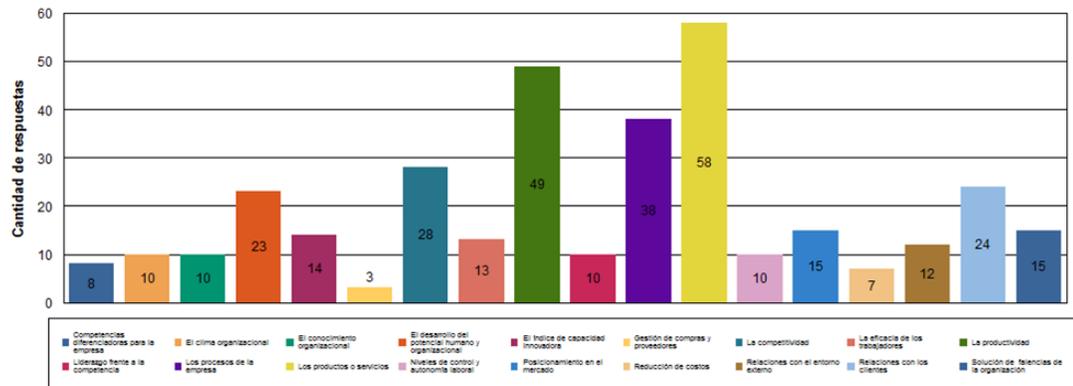
5. Principales fuentes de conocimiento para la empresa



Con un 35%, se reconoce que la principal fuente del conocimiento para la empresa son las mismas personas que componen la organización, por cuanto

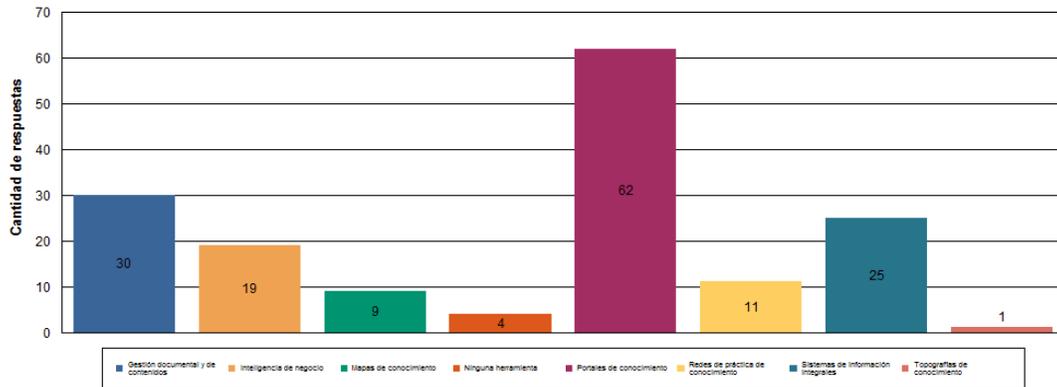
el crecimiento profesional de los colaboradores hace que cada vez más se incremente el conocimiento en diferentes aspectos, acorde con los roles que juegan en cualquier momento dentro de la organización. Sin embargo, se identifica un punto muy importante a mejorar y es el aprovechamiento de la información de la competencia para poder adquirir conocimiento, ya que tan solo el 2% de los encuestados consideran que tiene relevancia.

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



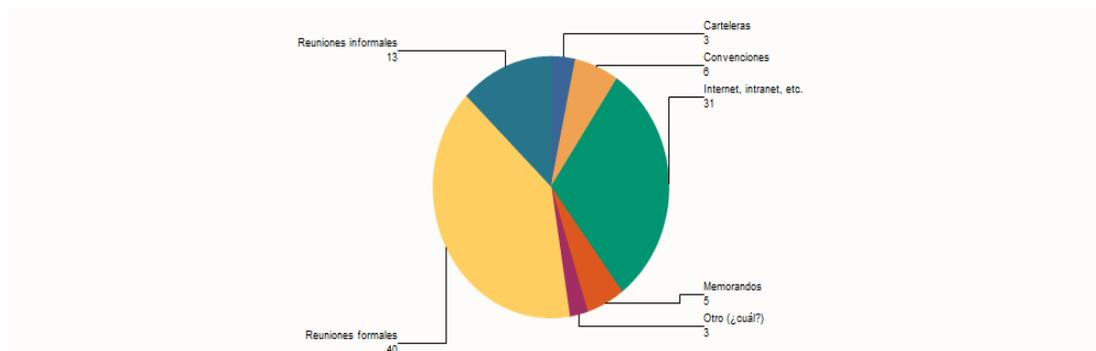
Teniendo en cuenta que es un Banco en el que la venta de servicios financieros es el día a día, y dado que es una empresa en donde la innovación es un factor fundamental, la buena implementación en la transmisión del conocimiento, traerá consecuencias directas sobre el conocimiento de los productos y la productividad, ya que dentro del análisis encontramos que son las dos variables con mayor participación, por lo que este es un punto sobre el cual se debe trabajar en conjunto con Recursos Humanos, para obtener de la manera más eficiente el desarrollo en los puntos mencionados. Poco se percibe que las mejoras en la empresa como resultado del conocimiento favorezcan los productos o servicios.

7. Herramientas relacionadas con conocimiento más utilizadas en la empresa



BBVA en la actualidad cuenta con una plataforma llamada e-campus en donde los funcionarios pueden acceder de una manera fácil y sencilla, y desarrollar una serie de cursos en los cuales están matriculados, acorde con las funciones que están desempeñando y al interés particular de la persona por aprender, según su Plan de Desarrollo Individual. Por tal razón el 39% de los encuestados consideran que el portal de conocimiento es la herramienta más utilizada. La gestión documental con un 19% de participación se considera como la segunda más importante en relación con el conocimiento, apalancado con las herramientas físicas que se proveen a nivel nacional. En tanto que los mapas y las topografías de conocimiento no son consideradas una herramienta importante probablemente por el desconocimiento de su aplicabilidad y significancia a nivel de la red.

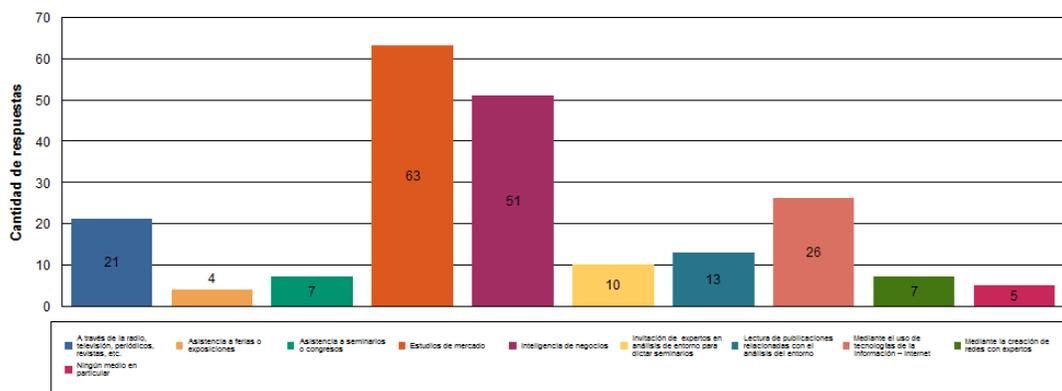
8. Medios que más se utiliza en la empresa para informar a los trabajadores sobre el logro de los resultados



