Análisis y recomendaciones sobre el nivel de madurez de las prácticas en gestión del conocimiento de entidades bancarias colombianas

Sandra Milena Camargo López

Máster en Administración de Empresas

MÁSTERES DE LA UAM

2019 - 2020

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

UAM Universidad Autónoma de Madrid

Trabajo Final de

Máster en Administración de Empresas (MBA)

Título del trabajo:

“Análisis y recomendaciones sobre el Nivel de Madurez de las prácticas en gestión del conocimiento de entidades bancarias colombianas”

Curso académico 2019-2020

Universidad Autónoma de Madrid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Autor: Sandra Milena Camargo Lopez

Profesor Director: Carlos Merino Moreno

Julio de 2020

Madrid, España

Agradecimientos

Ante todo agradezco profundamente la oportunidad de haber tenido aprendizajes tan importantes para mi vida personal y profesional durante el transcurso de este máster. Mis docentes y compañeros hicieron que esta experiencia fuera totalmente satisfactoria y única en todos los aspectos.

Agradezco a mi familia que siempre está ahí apoyándome al donar su tiempo para que pueda alcanzar mis metas y siendo mí soporte cuando el cansancio o el agotamiento me superan.

Agradezco mucho también a las personas representantes de las empresas que participan en el estudio, por brindar su tiempo y conocimiento de las dinámicas de sus organizaciones para ser valorados.

Y finalmente agradezco mucho a mi tutor y a la empresa ICA2 quienes me brindaron su soporte teórico y apoyo general para poder llevar a cabo este análisis, procurando en todo momento mi aprendizaje y desarrollo profesional.

Índice

1. Introducción 7

1.1 Justificación 7

1.2 Objetivos 9

1.2.1 Objetivos General 9

1.2.2 Objetivos Específicos 9

1.3 Estructura 10

2. Marco Teórico 11

2.1 Dinámicas Organizacionales y Gestión del Conocimiento 11

2.1.1 Era del Conocimiento 12

2.1.2 Recursos, Capacidades y Competencias 14

2.1.3 Los intangibles y el Capital Intelectual 20

2.1.4 El conocimiento como activo organizacional. 23

2.1.5 La gestión del conocimiento 25

2.1.6 Modelo de Gestión del Conocimiento KMSP 38

2.2 Sector Bancario en Colombia y el Mundo 40

2.2.1 Panorama de las entidades bancarias en el mundo 42

2.2.2 Panorama de las entidades del sector bancario en Colombia 45

2.2.3 La gestión del conocimiento en el sector bancario 49

3. Modelo de Análisis 52

3.1 Hipótesis 52

3.1.1 Hipótesis sobre Retos y Objetivos estratégicos: 52

3.1.2 Hipótesis de Procesos: 53

3.1.3 Hipótesis de soportes: 54

3.2 Instrumento 55

3.3 Evaluación de resultados: 58

4. Resultados 58

4.1 Resultados por hipótesis individuales 58

4.2 Resultados por Macro-hipótesis 66

4.3 Resultados por Entidad Bancaria 70

5. Discusión 71

5.1 Conclusiones y Recomendaciones 71

5.2 Próximos pasos 79

5.3 Aprendizajes Personales 80

6. Bibliografía: 82

7. Anexos 88
7.1 Anexo 1: Formato original KMSP 88
7.2 Anexo 2: Hipótesis y preguntas 89
7.3 Anexo 3: Cuestionario definitivo 99
7.4 Anexo 4: Resultados por hipótesis individual análisis a profundidad 111
7.4.1 Resultados Hipótesis 1: 111
7.4.2 Resultados Hipótesis 2: 112
7.4.3 Resultados Hipótesis 3: 113
7.4.4 Resultados Hipótesis 4: 113
7.4.5 Resultados Hipótesis 5 114
7.4.6 Resultados Hipótesis 6 115
7.4.7 Resultados Hipótesis 7 116
7.4.8 Resultados Hipótesis 8 116
7.4.9 Resultados Hipótesis 9 117
7.4.10 Resultados Hipótesis 10 118
7.4.11 Resultados Hipótesis 11 119
7.4.12 Resultados Hipótesis 12 119
7.4.13 Resultados Hipótesis 13 120
7.4.14 Resultados Hipótesis 14 121
7.4.15 Resultados Hipótesis 15 122
7.4.16 Resultados Hipótesis 16 122
7.4.17 Resultados Hipótesis 17 123
7.5 Anexo 5: Infografía de presentación y resultados de cada entidad bancaria participante en el estudio 125
7.5.1 Infografía Resultados Bancolombia 125
7.5.2 Infografía Resultados Banco de Bogotá 126
7.5.3 Infografía Resultados Banco Popular 127
7.5.4 Infografía Resultados Colpatria 128
7.5.5 Infografía Resultados Davivienda 129
7.5.6 Infografía Resultados BBVA 130
7.5.7 Infografía Resultados Banco de Occidente 131

Índice Ilustraciones

Ilustración 1. Componentes de estudio de los entornos macroorganizativo y microorganizativo 11
Ilustración 2. Características Era del Conocimiento 13
Ilustración 3. Cambios característicos de la Sociedad del Conocimiento 14
Ilustración 4. Comparativa elementos de activos o recursos tangibles e intangibles 15
Ilustración 5. Índice de capacidades organizativas 16
Ilustración 6. Enfoque de la teoría de recursos y capacidades 17
Ilustración 7. Marco práctico teoría de recursos y capacidades de Grant 18
Ilustración 8. Caracterización de las competencias 19
Ilustración 9. Procesos clave en la creación de competencias para el futuro 20
Ilustración 10. Dimensiones del capital intelectual 22
Ilustración 11. Dimensiones conceptuales del conocimiento en el contexto de las organizaciones 25
Ilustración 12. Soportes de la Gestión del Conocimiento 26
Ilustración 13. Ciclo de conversión del conocimiento 27
Ilustración 14. Dimensiones para la absorción de información y gestión del conocimiento 30
Ilustración 15. Procesos de conocimiento 32
Ilustración 16. Soportes de la Gestión del conocimiento 37
Ilustración 17. Dimensiones de análisis del modelo KMSP 38
Ilustración 18. Áreas de trabajo del modelo KMSP 39
Ilustración 19. Estructura del sector financiero Colombiano 41
Ilustración 20. Principales funciones de las entidades bancarias 42
Ilustración 21. Principales encabezados y noticias sobre la banca internacional. 43
Ilustración 22. Contexto de la banca internacional 44
Ilustración 23. Desafíos estratégicos sector bancario colombiano 46
Ilustración 24. Porcentaje de participación en el mercado de la cartera comercial y de consumo de entidades bancarias colombianas 47
Ilustración 25. Componentes clave para la GC en entidades bancarias 49
Ilustración 26. Herramientas tecnológicas para el de acceso y gestión del conocimiento 50
Ilustración 27. Incentivos comunes en GC de entidades bancarias 51
Ilustración 28. Resultados hipótesis individuales 61
Ilustración 29. Estrategias sugeridas para aumentar la madurez en las prácticas de gestión de conocimiento en las entidades bancarias colombianas 78

Índice Tablas

Tabla 1. *Porcentajes de representación de las entidades financieras colombianas* 48
Tabla 2. Hipótesis sobre Retos y Objetivos estratégicos 53
Tabla 3. Hipótesis de Procesos 54
Tabla 4. Hipótesis de soportes 54
Tabla 5. Ficha de diseño del Cuestionario 57
Tabla 6. Prueba t para Hipótesis individuales 59
Tabla 7. Resultados por Hipótesis agrupadas (H1 a la H6 sobre Objetivos y Retos Estratégicos) 63
Tabla 8. Resultados por Hipótesis agrupadas (H7 a H14 sobre Procesos de GC) 65
Tabla 9. Resultados por Hipótesis agrupadas (H15 a H17 sobre Procesos de GC) .. 66
Tabla 10. Resultados Prueba t macro-hipótesis 68

Índice Gráficas

Gráfica 1. Comportamiento Macro-hipótesis sector bancario Colombiano 68

1. Introducción

1.1 Justificación

Las entidades financieras representan unos de los sectores más importantes de la economía a nivel mundial[1] (García, B. M. & Martín, A. S., 2013), y por tanto, se encuentran en una constante búsqueda de mejora de resultados e implementación de acciones de crecimiento que les permitan destacarse en el mercado.