El 40% considera que las reuniones formales como es el caso de los diferentes Comités que se realizan, es el mejor espacio para compartir los resultados y seguimiento, adicional a que se generan espacios para profundizar sobre

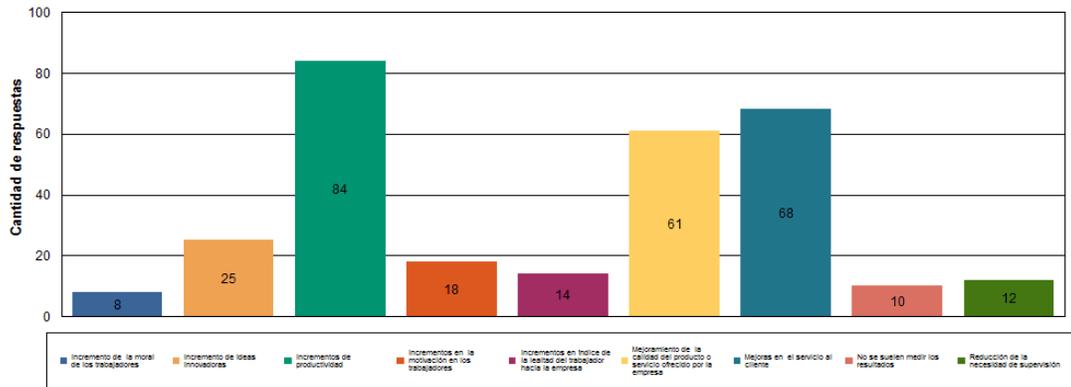
aspectos que sean de relevancia. Por otra parte, el 31% de los encuestados consideran que el Banco utiliza como segunda herramienta la Intranet para comunicar de primera mano los resultados a todos los funcionarios de la organización, sin claves y con fácil acceso. Esta herramienta es administrada por el área de Comunicación e Imagen quien a diario actualiza la información. Las carteleras y los memorandos han perdido especial importancia como mecanismo de información gracias al desarrollo de canales más rápidos y dinámicos como la intranet.

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



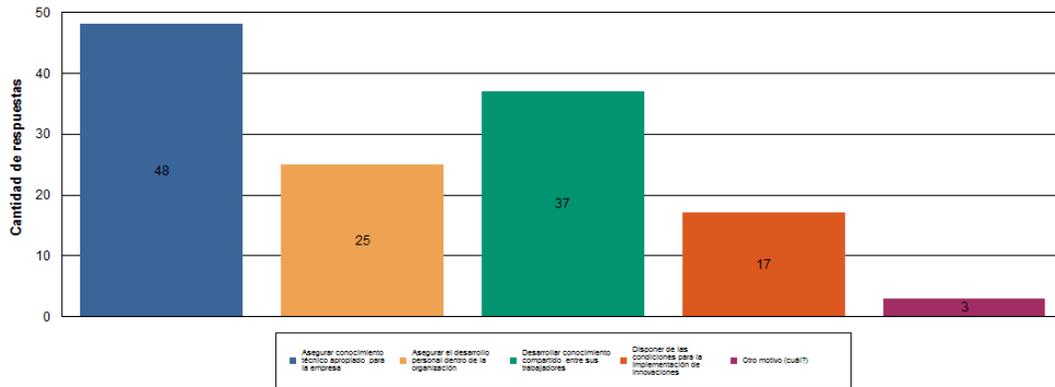
Teniendo en cuenta que la empresa corresponde al sector financiero el cual cada vez es más competido, los funcionarios reconocen que el principal medio para el conocimiento del entorno externo son los estudios de mercado, el cual tuvo una participación del 30%, seguido de la inteligencia de negocios con un 24%. Sin embargo, los funcionarios consideran que no se les presta muchas oportunidades para poder participar en Ferias, Foros o eventos, ya que como se puede ver, tan solo el 2% consideran que esta es una herramienta utilizada por el Banco, constituyéndose en una oportunidad para trabajar muy de la mano con el área de Formación en Recursos Humanos, para que se aprovechen espacios de participación de funcionarios de la Red en este tipo de eventos.

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



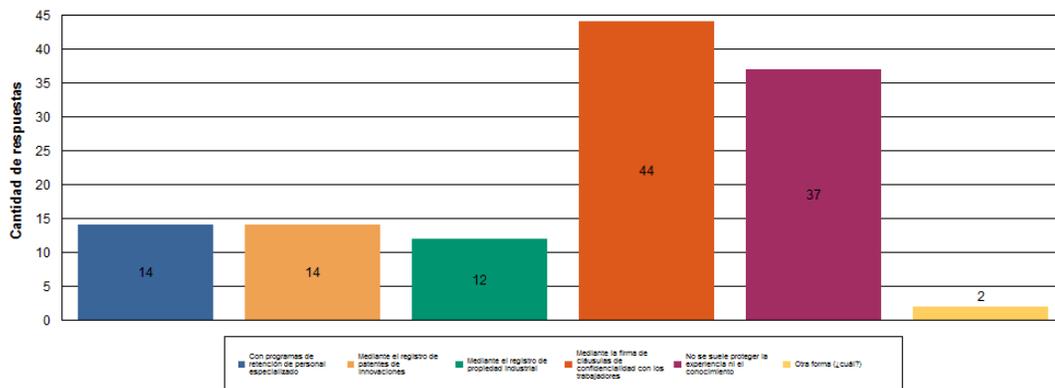
El incremento en la productividad es el aspecto más sobresaliente que consideran los funcionarios con una participación del 28%, seguido de las mejoras en el servicio y en la calidad con una ponderación del 23 y 20%, respectivamente, como aspectos donde más se reflejan los resultados en capacitación. Y es que definitivamente, está claro dentro de los procesos que en la actualidad desarrolla el Banco, asegurando que principalmente en la red, las operaciones efectuadas se enmarquen dentro de los circuitos técnicos y operativos establecidos, por lo que el conocimiento transmitido a través de los diferentes medios, facilitan que se lleven a satisfacción. Cabe anotar que la alta rotación de personal comercial, es un punto a trabajar para garantizar que la transmisión del conocimiento se pueda dar en tiempos cortos garantizando la continuidad del negocio. Esta claro que entre mayor conocimiento y grado de capacitación se tenga resulta más fácil la productividad y la calidad del producto o servicio ofrecido al cliente, por lo anterior es fundamental para los empleados de la red conocer del portafolio que ofrece BBVA.

11. Principal objetivo de la capacitación en esta empresa



La percepción más marcada dentro de los encuestados, se refleja en que el principal objetivo de la Capacitación es el de asegurar y garantizar el conocimiento técnico, precisamente como se mencionaba en el punto anterior, para buscar la continuidad del negocio sin impactos operativos ni comerciales. Es de esta manera como los funcionarios con una participación del 36% le dan el primer lugar; seguido con un 28% por el desarrollo compartido entre los colaboradores, considerado como el segundo objetivo en importancia. En la actualidad, el Banco está buscando aprovechar las nuevas tecnologías para poder disminuir costos y poder llegar a más personas en el tema de capacitaciones. Por tal razón, el uso de videoconferencias, audioconferencias, Intranet y plataforma e-campus, permiten poder realizar capacitaciones en tiempo real y a menor costo. Aquí la autocapacitación y la transmisión de conocimiento entre personas de la misma área juegan un papel importante.