Durante la era industrial, los factores de éxito organizacional se centraban en el entorno más que en el interior de la empresa; por tanto, el papel de la función de administración consistía en encontrar formas inteligentes de combinar productos y mercados dado el poder de negociación de los proveedores y clientes, las barreras de entrada y las posibles tecnologías y / o productos sustitutos. (G. Roos & Ross, 1997)

Así mismo, durante esta época el valor de las organizaciones se limitaba además casi exclusivamente al "valor contable" acumulado en el que se incluían sus inmuebles, la industria que tiene a su disposición, los activos físicos con los que trabaja o el dinero circulante que maneja (Edvinsson & Sullivan, 1996). En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un nuevo contexto donde su éxito está determinado, en mayor medida, por la valoración y adecuada gestión de los activos intangibles que posee, entre los cuales se encuentra el conocimiento de los empleados, las relaciones con clientes y proveedores, la lealtad a la marca, la posición que ocupa en el mercado y el conocimiento organizativo que ha logrado consolidar (G. Roos & Ross, 1997). Estos aspectos serán los que determinan el valor real de la organización y la ventaja competitiva con la que cuenta para diferenciarse y sostenerse en el mercado.

Durante esta nueva etapa las organizaciones compiten en entornos caracterizados por cambios constantes y por tal motivo, como indica Senge (2006), solo aquellas organizaciones que son flexibles, adaptables y productivas lograrán sobresalir.

Es así como aparece entonces una creciente preocupación por el conocimiento que tienen o deberían tener las organizaciones, producto de su ejercicio de aprendizaje y experiencias internas (propias) y externas (de agentes externos). De esta forma, las empresas son ahora "entidades creadoras de conocimiento" según Nonaka, Toyama, & Nagata (2000), lo cual implica que el "saber" será el fundamento de su ventaja

[1] Importante en el contexto de una nueva economía globalizada en la que el sector participa en dinámicas que impactan directamente en el desarrollo de los países, la sociedad y por supuesto en la gestión de las empresas.

competitiva y, por tanto, la implementación del conocimiento tendrá como fin la creación de innovaciones y mejoras de productos y servicios ofrecidos por las empresas.

Con todo, la clave para alcanzar el éxito que esperan las entidades financieras radicará entonces en desarrollar en su interior contextos de aprendizaje organizacional donde los miembros que conforman la empresa mejoren continuamente sus capacidades con la finalidad de poder crear (innovar), y solucionar problemas o desafíos que se presenten (Senge, 2006).

Las actividades mencionadas anteriormente hacen parte de la disciplina denominada "gestión del conocimiento", y con este trabajo investigativo se pretende realizar un ejercicio de diagnóstico del nivel de madurez con la que se aplica esta gestión del conocimiento en un sector muy importante de la economía actual como es el sector financiero y concretamente dentro de él, los bancos.

Es importante destacar que en el análisis de las industrias que componen y aportan de forma determinante en el crecimiento y desarrollo de la economía y la sociedad a nivel mundial, el papel de los sistemas financieros es muy importante en la estabilidad y crecimiento de las naciones (Terceño, A. & Guercio, M. B., 2011). Los constantes desafíos, característicos del entorno de las organizaciones que trabajan en la banca, hacen que este sector en específico sea objeto de análisis para la aplicación de modelos de gestión del conocimiento.

Aprovechando este panorama, en las siguientes páginas se evidenciará una reflexión sobre la situación de las principales prácticas de gestión del conocimiento que se llevan a cabo en el país de Colombia y para esta rama económica específicamente, por medio de un análisis descriptivo de las dinámicas implementadas por las organizaciones que conforman el sector bancario.

Al final del estudio se encontrará un aporte sobre el estado de implementación de la gestión del conocimiento en las entidades financieras bancarias colombianas y un análisis sobre las principales recomendaciones, teniendo en cuenta el contexto internacional y la revisión de literatura aplicada al tema.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos General

Con este estudio exploratorio se pretende analizar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento en las entidades más representativas del sector bancario en Colombia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar un marco de referencia sobre el concepto de gestión del conocimiento.
- Desarrollar un cuestionario que permita indagar y determinar las actividades y dinámicas que se llevan a cabo en el sector bancario, con respecto a la gestión del conocimiento.
- Comprobar hipótesis que permitan determinar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento en el sector bancario colombiano.
- Aportar recomendaciones con base en el análisis de resultados de la investigación, fortaleciendo las acciones y planteamientos que tienen los encargados de la gestión del conocimiento en las diferentes organizaciones participantes.

1.3 Estructura

Este trabajo fin de máster se desglosa en unas fases que se podrán identificar claramente en la siguiente estructura:

- **Fase 1:** En esta primera parte se encontrarán la justificación de la realización de este ejercicio académico y los objetivos concretos que persigue; seguido de esto se procederá a desarrollar un marco teórico que definirá los aspectos básicos referentes a la gestión del conocimiento, las diferentes prácticas y dinámicas que la componen, las principales tendencias en su aplicación al sector bancario, y finalmente, una introducción a los aspectos específicos que caracterizan este entorno empresarial en Colombia.

- **Fase 2:** Basados en el marco conceptual desarrollado, la segunda fase consistirá en el desarrollo de un instrumento que permita evaluar el nivel de madurez de las iniciativas de gestión del conocimiento en el sector bancario colombiano; lo anterior se realizará basado en unas hipótesis generadas a partir de la revisión teórica. Dentro de esta fase también se podrán encontrar la ficha técnica del instrumento desarrollado, la descripción del trabajo de campo y la aplicación de dicho instrumento para la recolección de datos.

- **Fase 3:** En la fase final se podrán evidenciar los resultados obtenidos de la investigación con un análisis descriptivo y estadístico de los datos recaudados; así como también unas conclusiones y recomendaciones sobre los principales hallazgos que se han obtenido. La pretensión en esta etapa será la de poder ofrecer un feedback de recomendaciones a las entidades participantes en el estudio y por supuesto concluir el aporte investigativo que este estudio pueda hacer al ámbito académico y organizacional.

2. Marco Teórico

2.1 Dinámicas Organizacionales y Gestión del Conocimiento

Desde las diferentes ramas teóricas, las organizaciones siempre han sido "entes" con dinámicas muy interesantes de análisis tanto en lo relativo a lo que sucede al interior de las mismas, es decir, en su entorno microorganizativo[2] como en el ámbito externo, a saber, su contexto macroorganizativo[3] (ver ilustración 1). Generalmente la mezcla de ambos alcances ha sido el fundamento de estudio que ocupa al oficio de la administración de las organizaciones. (Bueno Campos, 2007b)

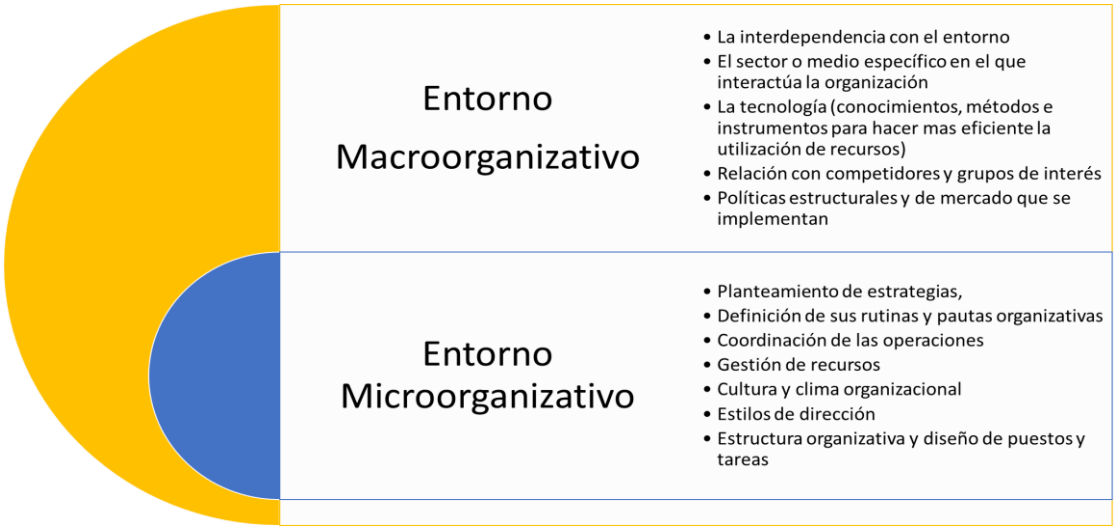


Ilustración 1. *Componentes de estudio de los entornos macroorganizativo y microorganizativo*
Fuente: Elaboración propia basada en Bueno Campos (2007)

En línea con este argumento inicial, las teorías sobre el "management" han sido ampliamente documentadas y han venido evolucionando junto con las dinámicas que han tenido lugar a través de la evolución de los mercados y las necesidades de los consumidores. Según la concepción de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2005), las estrategias corporativas son mucho más complejas de lo que una sola visión puede explicar y, por lo tanto, a lo largo de las diferentes eras que han marcado la historia de la administración, el "management" ha desarrollado distintas "doctrinas" que responden a la realidad competitiva que continuamente obliga a los empresarios a crear nuevos enfoques efectivos para responder a las situaciones y realidades.