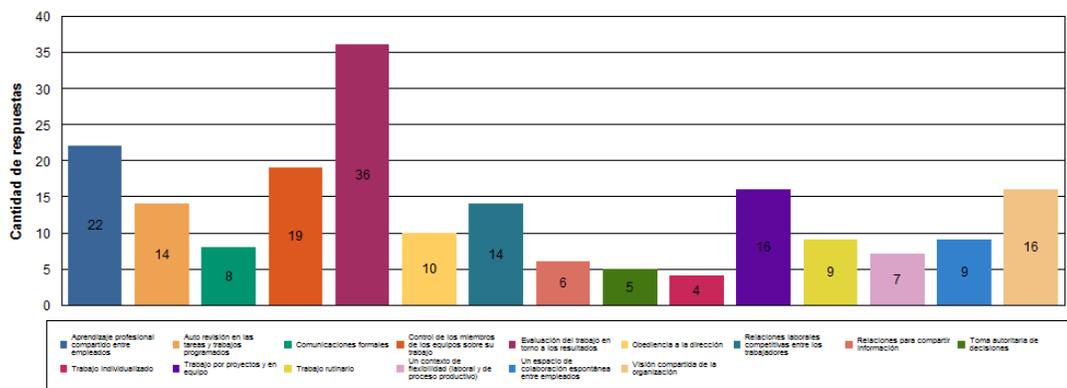
12. Medios utilizados para proteger el conocimiento de la empresa



En esta pregunta se encuentran dos posiciones encontradas, en donde el 35% consideran que el Banco protege el conocimiento a través de clausulas de confidencialidad, pero un 30% consideran que no se protege el conocimiento. En la actualidad, el Banco posee algunos programas como el Banquillo Corporativo en el cual se vinculan jóvenes recién graduados de carreras afines, a quienes se les brinda una capacitación por un periodo de seis meses y quienes tienen que firmar una cláusula de permanencia por mínimo dos años. De la misma manera al personal antiguo en el Banco, se envían a que desarrollen cursos en Inalde para apoyar el crecimiento profesional, cumpliendo de igual manera unas clausulas de permanencia, buscando aprovechar el talento de las personas en pro de la organización.

De otro lado, los encuestados no consideran importante para proteger el conocimiento el registro de patentes de innovaciones y de propiedad industrial ya que en el sector financiero los productos o servicios que desarrolla cualquier entidad si resultan exitosos es usual que rápidamente sean copiados por los competidores, pues son de público conocimiento. Lo anterior considerando que el perfil de los encuestados corresponde a personas que pertenecen a la red comercial y el manejo de información privilegiada en ellos es escaso. Probablemente los resultados serían muy distintos si la encuesta se desarrollara en Bancas especializadas o en Mesa de Dinero o área Financiera.

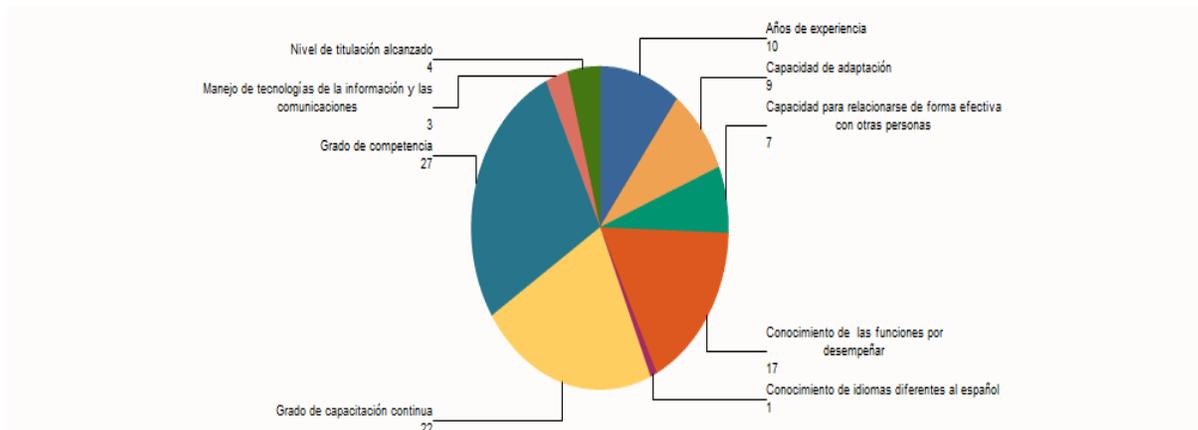
13. Rasgos que identifican la cultura de trabajo de la empresa



Uno de los principales rasgos que identifican la cultura BBVA, es el tema de evaluación del trabajo en función de los resultados, ya que con un 17% se

consolida como el más fuerte. Y es que esto se da por cuanto los esquemas de medición que lleva a cabo el Banco son a diario, lo que permite tener un control del negocio de primera mano tanto a nivel central como en las diferentes unidades. Las mediciones de los resultados a diario a través de Ranking, permiten conocer en detalle los aspectos a resaltar por los buenos resultados, como aquellos puntos en los que se debe mejorar. Así mismo, se muestra con una muy baja participación del 1,8% el tema del trabajo individualizado, toda vez que este es un Banco en el cual el trabajo en equipo es fundamental para poder sacar adelante los grandes retos presupuestales, siendo uno de los principios corporativos “el equipo como artífice en la generación de valor”. Igual sucede con la toma autoritaria de las decisiones, pues es política del grupo que las mismas se tomen de manera colegiada.

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

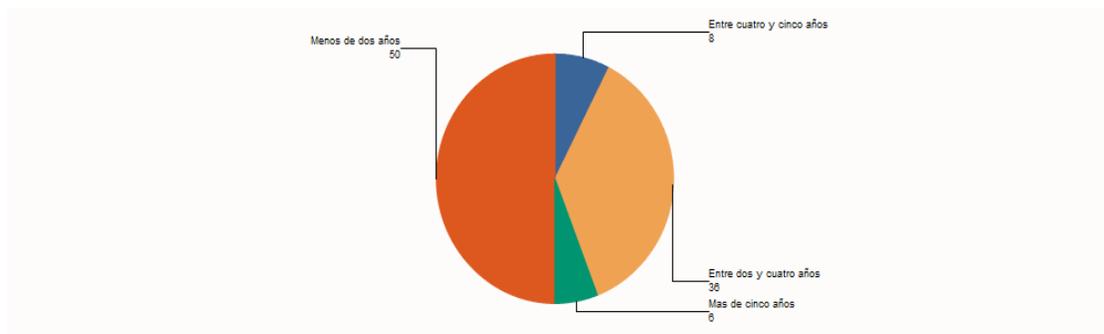


El principal rasgo que busca la organización según los encuestados, es el grado de competencia con un 27% y la capacitación continua con un 22%. Lo anterior, se corrobora claramente de acuerdo con la valoración por competencias y la básica anual que se desarrollan en toda la organización, en donde a través de herramientas corporativas se puede observar el nivel mínimo que se debe tener en ciertas competencias para el buen desempeño laboral según el perfil funcional del cargo. Por otra parte, encontramos que tan solo el 1% de los encuestados considera que el hablar otro idioma es un punto