[2] Entorno microorganizativo, entendido como el ámbito de estudio de los elementos de los subsistemas de la organización y sus interrelaciones.
[3] Entorno macroorganizativo, que describe las variables de contexto y entorno de las organizaciones.

Uno de los primeros en hablar de enfoques estratégicos fue Grant (2006), quien trató la importancia de estudiar la estrategia que utilizan las organizaciones como herramienta tanto para gestionar sus recursos internos y habilidades, como para actuar frente a las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo.

Bueno (2007) resalta que la economía actual y su entorno inestable representan un desafío y cambio de estrategia para las organizaciones, debido a la incorporación de procesos que le permitan acumular y asimilar rápidamente conocimientos aplicados (intangibles) a procesos productivos. De esta forma, se llevan a cabo procesos de innovación, diseño industrial, calidad total y políticas empresariales de formación, aprendizaje y utilización masiva de las tecnologías de la información y comunicación.

Por tanto, la complejidad que conlleva la administración de las empresas en la actualidad se centra en la adaptación de sus estrategias con el fin de planificar una estructura y las acciones adecuadas para gestionar de forma eficiente entornos de incertidumbre y retos continuos (Bueno Campos, 2007).

Las empresas, que nacen en este momento de la historia o que ya existen y esperan sostenerse en el futuro, se ven “retadas” por un panorama muy distinto al que han atravesado a través de su historia. La humanidad ha llegado a una etapa en la que sus avances tecnológicos, su capacidad inventiva y su facilidad de difusión de información es tal, que expertos multidisciplinares en áreas como historia, economía, educación, neurociencias, psicología, sociología, antropología, entre otras, anuncian una etapa llamada la “era del conocimiento” (Nonaka & Takeuchi, 2007), un nuevo momento histórico en el que las organizaciones deben realizar los ajustes estratégicos correspondientes para sobrevivir y evolucionar.

2.1.1 Era del Conocimiento

Indagando sobre este concepto Balderas (2009) realiza un interesante análisis sobre las características que posee esta “nueva era” dividiéndola en dos grandes fases que conforman como tal lo que ella considera “la era moderna” y que se explican a continuación en ilustración 2.

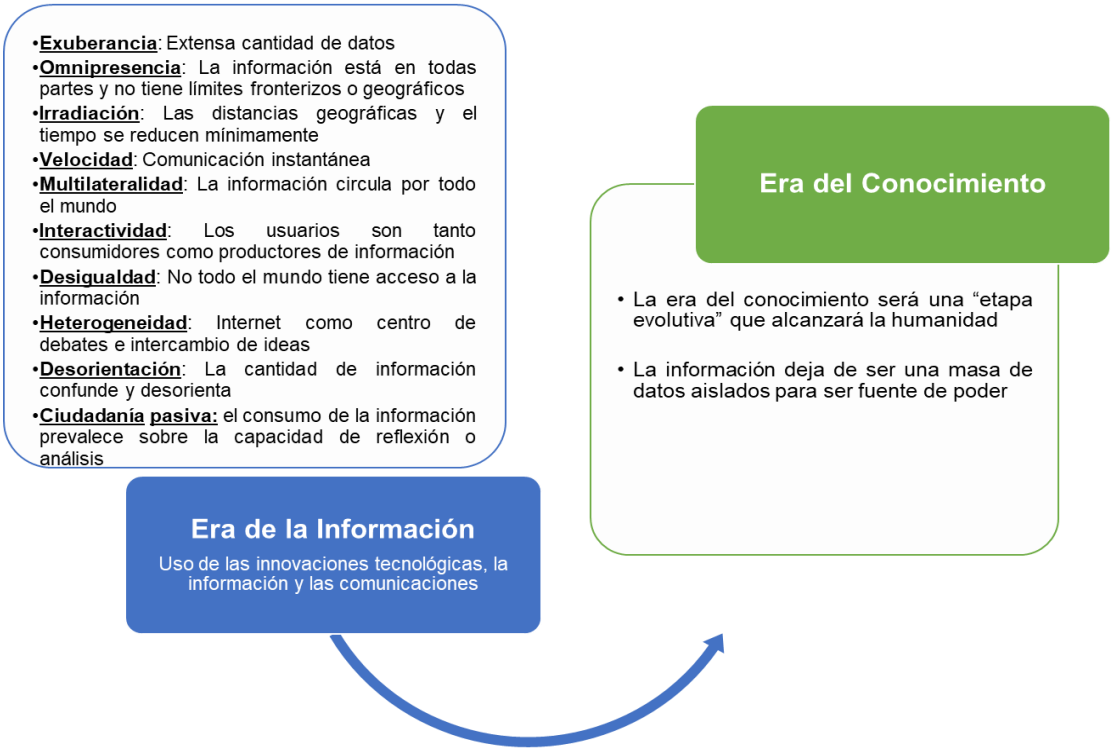


Ilustración 2. *Características Era del Conocimiento*
Fuente: Elaboración propia basada en Balderas (2009)

Según la autora, para el año en el que fue escrito el artículo, aún la humanidad apenas atravesaba la fase de la era de la información; diez años después y dado el creciente interés y esfuerzos por "procesar y utilizar" la información disponible, es evidente que hemos ingresado a la era del conocimiento y debemos crear sociedades de conocimiento.

Como concepto, "**la sociedad del conocimiento**" se utiliza para describir y explicar las transformaciones que está teniendo la sociedad actualmente y el cómo adaptarse a ellas en el futuro. Este tipo de sociedad se basa en el desarrollo de una economía descentralizada del producto y más evolucionada en los servicios, caracterizada por grandes avances tecnológicos, dinámicas de investigación como fuente de innovación y por la exaltación de profesionales altamente cualificados que fomentan el cambio y las ventajas competitivas (Krüger, 2006).

A continuación en la siguiente ilustración (3), se pueden apreciar los principales cambios que contempla la teoría.

Ilustración 3. *Cambios característicos de la Sociedad del Conocimiento*
Fuente: Elaboración propia basado en Krüger (2006)

Avanzando el concepto de la "sociedad del conocimiento" actualmente se llega al de **"economía del conocimiento**" (Terán-Cano, 2018) como planteamiento que enfatiza el papel del conocimiento a modo de activo sobre el cual apalancar la construcción de valor en las organizaciones, que se traduce en competitividad y resultados económicos. Todo ello implica la competencia por lograr el manejo diferenciador de dominios de conocimiento que, en sí mismos, se convierten en activos económicos reconocidos por el mercado.

Para el caso específico de las organizaciones, esta nueva etapa de la sociedad del conocimiento les representa el desafío de plantear una estrategia acorde con las condiciones que ésta implica basándose en modelos teóricos de la administración diseñados, principalmente, desde los años 80 del siglo pasado y que han ido consolidando avances continuos en el análisis del valor en las organizaciones asociado a la distinción entre los recursos con los que cuentan y las capacidades que tienen para gestionarlos.

2.1.2 Recursos, Capacidades y Competencias

Desde los años 60 ya comenzaron a surgir las inquietudes por determinar la base del rendimiento y resultados de las organizaciones. Es una perspectiva de reflexión dirigida

a entender y explicar el éxito de la empresa abordando las causas internas. En este contexto explicativo, aparece la teoría de los recursos y capacidades.

La primera economista en plantear la teoría es Penrose (1995)[4], quien indica que los **recursos** productivos con los que cuenta una empresa pueden ser de carácter físico (tangibles) y no físico (intangibles). En su trabajo se extiende la concepción de recursos limitada únicamente a tierra, trabajo y capital; para hacer referencia de aquellos recursos que nacen fundamentalmente del recurso humano.

En la siguiente ilustración (4), se evidencian los dos tipos de recursos o activos. Los elementos de los activos tangibles hacen referencia a recursos provenientes de un ámbito explícito y principalmente físico, mientras que los intangibles tienen como limitación su especificidad.

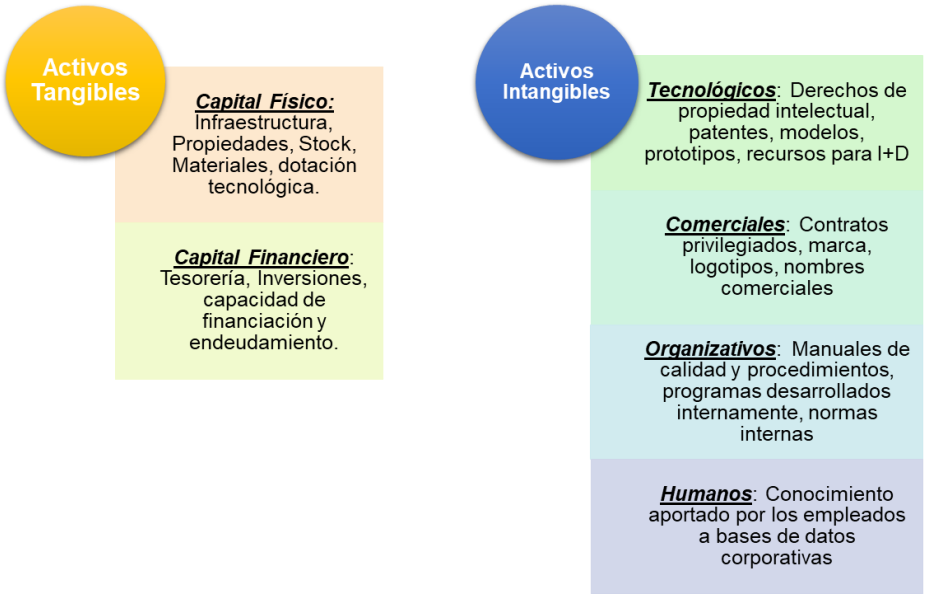


Ilustración 4. *Comparativa elementos de activos o recursos tangibles e intangibles*
Fuente: Elaboración propia basado en Penrose (1995) y Morcillo et al. (2002)

Los recursos por sí solos no constituyen fuente de ventaja competitiva, requieren ser mediados por capacidades, que serán el modo en el que se emplean tales recursos (Penrose, 1995). Un mismo recurso, empleado para fines diferentes o de maneras distintas, y en combinación con tipos y cantidades diversas de otros recursos, produce servicios diferentes.

Las **capacidades** serán entonces el "know how", el "saber hacer" de las organizaciones y de las personas que la conforman y aportan su conocimiento para desarrollar

[4] Esta publicación es la 3 edición del clásico de 1959 de Edith Penrose

eficazmente[5] una actividad[6] por medio de un despliegue coordinado de recursos (Morcillo et al., 2002). Dada esta definición es importante hacer énfasis en que existirán capacidades individuales que generalmente pertenecen a personas o grupos reducidos dentro de la organización y capacidades organizativas (ver ilustración 5) o corporativas que serán aquellos dominios de conocimiento de la empresa que se consolidan en sus estructuras, manuales, procedimientos, y que se encuentran al alcance de cualquier miembro de la organización.

Ilustración 5. *Índice de capacidades organizativas*
Fuente: Elaboración propia basado en Penrose (1995) y Morcillo, et.al. (2002)

Según Bueno, Morcillo & Salmador (2006), la forma en la que las organizaciones utilizan de forma eficiente sus recursos internos y sacan el mayor provecho de ellos mediante el uso de sus capacidades y habilidades, será el factor determinante para lograr una ventaja competitiva. Cuanto más "particulares", originales o característicos sean los recursos internos (capacidades) o la forma de "explotarlos", mayor será la capacidad competitiva de la empresa.

A continuación, en la ilustración 6, se observa gráficamente el planteamiento general de la teoría, caracterizado fundamentalmente por una relación cíclica.

[5] El desarrollo eficaz de esta teoría se refiere al aprovechamiento óptimo de los recursos tangibles e intangibles que se tienen a disposición
[6] Actividad entendida como la solución de situaciones y desafíos que se presentan con la finalidad de alcanzar un objetivo

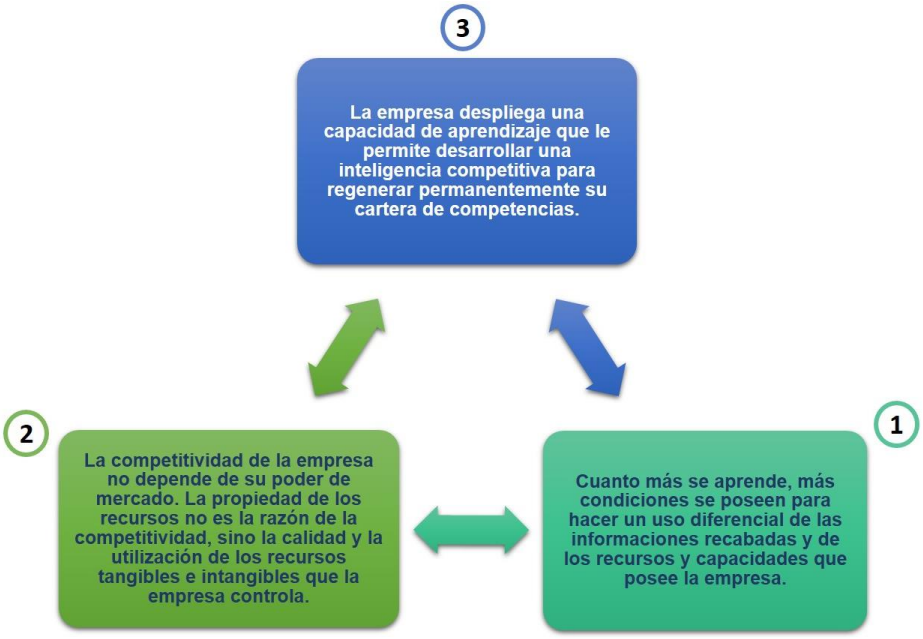


Ilustración 6. *Enfoque de la teoría de recursos y capacidades*
Fuente: Elaboración propia basado en Bueno, Morcillo y Salmador (2006)

En este sentido, Grant (2006) indica que el desarrollo conjunto de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva se vuelve la principal meta en la formulación de las estrategias de las organizaciones (ver ilustración 7). El objetivo de la gestión pasa de implicar una ventaja diferenciada únicamente entre el coste y la diferenciación, a un análisis de los recursos y capacidades internos que explican el logro de un mejor coste (posesión de plantas eficientes, procesos tecnológicos avanzados, fuentes de materias primas de bajo coste), y el alcance de factor diferenciador sostenible (reputación de la marca, desarrollo de tecnologías y procesos propios, red extensa de ventas y servicios, etc).

Ilustración 7. *Marco práctico teoría de recursos y capacidades de Grant*
Fuente: Elaboración propia basado en Grant (2006)

De esta forma, el concepto de ventaja competitiva hace referencia a las **competencias** que deben dominar las organizaciones teniendo en cuenta sus singularidades (el sector, la tecnología, los consumidores, competidores, etc.). Aunque éste es un concepto reciente y utilizado por distintas disciplinas actualmente, específicamente en esta teoría, las competencias hacen referencia no solamente a una expresión de "cualificación" o capacidad de hacer algo, sino que además constituye la aplicación de un saber hacer práctico, social y organizativo que lleva a las organizaciones a utilizar sus conocimientos, tecnologías y su know how acumulado, por medio de acciones coordinadas de los miembros que la conforman y que colocan sus aptitudes para alcanzar un objetivo (Bueno et al., 2006).

Aquí, como en las capacidades (ver ilustración 8), existe la diferenciación entre las competencias personales, que son aquellas que poseen los miembros de la organización de forma individual, y que no siempre trascienden a la organización; y las competencias organizativas, que constituyen finalmente lo que perdura en la empresa gracias a la absorción que realiza de estas capacidades mediante sus procesos y estructuras (Morcillo et al., 2002).

Ilustración 8. *Caracterización de las competencias*
Fuente: Elaboración propia basado en Morcillo, et.al. (2002)

Todo este argumento de las capacidades lleva al desarrollo de una línea de investigación específica distintiva de la economía del conocimiento y asociada a los activos intangibles denominada “capital intelectual” (Bontis, 1998). El núcleo de este planteamiento parte de la demostración del avance en la valoración de las empresas más allá de su valor contable o en libros (capital tangible), para llegar a contemplar y diferenciar y valorizar los activos intangibles que se encuentran en la base del valor y las ventajas diferenciales de una empresa.

El cuestionamiento actual para las empresas nacientes y aquellas que desean sostenerse en un entorno desafiante, es saber cuáles son las competencias que debe dominar en el presente y también cuáles serán determinantes en el futuro para diferenciarse de sus competidores y atender a las expectativas y necesidades de sus clientes (tanto actuales como futuros). Estas preguntas fueron planteadas por Hamel & Prahalad (1995). Para ellos el listado de las empresas de éxito estará conformado por la buena comprensión de las nuevas oportunidades comerciales que se darán en el futuro, en un plazo de 10 a 20 años donde las capacidades serán la clave del rendimiento, la mejora y la innovación, un terreno abonado para el capital intelectual, para sus activos intangibles, en el que juega un papel fundamental el conocimiento.

En la ilustración 9, se observan los pasos que se deben seguir las organizaciones en la búsqueda de nuevas industrias, valores y mercados, en lo que los autores denominaron “competencia por el futuro”.