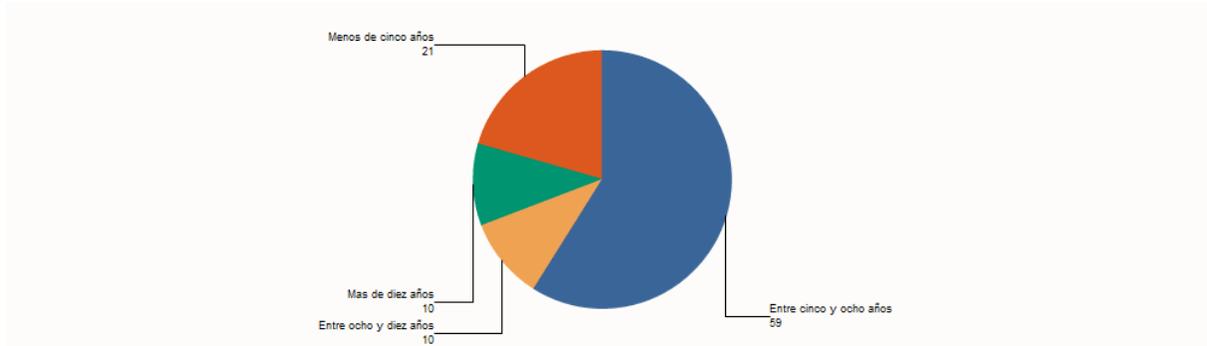
importante para el desempeño laboral esto considerando que los encuestados corresponden a la Banca Comercial y no a una banca especializada o a un área especializada del Banco. Siendo este Banco parte de un Grupo Multinacional, se presenta una importante oportunidad para darle más fuerza al manejo de otros idiomas. Si bien existen unos cursos virtuales para mejorar el inglés, probablemente la forma en que se está desarrollando no es la más adecuada, puesto que el nivel de inglés de los colaboradores debería ser superior y estos probablemente prefieren un método distinto para el aprendizaje de otras lenguas.

15. Rango de experiencia que se considera se requiere para desempeñar un cargo (directivo o no directivo) en la empresa

Grado de experiencia requerido: Cargo no directivo



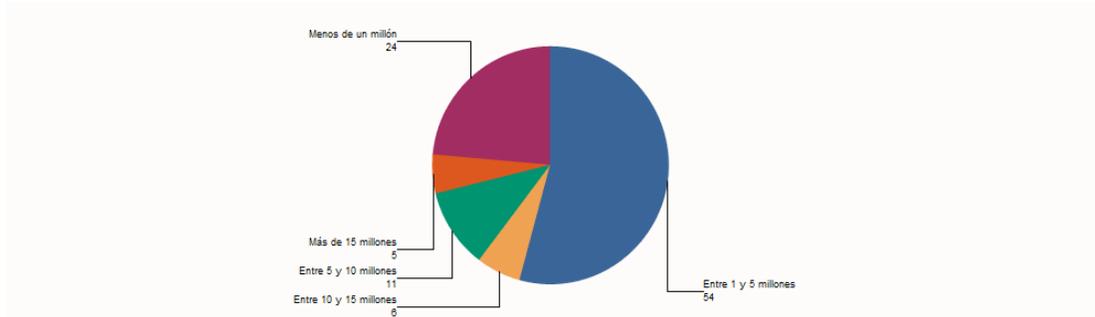
Grado de experiencia requerido: Cargo directivo



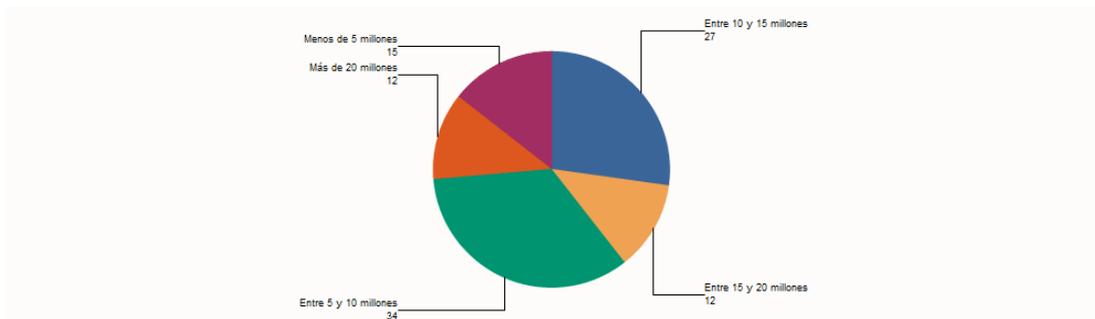
En lo referente a esta pregunta, el 50% de los encuestados consideran que se requiere menos de dos años para poder llegar a ocupar un cargo no directivo en la empresa y en la segunda gráfica, el 59% considera que para un cargo directivo se debe tener entre cinco y ocho años de experiencia. Lo anterior, demuestra que los funcionarios del Banco buscan desarrollar un plan de carrera pero que no sea tan a largo plazo, por cuanto puede llegar ser muy difícil de conseguir. Sin embargo, en la actualidad el Banco dentro del proceso de catalogación genera una evaluación entre los jefes y colaboradores con el fin de identificar adicional al desempeño, el tiempo en el cual se considera puedan llegar a ocupar un cargo de mayor rango dentro de la organización, es decir la proyección de cada individuo y lo que necesita para llegar a su objetivo (Plan de Desarrollo Individual).