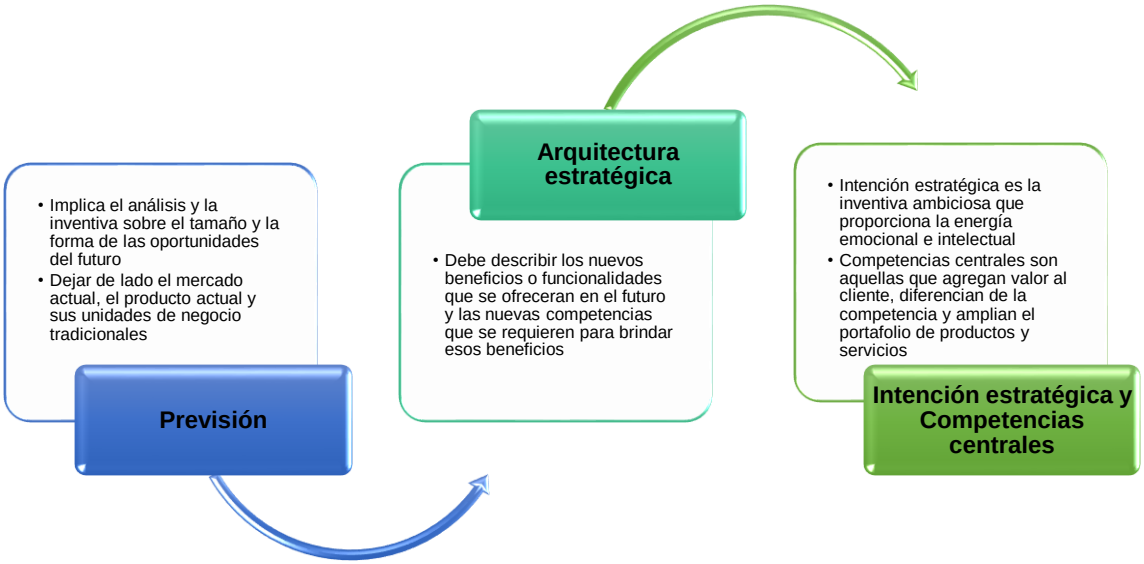


Ilustración 9. *Procesos clave en la creación de competencias para el futuro*
Fuente: Elaboración propia basado en Hamel & Prahalad (1995)

En resumen, y de cara a cerrar el desarrollo de este razonamiento, para que una empresa sea competente debe hacer un uso adecuado de sus recursos mediante la aplicación de un eficiente "saber hacer" producto de su experiencia y la información que obtiene de su entorno, con la finalidad de alcanzar un objetivo. Esto se logrará solamente cuando la empresa entienda, configure e implante modelos en su dirección y gestión que permitan activar sus intangibles con procesos en los que el conocimiento es el activo clave, lo que se ha denominado "gestión del conocimiento". Con la aplicación de este nuevo conocimiento a los productos, servicios, sistemas y procesos, se logrará que la organización adquiera "competencias distintivas[7]" o "ventajas competitivas" que faciliten su camino al éxito.

2.1.3 Los intangibles y el Capital Intelectual

Si bien en el anterior apartado se habló brevemente sobre la importancia que han tomado los intangibles, será importante profundizar sobre el valor que tienen en este nuevo panorama organizativo, convirtiéndose en activos valiosos asociados con conceptos de rentabilidad.

Según Bontis (1998), la fuerza que han cobrado los activos intangibles se debe a dos factores principales:

[7] El concepto de competencia distintiva es entendido aquí como una fortaleza o ventaja de una empresa en relación con sus competidores.

- La nueva orientación de una economía basada en servicios.
- El creciente interés de las organizaciones por el mejoramiento y gestión de sus activos de conocimiento.

Según Roos & Ross (1997), los llamados “activos ocultos” como las patentes, los derechos de autor, diseños propios, protocolos innovadores, las marcas, los conocimientos específicos de eficiencia producto de la experiencia, las competencias, la reputación, la preferencia de clientes, los acuerdos favorables con proveedores, entre otros intangibles; desempeñan un papel cada vez más importante para la supervivencia de las empresas.

Es así como evolucionan los diferentes tipos intangibles considerados conjuntamente en el concepto de capital intelectual. Al igual que el capital financiero, el capital intelectual sirve y servirá como indicador fundamental a considerar al momento de valorar a las compañías e inclusive, hoy en día, representará un gran porcentaje del valor de mercado de una empresa cuando cotiza en bolsa o es evaluada por fondos de inversión.

Como definición inicial, el capital intelectual según Bueno & Salmador (2003), es el conjunto de activos intangibles que tienen una influencia diferenciadora y característica para la organización y que le permiten obtener una ventaja competitiva. Siguiendo esta afirmación se puede complementar, al ser un concepto dinámico, indicando que la clave de la rentabilidad de este tipo de capital radica en la capacidad de las empresas para aprovechar ese conjunto de intangibles que posee (Edvinsson & Sullivan, 1996).

El concepto como tal, ha sido analizado por mucho autores, sin embargo, se considera que teniendo en cuenta los puntos comunes y disidentes de las diferentes teorías, la definición tal vez más completa y concreta para el entendimiento organizativo de lo que representa el capital intelectual podría ser la expresada por Bueno, Salmador & Merino, (2008): “Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos de naturaleza intangible o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según una determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales para la organización en el mercado”.

También será entonces importante realizar una diferenciación de las dimensiones que existen dentro del capital intelectual, pues es importante indicar que los activos intangibles provienen de diferentes fuentes, a saber, las personas, la propia organización y las relaciones con sus grupos de interés. A continuación, en la ilustración

10 se resumen los tipos de capital que componen el capital intelectual considerando su relevancia para aspectos de dirección y gestión de tales intangibles.

Ilustración 10. *Dimensiones del capital intelectual*
Fuente: Elaboración propia basado en Edvinsson & Sullivan (1996) y Ordoñez de Pablos & Parreño Fernández (2005)

Como conclusión de este apartado, se puede observar que el capital intelectual genera valor por medio de dos tipos de resultados importantes, a saber (Roos, Ross, Dragonetti, & Edvinsson, 2001):

- Desarrollo de innovaciones, que son generadas por el recurso humano de la empresa y convertidas en activos intelectuales que pueden ser protegidos legalmente (éstas son consideradas el motor de negocios de las empresas).
- Conversión de los activos comerciales estructurales de la empresa, lo que implica convertir las innovaciones en elementos vendibles, por medio del desarrollo de las políticas internas, los procedimientos y los procesos de decisión para desarrollar y mantener un flujo aceptable de innovaciones comercializables que tengan el mayor valor potencial para la empresa.

Observando esta conclusión, se manifiesta la necesidad de hablar del activo intangible más importante, el conocimiento, así, las interacciones entre la información que posee una empresa y la forma como lleva a cabo los procesos de aprendizaje para la captación y desarrollo de esa información serán la clave para gestionar el capital intelectual que da ventaja competitiva a la organización.

2.1.4 El conocimiento como activo organizacional.

El conocimiento en las organizaciones es un intangible generador de valor, y por tanto, desde éste punto de vista, las empresas deberán acomodar su planificación estratégica para poder darle dirección y gestión a este activo estratégico.

Como punto de inicio, cabe decir que el conocimiento como concepto viene desarrollándose desde los inicios del razonamiento de la humanidad, sin embargo, en la actualidad podríamos definirlo según Bueno (citado en León Santos, Ponjuán Dante, & Torres Ponjuán, 2009), como una perspectiva que se adquiere en un primer momento de forma sensorial, posteriormente se le da una misión o propósito mediados por la experiencia y conciencia de quien lo adquiere, y finalmente, en algunos casos, llega hasta una fase de entendimiento y razonamiento lógico que constituye un acercamiento científico.

El conocimiento en el ámbito de las organizaciones ha venido cobrando fuerza en los últimos 25 años tanto en el campo académico como en el campo de la administración y gerencia de las empresas. Teorías como la del "aprendizaje organizacional" de Peter Senge o la "espiral de conocimiento" de Nonaka y Takeuchi, han sido utilizadas para explicar e impulsar fenómenos organizacionales y han cobrado fuerza dentro de la práctica general de la administración en áreas como recursos humanos, teorías de liderazgo, estrategia empresarial, sociología de las organizaciones, entre otras.

El concepto inclusive, representa un papel importante en la actualidad para explicar la capacidad organizacional para innovar y adaptarse a demandas y situaciones cambiantes (Nonaka, Von Krogh, & Voelpel, 2006).

Al principio del desarrollo teórico y aún hoy en algunos casos, fue difícil pensar en una distinción clara entre el conocimiento y la información. Para algunas organizaciones que aún no alcanzan niveles de madurez en el concepto, suelen no ser diferenciados.