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

Inversión anual – Cargo No Directivo



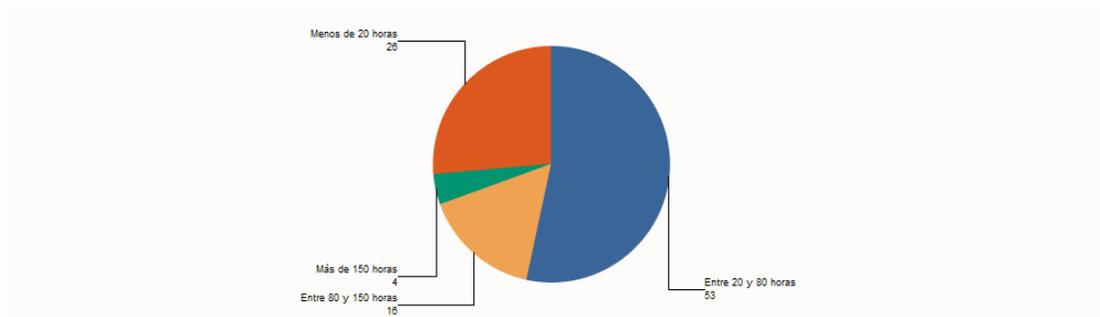
Inversión anual – Cargo Directivo



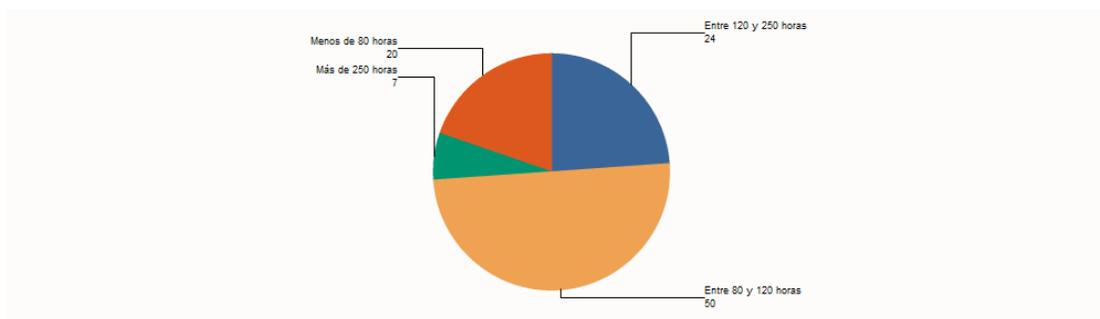
Para cargos no directivos, los funcionarios reconocen con un 54% que la organización invierte entre \$1 M y \$5 M al año en capacitación. Este resultado mayoritario se ve claramente sustentado en los procesos de capacitación presencial y no presencial que el Banco realiza a sus funcionarios. Lo anterior se complementa con la recurrencia en invitaciones virtuales para actualizar los empleados en cursos tanto de ley como de crecimiento profesional. Sin embargo, cuando se hace referencia a personal directivo, los funcionarios consideran que en estos cargos la inversión es mucho mayor, un 34% considera que invierten entre \$5 M y \$10 M, y otro 27% entre \$10 y \$15 M, por lo que la percepción es que el grado de inversión en definitiva es bien diferencial.

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

Capacitación anual – Cargo no Directivo

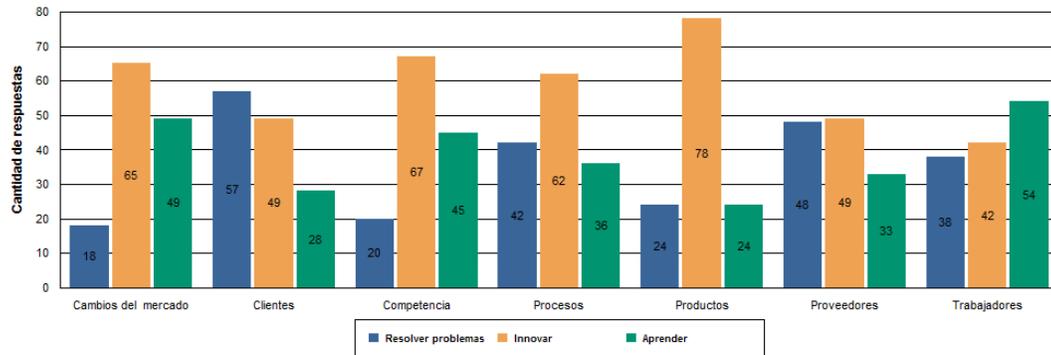


Capacitación anual – Cargo Directivo



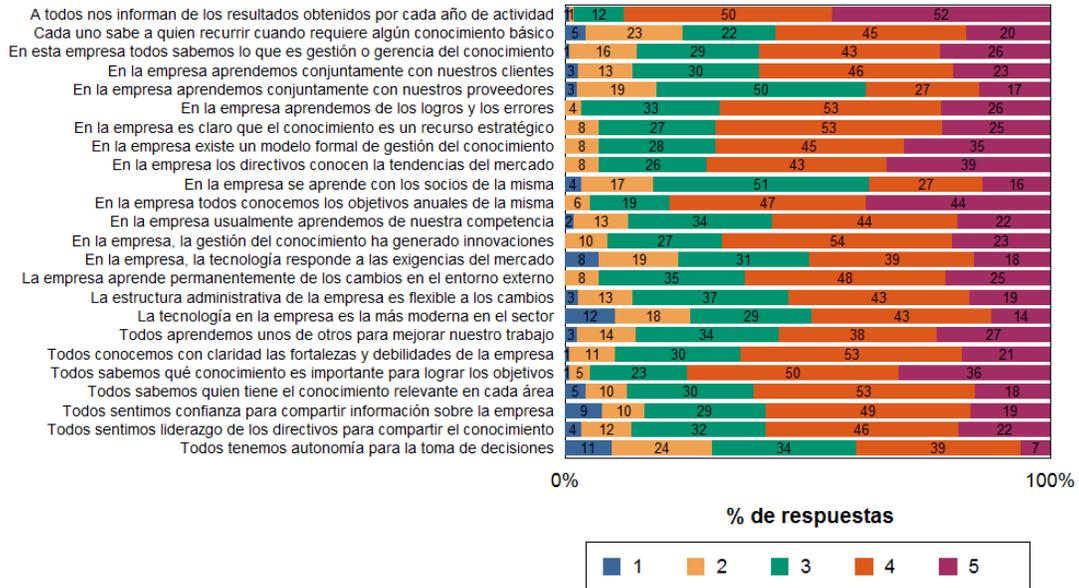
Para cargos no directivos la percepción del 53% de los encuestados, es que se invierten entre 20 y 80 horas, mientras que el 50% consideran que para personal directivo el tiempo en capacitación está por encima de las 80 horas y un 24% adicional está por encima de las 120 horas al año. Cuando uno revisa estas estadísticas, se puede apreciar una diferencia muy marcada en la percepción del tiempo de invertido en capacitación entre unos cargos y otros, por lo que prima es el desconocimiento, pues en la realidad no son tan amplias las diferencias, casi llegando a pensar que los no directivos reciben más horas de capacitación a través de los diferentes medios.

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



Quando se realiza el análisis de esta pregunta, encontramos que la innovación es muy fuerte en lo referente a cambios del mercado por la experiencia de hacer parte de un Grupo a nivel mundial. Así mismo, la innovación es muy fuerte respecto a la competencia, procesos y productos, lo que ha llevado a validar lo que está plasmado dentro de la misión y visión de BBVA, siendo además uno de sus principios corporativos “La innovación como palanca de progreso”. Y es que definitivamente, los avances permanentes en innovación, son los que han permitido que BBVA en el mercado, sea un banco reconocido por la capacidad de maniobra que tiene gracias a la participación activa del talento humano en las diferentes áreas de la organización. Preocupa que la percepción en el tema de clientes está más dada a resolver problemas que a innovar o a aprender. Cabe anotar que en la actualidad se está trabajando de manera importante para mejorar la capacidad de resolver problemas a los clientes en un programa muy significativo de Calidad, de tal manera que se pueda dar solución a los requerimientos o inconformidades de los clientes en tiempos mínimos.

19. Enunciados relacionados con el conocimiento en esta empresa



En general, los empleados de la Red de Oficinas de la Territorial Bogotá Norte, reconocen de manera satisfactoria, que BBVA es una organización en la que la transmisión del conocimiento es un tema del día a día, teniendo en cuenta las facilidades que tienen todos los funcionarios para el acceso a la información, y acceso a las herramientas en donde se pueden desarrollar profesionalmente. Existe un nivel de conocimiento muy importante en la generación de resultados por parte de los encuestados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Diagnóstico integral de la gestión del conocimiento en BBVA Colombia

Con base en el trabajo realizado y los resultados obtenidos, se concluye un balance positivo del diagnóstico integral para Gestionar el Conocimiento desde la consolidación del grupo BBVA en el año de 1999 y hasta la fecha, pues existe una clara evidencia que el Banco maneja el concepto y desde su casa matriz trabaja activamente para que en Colombia se desarrollen metodologías de práctica y aplicabilidad en todas las áreas, así también se reconoce que sus estándares de control y seguimiento a la Gestión del conocimiento son acordes

con las necesidades y requerimientos propuestos por los diferentes autores estudiados.

De igual forma, los procesos y sistemas de Gestión del Conocimiento, no solo parten de un pilar fundamental del planeamiento estratégico de la organización, haciendo del conocimiento una estrategia competitiva para el grupo, sino que la trazabilidad es permanente en todos y cada uno de sus procesos y tareas diarias mediante seguimientos de BSC (Balance Score Card) y diferentes protocolos de control.

BBVA Colombia invierte en investigación y desarrollo cerca del 1,5% del total de sus ingresos anuales. Representando una cifra muy importante que se equipara al nivel del sector financiero en Europa. Esto con el fin de buscar nuevas fuentes de innovación (uno de sus principios corporativos), mejores resultados y determinar hacia dónde ir y qué tipo de estrategias implementar para cautivar nuevos segmentos y mercados potenciales.

La investigación no solo es destinada a estudiar los mercados en general, sino por el contrario contribuye a determinar el desarrollo de nuevos productos y servicios que permitan ganar mayor participación en cuantías ponderadas, así como ejercer el liderazgo y la modernización en el sector financiero Colombiano, gracias a su constante vocación innovadora.

Por lo anterior, BBVA ha gestionado acuerdos tecnológicos con varias entidades, centros de investigación y ha desarrollado al interior un área de estudios que le permiten un intercambio constante para liderar los cambios en el sector y le han posicionado como un Banco líder en la Gestión del Conocimiento, por su capacidad de crear, desarrollar, difundir y optimizar el conocimiento para generar valor.

A continuación se establece un reporte sobre las fortalezas detectadas de acuerdo con la Gestión del Conocimiento:

1. Se han desarrollado procesos más eficientes, con mecanismos de control para garantizar excelencia en los productos y servicios.
2. La experiencia acumulada a lo largo de más de quince décadas es una de las grandes fortalezas del grupo BBVA para proyectarse en los mercados internacionales. A su “saber hacer” le suma una larga trayectoria en inversión, investigación, innovación, ajuste de procesos, desarrollo de capacidades logísticas y de infraestructura, servicio al cliente y al consumidor, que se convierten en ventajas competitivas
3. BBVA siempre ha contado con ejecutivos muy preparados que recorren el mundo mirando qué hay de nuevo en procesos, en informática, en productos y en servicios. La innovación constante se constituye en su palanca de progreso.
4. La gestión del Conocimiento ha permitido siempre producir noticias importantes y positivas, acompañada de una excelente comunicación no solo interna sino con el consumidor final.
5. En BBVA el cliente es el centro del negocio, siendo este su primer principio corporativo, por esto es una organización eficiente orientada al servicio al cliente y comprometida con el desarrollo y la profesionalización del equipo humano.
6. La toma de decisiones esta basada en la gestión por procesos y la incorporación de tecnologías de comunicación en tiempo real.
7. BBVA ha desarrollado una cultura de las competencias para saber y saber hacer, en función de la excelencia, el resultado, la productividad, el buen trato y el respeto por el ser humano. Éstas son herramientas que han resultado esenciales para el cumplimiento de sus logros.

8. La organización ha reorientando su estructura organizacional hacia un modelo corporativo mundial, el cual le permite aplicar a plenitud su conocimiento y experiencia en los nuevos escenarios donde se enfrentará a competidores con amplias trayectorias en el negocio y que se han asentado durante años en los mercados.
9. Los esfuerzos por formar un equipo humano con las competencias precisas para liderar de manera integral los nuevos requerimientos de mercado y expansión de los mismos, permiten proyectar los conocimientos locales en los mercados externos.
10. BBVA aplica todo su conocimiento para entender e interpretar rápidamente los gustos y costumbres locales en las nuevas geografías. Sus fortalezas en Colombia deben ser también las cualidades de todo su equipo no solo internamente sino también el exterior.
11. Los colaboradores adaptan sus conocimientos para aplicarlos en contextos diferentes al colombiano, especialmente en América Latina, estandarizando procesos que hacen fácil trabajar en cualquier lugar del Banco.
12. La gerencia de operaciones, la logística, la estandarización de los procesos, el conocimiento del mercado y la calidad en el servicio que presta el grupo, son parte de su mejor saber hacer.
13. Hacer que la Gestión del Conocimiento sea pilar fundamental de la planeación estratégica, es un diferenciador que pocas empresas lo tienen en Colombia.
14. El esfuerzo constante por innovar y contar con la mejor tecnología hace de BBVA un grupo financiero a la vanguardia de las necesidades del consumidor.

15. La capacidad de adaptación y cambio ante los retos que caracterizan el nuevo ambiente hacen del BBVA una organización más compleja y dinámica.
16. Para BBVA su ventaja competitiva se encuentra en su interior, por esto fortalece el desarrollo de recursos y capacidades, actitudes y habilidades que aunque son activos intangibles se constituyen en una fuente de ventajas competitivas sostenibles.
17. El conocimiento es reconocido como un factor diferenciador en el desempeño y parte del éxito en la organización, generando que de un modo consistente se cree nuevo conocimiento, se difunda al interior del grupo y se incorpore rápidamente a las nuevas tecnologías, productos, procesos y demás actividades para generar valor.

RECOMENDACIONES PARA BBVA COLOMBIA

Como equipo investigador y dando cumplimiento a los hallazgos detectados, se listaron las siguientes recomendaciones para ser consideradas tanto en el marco global de la organización, como en la ejecución del plan estratégico BBVA X 3.

1. Continuar trabajando al interior de la organización el tema de la Gestión del Conocimiento como parte de la estrategia corporativa con el fin de desarrollar un sólido Modelo de inteligencia organizacional.
2. No considerar la Gestión del Conocimiento como un producto derivado del pasado, es decir, un bien determinado, sino por el contrario como un mecanismo en la generación de valor, concepto que la organización debe tener en cuenta y revisar constantemente ya que por sus condiciones de medición e implementación debe contar con revisión permanente, es un bien variante al interior de la organización.

3. Propender por la adecuada difusión del conocimiento, según la cultura organizacional, dando la cantidad y calidad suficiente para el perfil funcional de todos los miembros del grupo.
4. Determinar constantemente el estado de la gestión del conocimiento en todas las áreas del grupo basado en los seis elementos (Identificación del conocimiento, transmisión del conocimiento, medios y tecnología, toma de decisiones, cultura organizacional y competitividad)
5. Hacer buen uso de sinergias y retroalimentar de manera sistémica con las buenas prácticas al resto del equipo, sin que éstas creen una falsa ilusión y distorsionar tanto las necesidades de conocimiento como la implementación de los métodos de medición.
6. Desarrollar un plan de comunicación inter niveles como parte vital de la Gestión del Conocimiento en la Organización, utilizando todos los medios habilitados para ello. Pues mediante el uso de una comunicación atractiva, que llame la atención de los colaboradores se genera un ambiente de mayor flexibilidad y facilidad de adaptación a los cambios que sean necesarios, al igual que se extiende la posibilidad de hacer llegar opiniones y sugerencias externas como mejoras a los métodos implementados.
7. Haciendo buen uso de la comunicación se puede comprender lo que se quiere hacer y cómo se quiere lograr. Permitiendo actuar con mayor rapidez y eficacia. La Gestión del Conocimiento nace en la comunicación para hacer llegar el conocimiento y proveer de los medios para incrementarlo.
8. Desarrollar talleres con colaboradores de diferentes áreas donde se genere un ambiente de trabajo informal y de ser posible compartir conocimiento sobre actividades realizadas y nuevas ideas para mejorar procesos de la Gestión del Conocimiento. De estos talleres se deben

generar actas que resuman los hitos de cada actividad al igual se debe llevar registro de asistentes y guardar bitácoras para dejar memorias en la cadena del conocimiento.