Según Wilson (2002), en las primeras etapas de desarrollo del "knowledge management", muchas organizaciones consideraban que gestionar el conocimiento se limitaba a buscar la forma de organizar y sistematizar la información que se obtenía, pero se quedaban limitados en la concepción de una gestión real de esa información. Sin embargo, al darse cuenta que la información por sí sola no bastaba para generar valor a la organización, se entendió que el conocimiento tenía como punto de inicio fundamental el proceso cognitivo del ser humano que debería promover y aprovechar la organización y con el que se deben desarrollar procesos específicos para poder

transmitir el “know how” clave que es la fuente del éxito, innovación, solución de problemas y diferenciación.

A medida que evolucionaban las teorías, autores como Edvinsson & Sullivan (1996), Bontis (1998), Senge (2006)[8], Nonaka & Takeuchi (2007), entre otros, desarrollaron teorías que trataban sobre procesos y dinámicas para pensar en el conocimiento como algo que podría transcender la individualidad del ser humano y se plantean la existencia de un conocimiento organizacional que estará inmerso en los procedimientos y metodologías de la organización, independientemente de sus miembros. El conocimiento debía tener una “encarnación” o debía ser “representado” en un individuo, que a su vez lo complementa y permea con su historia, su contexto, sus experiencias, para así poder aplicarlo finalmente (Nonaka et al., 2006). La cuestión entonces sería: ¿cómo transmitir ese conocimiento a través de los individuos que conforman la organización?

Para responder a esta pregunta, se debe entender, en primer lugar, que hay una multidimensionalidad en el concepto y, por tanto, se decide dividirlo en dos “categorías” para poder darle la gestión adecuada.

Como primera medida, existe un tipo de conocimiento llamado **conocimiento explícito**, que generalmente está relacionado con información de tipo técnica y que se caracteriza por su facilidad para escribirse, almacenarse, transferirse y compartirse (Edvinsson & Sullivan, 1996). Por lo general puede ser protegido por el sistema legal en forma de secretos comerciales, patentes, derechos de autor u otros.

Por otra parte, existe un tipo de conocimiento que es difícilmente expresable o representable, que se encuentra relacionado con la explicación de conceptos complejos, ideas sofisticadas, capacidades[9] y aptitudes[10] internas, que cada persona posee a nivel particular y que, por tanto, son difíciles de transmitir. A éste se le llama **conocimiento tácito** (Sánchez Díaz, 2005)

En el ámbito organizacional específicamente, Bueno & Salmador (2003) proponen un cuadro dimensiones del conocimiento en el contexto de las organizaciones, el cual se explica en la ilustración 11.

[8] Esta publicación es una reedición de moderna del clásico de 1990 de Peter Senge
[9] Capacidades entendidas como el “saber hacer”
[10] Aptitudes entendidas como “ser o querer”, dinamizadores que están relacionados con la visión y lo que se quiere ser y hacer como organización

Ilustración 11. *Dimensiones conceptuales del conocimiento en el contexto de las organizaciones*
Fuente: Elaboración propia basado en Bueno y Salmador (2003)

Para que la dimensión estratégica se lleve a cabo, se plantea que la gestión del conocimiento consistirá básicamente en el desarrollo de tres subsistemas que permitirán impactar a nivel estratégico en las organizaciones (Salmador Sánchez, 2019):

- **Creación:** La creación del conocimiento debe tener una función esencial en el planteamiento de la estrategia organizacional.
- **Distribución:** Está relacionado con la dinamización, lo que indica que se deberán distribuir adecuadamente los flujos de conocimiento como proceso operativo necesario para que el proceso estratégico pueda tener la información necesaria.
- **Medición:** Que tiene la misión de visibilizar los resultados obtenidos del manejo del conocimiento y los intangibles desarrollados.

Con estas definiciones iniciales claras, pasamos a observar el valor agregado que aporta a la empresa la gestión de este conocimiento tanto tácito como explícito. El conocimiento constituye el intangible más importante de la compañía y solo se podrá obtener su valor real a través de su aplicación y utilización. Por esta razón será importante el desarrollo de unas dinámicas de gestión que se describen a continuación y que estarán condicionadas a las realidades y características específicas de cada organización.

2.1.5 La gestión del conocimiento

En la era del conocimiento, las organizaciones tienen que tener en cuenta que sus intangibles deben ser potenciados por medio de la implementación de procesos de

gestión del conocimiento (concepto derivado de la traducción de “knowledge management”).

La gestión del conocimiento es el proceso, actividad y dinámica concreta que tendrá como objetivo transferir conocimiento desde el lugar donde se genere hasta el área donde pueda ser empleado. Para esto, tendrán que desarrollarse competencias individuales, grupales y organizacionales que le permitan utilizarlo y socializarlo a nivel interno, así como empoderarlo y evaluarlo a nivel externo (Mirabal, 2015).

Como se ha manifestado anteriormente, suele confundirse con gestionar contenidos, acumular información, sistematización, o incluso con formación de competencias; pero la realidad es que la gestión no busca el conocimiento por sí mismo, sino como medio posibilitador del desarrollo y transformación de las organizaciones (Senge, 2006). Cuando una empresa logra establecer un plan adecuado para gestionar su conocimiento, tendrá la posibilidad de reconocer, proteger, potenciar y renovar sus competencias críticas o distintivas (Morcillo et al., 2002).

Para poder evidenciar sus dinámicas, es importante indagar sobre los procesos que tienen lugar cuando se realiza la gestión del conocimiento y elementos sobre los cuales se debe apoyar.

Según Mirabal (2015), existen cuatro soportes que tienen una relevancia importante cuando se desarrolla la gestión del conocimiento y que implementándose de forma adecuada pueden facilitar el éxito (ver ilustración 12).

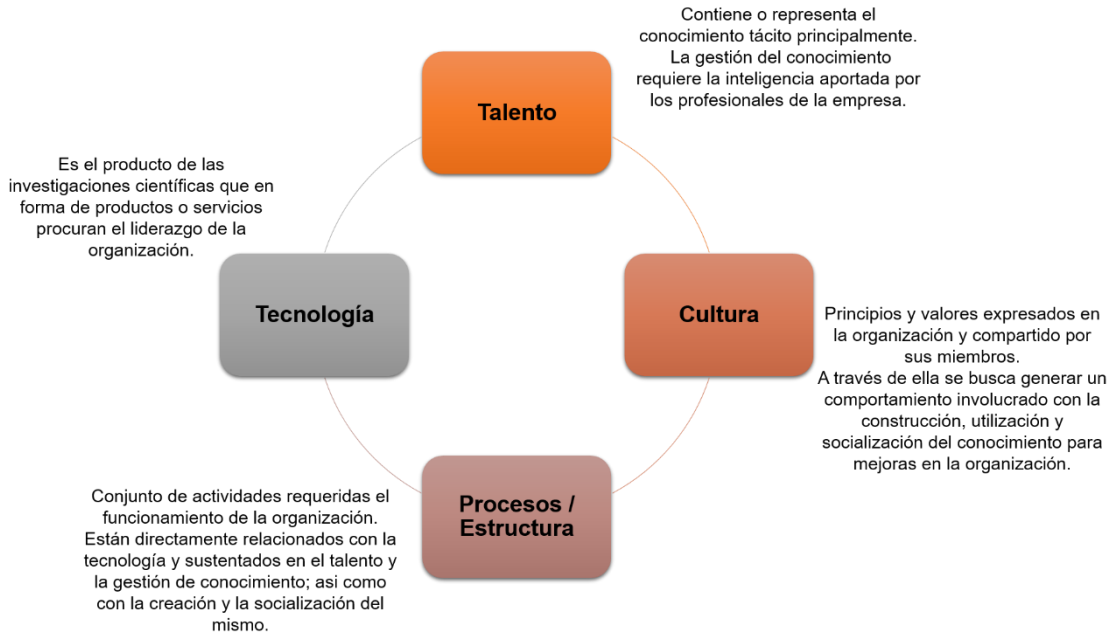


Ilustración 12. *Soportes de la Gestión del Conocimiento*
Fuente: Elaboración propia basado en Mirabal (2015)

El conocimiento nuevo siempre inicia con la idea y conocimiento personal de un individuo y la misión de la organización en esta gestión será la de colocar ese conocimiento que se da a nivel individual, a disposición de otros en la organización. Las innovaciones (y en general el flujo del conocimiento), se mueve constantemente entre el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. Del explícito se suelen extraer fácilmente especificaciones, sin embargo el tácito puede ser complicado de explicar y compartir, pues su naturaleza proviene de procesos mediados por la experiencia, el entorno, el "saber hacer", que no siempre es fácil de codificar y transmitir.