9. Para hacer uso de las tecnologías que hacen parte de la compañía se debe diseñar acorde con sus políticas una forma didáctica y sencilla en la cual cada colaborador guarde su conocimiento para que el pueda revisarlo o comunicarlo, ya sea con nuevos colaboradores o para las capacitaciones periódicas.
10. Para que el conocimiento evolucione BBVA debe desarrollar un plan de capacitación con todo el personal, que cuente con periodicidades constantes y regularidad en el año. De ésta manera la totalidad de colaboradores harán parte esencial de los mismos y se logrará que el conocimiento circule a través de todas y cada una de las áreas. Además de incrementar el grado de participación del personal de la red en la asistencia a congresos y paneles con el ánimo de mejorar en la gestión del conocimiento.
11. Realizar un seguimiento detallado a los planes de carrera y al plan de desarrollo individual teniendo en cuenta todo lo que se refiere a la gestión del conocimiento en BBVA. Además de las habilidades de cada colaborador, en este punto es de vital importancia el área de Recursos Humanos ya que es el departamento encargado de la motivación y promoción de este tema.
12. Cada líder debe motivar y desarrollar programas en los que la gestión del conocimiento sea vea reflejado en su Plan estratégico anual para que así la compañía vaya mejorando continuamente.
13. Desarrollar sus conocimientos con una orientación específica y no dejarlos al azar. Ningún funcionario debe amasar conocimiento sin que este tenga objetivos; es necesario dirigirlos hacia el uso y desarrollo de

habilidades y conocimientos que sean relevantes para alcanzar los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BAKER, M and BARKER, M (1997:67), “Leveraging Human Capital”, Journal of Knowledge Management, Vol.1 N°1.

BLANCO VALBUENA, C., (2004), “La Gestión del Conocimiento en las empresas intensivas en tecnología en los parques tecnológicos vascos y el impacto en el rendimiento: Tesis doctoral, Universidad de Deusto, España.

BLANCO VALBUENA, C., y JAIME, A. (2007), “La Gestión de Conocimientos en Entidades de Conocimiento: El caso de los laboratorios académicos y de las empresas de base tecnológica en Europa”, Revista Pensamiento y Gestión, N° 22, julio de 2007. Universidad del Norte.

BLANCO VALBUENA, C y PEÑA, I. (2008), “La Transferencia de I+D en España, principal reto para la innovación: Creación de Empresas e Innovación (Comportamiento de empresas intensivas en tecnología. El caso de los parques tecnológicos vascos de la CAPV)”, Edición Especial de Economía Industrial N° 366, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, España.

BUENO CAMPOS, E. Gestión del conocimiento y capital intelectual. Experiencias en España. Instituto Universitario Euroforum. Madrid. 1999.

CASTELLS, Manuel. La era de la información. Vol. 1. La sociedad en Red. Alianza editorial. Madrid. 2000.

CHOO, Chun Wei. La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones, Oxford, México, 1998.

DAVENTPORT, T. y PRUSAK, L. trabajando con el conocimiento: cómo las organizaciones administran lo que ellas conocen. McGraw Hill. España. 2000.

Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campues, 1998.

DRUCKER, Peter. La sociedad postcapitalista. Grupo editorial Norma. Bogotá,

EDVINSSON, L. Capital intelectual. McGraw Hill, España, 1997.

EDVINSSON, L. y MALONE, M. El capital intelectual. Gestión 2000, Barcelona, 1997.

KROGH, Von, ICHIJO G., K. y NONAKA, I, (2001), “ Facilitar la Creación de Conocimiento” Oxford University Press.

MCADAM, R y REID, R. (2001), "SME and Large organisation of Knowledge management: comparisons and Contrasts. Journal of Knowledge Management, Volume 5, Number 3.

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka (1995), The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, Oxford.

NONAKA, I. y KONNO, N. (1998), "The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation", California Management Review, Vol. 40, N° 3.

NONAKA, I. (1991), "The knowledge-creating company", Harvard Business Review, November-December, pp. 96-104.

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. La empresa creadora de conocimiento. En: Gestión del conocimiento. Harvard Deusto Business Review, Bilbao, 2000.

QUINN, En: NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. La organización creadora de conocimiento, Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford, México, 1999.

RIVERO, Santiago. Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento. Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao – Socintec, Madrid. 2002.

SENGE, Peter, La quinta disciplina. Granica, Barcelona. 1999.

TOFFLER, Alvin. Cambio de poder. Plaza y Janes. Bogotá. 2.000.

UDAONDO, Duran, La gestión del conocimiento. Diaz de Santos. España, 2000.

WEN, Chong, C., HOLDEN, T., et. al., (2000), "Where does knowledge management add value? Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No 4.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
 INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
 RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

| No. | VARIABLES | DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE |
|-----|---|---|
| 1 | NOMBRE DEL POSTGRADO | Especialización en Gerencia Estratégica |
| 2 | TÍTULO DEL PROYECTO | DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN BBVA COLOMBIA |
| 3 | AUTOR(es) | Barrero Meneses Uriel Fernando Mojica Figueroa Manuel Armando |
| 4 | AÑO Y MES | 2011 - Diciembre |
| 5 | NOMBRE DEL ASESOR(a) | Cesar Bernal |
| 6 | DESCRIPCIÓN O ABSTRACT | El estudio realizado referente a la Gestión del conocimiento, busca mostrar una primera exploración frente a lo que hoy en día se desarrolla en el Sector Financiero colombiano. Se trabajó con una muestra de funcionarios de BBVA que laboran en el área comercial (Red de Oficinas) en una de las Territoriales más importantes del país y con algunos funcionarios de la dirección general. Además de evaluar la gestión y concluir frente al conocimiento teórico, se presentan recomendaciones que pretenden mostrar cómo mejorar o replantear algunos conceptos y estrategias desde la Alta Dirección y que permitan desarrollar sus conocimientos con una orientación específica y no dejarlos al azar. |
| 7 | PALABRAS CLAVES | Gestión del Conocimiento - Formación - Aprendizaje - Cultura Corporativa - Inteligencia Organizacional |
| 8 | SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO | Sector Financiero |
| 9 | TIPO DE ESTUDIO | Proyecto de Investigación |
| 10 | OBJETIVO GENERAL | Realizar un diagnostico integral de gestión del conocimiento que considere los diferentes ámbitos (Identificación, socialización, creación, uso y beneficios) del conocimiento como estrategia competitiva para las oficinas de Banca Comercial BBVA Colombia ubicadas en la ciudad de Bogotá, a partir del diseño de un instrumento que considere las particularidades de la misma organización y las exigencias del entorno local, nacional y mundial en el que actúa la misma |