De la diferencia entre estos dos tipos de conocimientos, Nonaka & Konno (1998), han planteado el concepto de la "espiral del conocimiento" con la finalidad de explicar cómo integrar y transformar las interacciones existentes entre la dimensión epistemológica (diferenciación entre el conocimiento tácito y explícito), con la dimensión ontológica (conocimiento individual, grupal, organizativo e interorganizativo), todo esto con la finalidad de llevar a cabo una adecuada gestión del conocimiento en su conjunto. Dicha "espiral del conocimiento" da cuenta de los procesos que representan las fases de la creación del conocimiento organizativo (Ver ilustración 13).

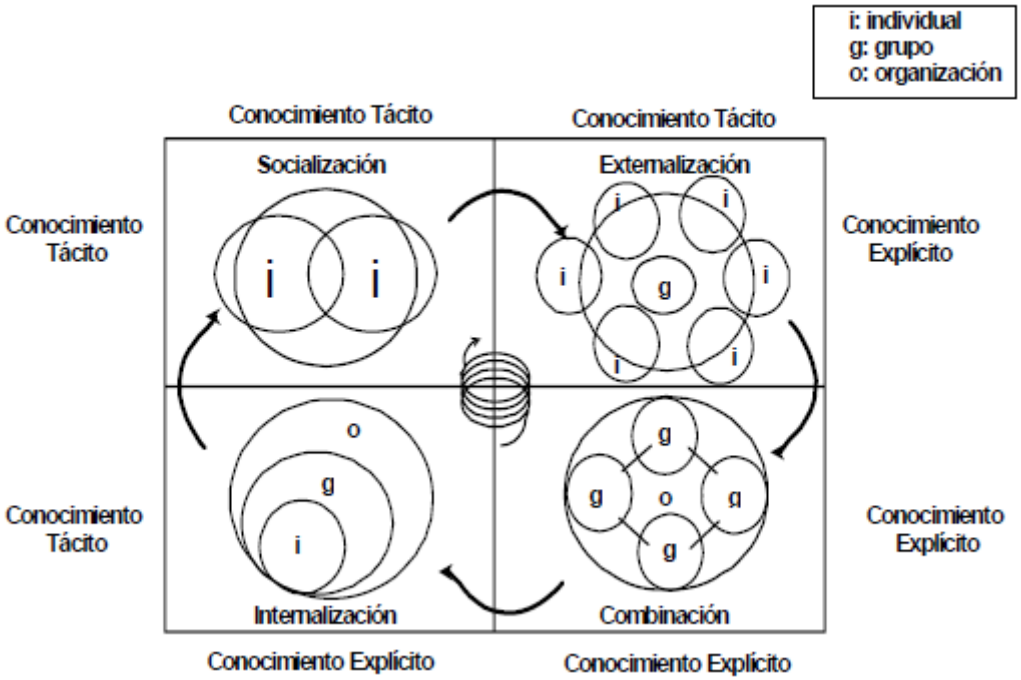


Ilustración 13. *Ciclo de conversión del conocimiento*
Fuente: Nonaka y Konno (1998) citados en (Martínez León & Ruiz Mercader, 2002)

Juntando las visiones evidenciadas en Nonaka & Konno (1998) y Martínez y Ruiz (2002), a continuación se amplía cada concepto:

- **Socialización (tácito a tácito):** Indica el paso del conocimiento tácito de una persona a otra por medio de la experiencia y el contacto directo, incrementando el saber y la destreza de quien recibe ese conocimiento, transmitiendo a otro ese conocimiento tácito. Por sí sola, la socialización puede ser limitante en la creación del conocimiento pues no hay una perspectiva global del "arte" que se transmite, y debido a que todo el conocimiento nunca se vuelve explícito, suele no ser aprovechado con facilidad por la organización.
- **Exteriorización (tácito a explícito):** Es la etapa mediante la cual el conocimiento tácito logra ser expresado y convertido en conocimiento explícito mediante herramientas como las metáforas, analogías, historias, hipótesis o modelos que facilitan la expresión de ideas. En definitiva, se codifica o documenta dicho conocimiento.
- **Combinación (explícito a explícito):** Dentro de la organización se puede realizar una síntesis de conocimientos explícitos que posee y llevarlos a una base de gestión del conocimiento por medio de procesos de captura y reflexión, distribución o socialización y, finalmente, su aplicación en procesos y procedimientos.
- **Internalización (explícito a tácito):** Cuando se comparte el conocimiento a través de la organización, se espera que los individuos comiencen a asimilarlo como fuente de extensión de su propio conocimiento. Será necesario en esta etapa que los miembros de la organización tengan la oportunidad de participar, desarrollar actividades o simulaciones en las que el individuo tenga la oportunidad de experimentar el conocimiento y le "inyecte" sus propios estilos y hábitos.

El proceso nace del proceso cognitivo del ser humano, sus ideas, inquietudes y premisas (conocimiento tácito), que procura contextualizar y materializar a nivel individual, para luego socializarlo con otros miembros de la organización, lo que hace que a su vez los individuos que reciben esa información, la interioricen y complementen, adquiriendo nuevos conocimientos tácitos para sí mismos; comenzando así de nuevo la espiral.

Para que esta dinámica de la espiral se pueda generar en las organizaciones, será importante y determinante destacar que "la gestión del conocimiento deberá suponer la definición de directrices, canales, procedimientos y recursos para crear condiciones

óptimas que permitan estimular, canalizar, catalizar y potenciar estos flujos de conocimiento" (Plaz Landaeta & González Aure, 2004).

Con todo, la "espiral del conocimiento" es un planteamiento de partida muy clarificador de los procesos que surgen a la hora de manejar el conocimiento en una organización, dando la pauta a desarrollos teóricos muy elaborados y ampliados, entrando en un terreno de modelización organizacional importante (Martínez León & Ruiz Mercader, 2002).

En esta línea, Mirabal (2015) aporta una visión general sobre las adecuaciones "logísticas" que la organización deberá hacer para poder facilitar el desarrollo de la gestión del conocimiento:

- Optimizar su cadena de valor y desarrollar nuevas cadenas de dinamización de procesos que permitan evaluar la pertinencia de los procedimientos, los roles, la estructura, las tareas y las relaciones al interior de la organización.
- Desarrollar redes de apoyo al talento creativo, que permitan implementar mejoras en la cadena productiva y generen a su vez nuevas cadenas por medio del fomento de actividades de vigilancia tecnológica y la configuración de capacidades dirigidas a la innovación.
- Estar a la vanguardia en los desarrollos de los últimos productos y servicios que le competen a la organización. Deberán ser capaces de implementar desarrollos emergentes que estimulen la competitividad y la innovación tecnológica.
- Construir estructuras "inteligentes", que impulsen la gestión de conocimiento y el aprendizaje continuo, enfatizando en el conocimiento interno y en la captura y aprovechamiento colaborativo.

Hablando de la aplicación concreta a las organizaciones, se encuentra entonces que la gestión del conocimiento deberá consistir en la creación de unas estructuras y soportes para las diferentes interacciones: (Plaz Landaeta & González Aure, 2004)

- Individuo – Individuo
- Individuo – Sistema organizativo
- Sistema organizativo - Sistema organizativo

Con la conformación de estas estructuras, se facilitará el adecuado flujo del conocimiento tácito, permitiendo que la implantación de rutinas y procedimientos generen una identidad cultural dentro de la organización.

Por lo estudiado en el marco conceptual desarrollado hasta aquí, existe mucho ambiente teórico alrededor de la gestión del conocimiento, pero es difícil conceptualizar una sola

forma de implementarla dentro de la organización, puesto que es un modelo de dinámicas y estructuras que se deben implementar a medida y dependiendo de las necesidades[11] de cada organización.

En la ilustración 14, Plaz Landaeta (2003) plantea una estructura sobre la forma en la que las organizaciones absorben la información y desarrollan la gestión del conocimiento, basándose en tres dimensiones llamadas diseminación, motivación y coordinación.

Ilustración 14. *Dimensiones para la absorción de información y gestión del conocimiento*
Fuente: Elaboración propia basado en Plaz (2003)

Como se representa en la ilustración, la dimensión de la diseminación describe los mecanismos, agentes e instrumentos que están presentes durante las dinámicas de transmisión del conocimiento en la organización. Se evidencia en la ilustración, que realiza especial énfasis en los procesos de captura y registro de contenidos los cuáles se consideran "críticos" para la competitividad de la organización, y se apoya fundamentalmente en herramientas de codificación y almacenamiento de gestión documental para dar facilidad de consumo y distribución en contextos donde pueda utilizarse y aprovecharse.

Por otra parte, la dimensión de la motivación contiene los mecanismos y condicionantes que favorecen la transferencia y asimilación de los conocimientos. Inicia con la identificación de unas carencias de conocimiento y brechas en competencias que deben sanearse, por lo cual los individuos realizan una búsqueda de ese conocimiento y

[11] El concepto de necesidades visto más bien como la identificación de aquellas competencias críticas actuales y futuras que la organización debe tener para obtener ventaja competitiva.

posteriormente lo contextualizan para que, por medio de la socialización, se produzca el intercambio de conocimiento.

Finalmente la dimensión de la coordinación, es el soporte del proceso de gestión del conocimiento pues contiene “las políticas de reconocimiento y retribución a los individuos; las estrategias de comunicación, tanto de los esfuerzos que se llevan a cabo en materia de gestión del conocimiento, como de los logros individuales y organizacionales; los incentivos a la innovación, permitiendo de esta manera, el fomento de conductas positivas hacia la gestión del conocimiento, y finalmente las políticas que redunden en la adopción de valores y una cultura organizativa que fomente y estimule el aprendizaje, la innovación y la agregación de valor” (Plaz Landaeta, 2003).

Para observar y tener directrices sobre cómo se lleva a cabo la gestión del conocimiento en las organizaciones, a continuación, se presentan algunos aspectos a tener en cuenta en la aplicación. Proponer un único modelo o forma de aplicar la GC[12], sería desconocer que las particularidades que requieren atención de cada una de las empresas. Por tanto, se mencionan pautas generales que deberán ser ajustadas de acuerdo al “nivel de madurez organizativa”[13] y “madurez tecnológica”[14] de la empresa.

Antes de continuar con ejemplos específicos de actividades y dinámicas de la GC, es importante abordar y hacer énfasis en los “**procesos de conocimiento**”, que caracterizan, de manera general, las actividades que incrementan el grado de utilidad y aplicación de este activo para los miembros y la organización en general. Los procesos estarán relacionados con los objetivos planteados en primer lugar y se desarrollarán desde cuatro enfoques específicos: (Plaz Landaeta & González Aure, 2004)

[12] GC - En adelante abreviación del término gestión de conocimiento
[13] El nivel de madurez organizativo para la gestión de conocimiento en este caso, hace referencia a aspectos como el modelo de gestión y participación que practica, el tipo de cultura que la caracteriza, el estilo de liderazgo, la estructura, las competencias y la actitud hacia la innovación y el cambio.
[14] Infraestructura de redes y comunicaciones, sistemas de intranet, portales corporativos, bases de datos, sistematización de procesos corporativos.

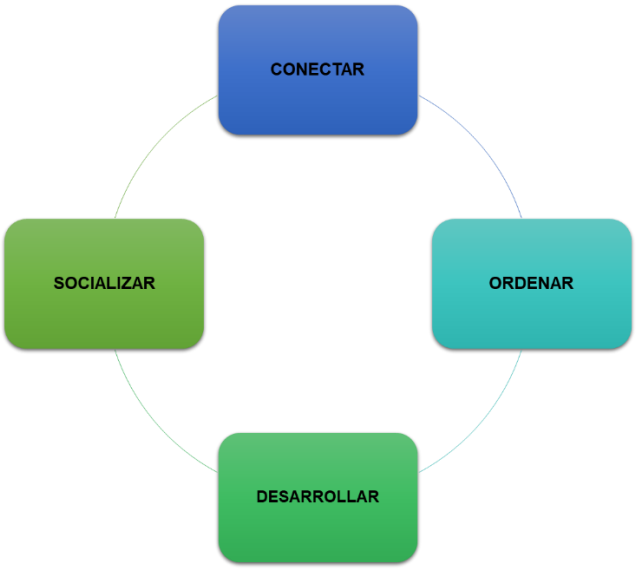


***Ilustración 15**. Procesos de conocimiento*
Fuente: Elaboración propia basado en Plaz Landaeta y González Aure (2004)

- **Conectar:** Implica desarrollar estrategias para identificar y tener acceso a las fuentes de conocimiento que puedan aportar al alcance de los objetivos estratégicos fijados. A nivel interno están relacionados con la atención de las necesidades de las diferentes áreas de la organización y a nivel externo tiene que ver con tendencias y focos de interés de los grupos de interés.
- **Ordenar:** Consiste en organizar, por medio de la codificación de contenidos los activos de conocimiento en bases de datos, manuales, procedimientos o cualquier otro medio explícito que facilite obtener y difundir el conocimiento en la organización
- **Desarrollar:** Realizar una adecuada de gestión, aprovechamiento y potenciación del inventario de capacidades, recursos y competencias para lograr mejoras e innovaciones en las operaciones, productos o servicios de la organización. Esta fase se desarrolla por medio de la socialización del conocimiento experto, además de dinámicas y espacios para fomento de la creatividad y la innovación.
- **Socializar:** La organización deberá propiciar agendas colaborativas en las que se permita el intercambio del conocimiento, la experiencia, el "saber hacer", con la finalidad de difundir el conocimiento, generar la adquisición de conocimiento tácito para los miembros y la creación de conocimiento explícito para la organización.

Pasando a las acciones concretas de implementación, Zack (1999) indica que en primera medida, las organizaciones deben plantear una estrategia de negocios que

planean seguir de cara al futuro, por tal motivo será determinante que cada empresa establezca un alineamiento de la GC con la visión y los objetivos estratégicos y metas, identificando y seleccionando los conocimientos que se consideran más relevantes para impactar en este alineamiento.

Como se ha visto anteriormente, la gestión del conocimiento busca y procura la creación de las ventajas competitivas que son y serán determinantes para el éxito de la empresa (Hamel & Prahalad, 1995). Por tanto los objetivos que se fijen en esta gestión, deben estar alineados con los objetivos estratégicos que persigue la visión para así poder impactarlos desde la potencialización de sus activos intangibles, demostrando resultados evidentes en sus indicadores.

Perego & Miguel (2014), hablan específicamente de la creación de un mapa de **conocimientos clave** para caracterizar y explicitar el conocimiento que representa la ventaja competitiva actual de la organización y también el conocimiento que requerirá para la creación de nuevos activos, traducidos en la innovación de diseños y procesos que den lugar a nuevos productos y servicios en la propuesta de valor de la empresa.

Como segundo punto general para la GC, se indica la necesidad de **almacenar el conocimiento**, (sea este tácito o explícito), por medio de procesos de registro y categorización que faciliten la transmisión y retroalimentación de ese conocimiento.

Las posibilidades tecnológicas actuales permiten que se dispongan diferentes soportes de apoyo (documental, audio, video, etc), pero lo realmente relevante será que este conocimiento esté disponible y pueda ser utilizado por cualquier miembro que lo requiera sin importar su contacto con las fuentes de origen de ese conocimiento.

Condensando los trabajos de Perego & Miguel (2014) y Mirabal (2015), algunas de las herramientas de codificación más utilizadas son:

a. **Taxonomías:** Asignación y catalogación del conocimiento según palabras clave y conocimientos críticos. En este aspecto también se contempla los niveles de acceso al conocimiento.
b. **Reglamentos del conocimiento:** Será importante que se defina y socialice, con la comunidad de miembros de la organización, la forma en la que se debe sistematizar y catalogar el conocimiento, con la finalidad de hacer que todos tengan el acceso rápido y fácil al conocimiento cuando lo requieran.
c. **Fuentes de información:** Será fundamental realizar un listado y categorización de las fuentes de las que se obtiene información con el fin de optimizar la

búsqueda de conocimiento y sobre todo alimentarla con nuevas fuentes que permitan detectar conocimiento clave.

d. **Casos prácticos:** Compartir y documentar casos prácticos basados en la experiencia de la compañía que contribuirán a la utilización de conocimiento en situaciones futuras, ayudando a solucionar problemas o como punto de partida para mejoras e innovaciones.
e. **Preguntas frecuentes:** Las dudas que surgen son una fuente importante para el aprendizaje de la organización, por lo que un listado activo para generar consultas y también para responderlas contribuye a la adecuada transmisión.
f. **Directorio de expertos:** Se clasifica el conocimiento experto de la organización por medio de un directorio que contiene identificados a miembros que por medio de su formación y experiencia dominan un conocimiento clave, un saber hacer.

Ahora bien, será necesario considerar y evaluar los **espacios** de intercambio y difusión de los activos de conocimiento recopilados bien sea externamente o a nivel interno.

En este terreno de los espacios, no es un secreto para nadie que cada día existe un mayor número de organizaciones que operan deslocalizadamente[15] o distribuidas en sedes separadas nacional e internacionalmente. Es justamente esta razón por la cual acercar el conocimiento sin importar su lugar de localización será un factor determinante para alcanzar la efectividad en su aprovechamiento. Por tanto, se evidencia la relevancia de contar con una estructura tecnológica que soporte estas comunicaciones y facilite la conexión fluida entre los miembros de la organización y permitan la colaboración mutua en la construcción y aprovechamiento del conocimiento que tiene y necesita la organización