| | | |
|----|-----------------------|--|
| 11 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | <ul style="list-style-type: none">• Identificar el papel del conocimiento en la Red de Oficinas de Banca Comercial BBVA Colombia en Bogotá.• Establecer los principales factores relacionados con la gestión del conocimiento en un área específica del Banco.• Determinar si BBVA Colombia cuenta con estrategias y técnicas para gestionar el conocimiento.• Identificar los medios y las tecnologías que se están utilizando en la actualidad para gestionar el conocimiento en la organización.• Determinar las acciones de planeación, organización, dirección y control sobre la gestión del conocimiento que utiliza BBVA Colombia en las Oficinas de Banca Comercial Bogotá.• Identificar en la organización los actores participantes en la gestión del conocimiento y sus principales funciones en este campo• Establecer si en el Banco se utilizan indicadores para gestionar el conocimiento de acuerdo con los objetivos estratégicos sobre el área del Banco que será estudiada.• Identificar si existe algún modelo de gestión del conocimiento que estén implementando en la organización, y el grado de su implementación.• Evaluar los resultados alcanzados hasta el momento en cuanto a gestión del conocimiento. |
|----|-----------------------|--|

| | | |
|----|------------------------|---|
| 12 | RESUMEN GENERAL | <p>Considerando que los ojos del mundo se han puesto sobre Colombia en los últimos 20 años, toda vez que las oportunidades de crecimiento son cada vez más amplias; llegó BBVA al país, por la confianza que el mercado financiero colombiano presta a entidades de este tipo, para competir y crecer en un mercado regulado de libre competencia. Pero no es solo crecer en términos de rentabilidad, sino también en términos de capital humano; y es lo que han venido haciendo día a día, con modelos corporativos que permiten dar la importancia que requiere el personal, capaz de poder transmitir de la mejor manera el conocimiento entre las diferentes generaciones, llegando a ser el primer Banco internacional de la nación. La maximización del uso de las herramientas a nivel de grupo, hacen que en BBVA, realmente se viva una cultura y estilo único a nivel mundial, manteniendo al límite el uso de herramientas tecnológicas de punta, que permiten a su vez mantener a más de 5.000 personas en Colombia en permanente crecimiento profesional.</p> <p>A continuación se presenta un estudio detallado de investigación en el Banco BBVA Colombia relacionado con la dinámica y puesta en marcha de la gestión del conocimiento. En primer lugar se procedió a seguir los lineamientos propuestos por algunos autores sobre el tema, para luego utilizar las herramientas seleccionadas.</p> <p>Basados en la teoría encontrada sobre Gestión del conocimiento, las diferentes explicaciones y presentaciones trabajadas con el Investigador Cesar Bernal, solicitando el permiso respectivo para aplicar las encuestas y desarrollar el trabajo de grado al interior del BBVA Territorial Bogotá Norte, utilizando la información detallada que se requiere, se generó un diagnóstico de la actual situación en relación con el tema. Además de evaluar la gestión y concluir frente al conocimiento teórico, se presentan recomendaciones que pretenden mostrar cómo mejorar o replantear algunos conceptos y estrategias desde la Alta Dirección y que permitan desarrollar sus conocimientos con una orientación específica y no dejarlos al azar. Ningún funcionario debe acumular conocimiento sin que este tenga objetivos, es necesario dirigirlos hacia el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos que sean relevantes para alcanzar los objetivos de la empresa.</p> |
|----|------------------------|---|

| | | |
|----|---------------|--|
| 13 | CONCLUSIONES. | <p>1. Se han desarrollado procesos más eficientes, con mecanismos de control para garantizar excelencia en los productos y servicios.</p> <p>2. La experiencia acumulada a lo largo de más de quince décadas es una de las grandes fortalezas del grupo BBVA para proyectarse en los mercados internacionales. A su "saber hacer" le suma una larga trayectoria en inversión, investigación, innovación, ajuste de procesos, desarrollo de capacidades logísticas y de infraestructura, servicio al cliente y al consumidor, que se convierten en ventajas competitivas</p> <p>3. BBVA siempre ha contado con ejecutivos muy preparados que recorren el mundo mirando qué hay de nuevo en procesos, en informática, en productos y en servicios. La innovación constante se constituye en su palanca de progreso.</p> <p>4. La gestión del Conocimiento ha permitido siempre producir noticias importantes y positivas, acompañada de una excelente comunicación no solo interna sino con el consumidor final.</p> <p>5. En BBVA el cliente es el centro del negocio, siendo este su primer principio corporativo, por esto es una organización eficiente orientada al servicio al cliente y comprometida con el desarrollo y la profesionalización del equipo humano.</p> <p>6. La toma de decisiones esta basada en la gestión por procesos y la incorporación de tecnologías de comunicación en tiempo real.</p> <p>7. BBVA ha desarrollado una cultura de las competencias para saber y saber hacer, en función de la excelencia, el resultado, la productividad, el buen trato y el respeto por el ser humano. Éstas son herramientas que han resultado esenciales para el cumplimiento de sus logros.</p> <p>8. La organización ha reorientando su estructura organizacional hacia un modelo corporativo mundial, el cual le permite aplicar a plenitud su conocimiento y experiencia en los nuevos escenarios donde se enfrentará a competidores con amplias trayectorias en el negocio y que se han asentado durante años en los mercados.</p> <p>9. Los esfuerzos por formar un equipo humano con las competencias precisas para liderar de manera integral los nuevos requerimientos de mercado y expansión de los mismos, permiten proyectar los conocimientos locales en</p> |
|----|---------------|--|

| | | |
|----|------------------------|---|
| 14 | FUENTES BIBLIOGRÁFICAS | <p>BAKER, M and BARKER, M (1997:67), "Leveraging Human Capital", <i>Journal of Knowledge Management</i>, vol. 1 N°1.</p> <p>BLANCO VALBUENA, C., (2004), "La Gestión del Conocimiento en las empresas intensivas en tecnología en los parques tecnológicos vascos y el impacto en el rendimiento: Tesis doctoral, Universidad de Deusto, España.</p> <p>BLANCO VALBUENA, C., y JAIME, A. (2007), "La Gestión de Conocimientos en Entidades de Conocimiento: El caso de los laboratorios académicos y de las empresas de base tecnológica en Europa", <i>Revista Pensamiento y Gestión</i>, N° 22, julio de 2007. Universidad del Norte.</p> <p>BLANCO VALBUENA, C y PEÑA, I. (2008), "La Transferencia de I+D en España, principal reto para la innovación: Creación de Empresas e Innovación (Comportamiento de empresas intensivas en tecnología. El caso de los parques tecnológicos vascos de la CAPV)", Edición Especial de Economía Industrial N° 366, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, España.</p> <p>BUENO CAMPOS, E. Gestión del conocimiento y capital intelectual. Experiencias en España. Instituto Universitario Euroforum. Madrid. 1999.</p> <p>CASTELLS, Manuel. La era de la información. Vol. 1. La sociedad en Red. Alianza editorial. Madrid. 2000.</p> <p>CHOO, Chun Wei. La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones, Oxford, México, 1998.</p> <p>DAVENTPORT, T. y PRUSAK, L. trabajando con el conocimiento: cómo las organizaciones administran lo que ellas conocen. McGraw Hill. España. 2000.</p> <p>Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campues, 1998.</p> <p>DRUCKER, Peter. La sociedad postcapitalista. Grupo editorial Norma. Bogotá,</p> <p>EDVINSSON, L. Capital intelectual. McGraw Hill. España. 1997.</p> |
|----|------------------------|---|

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA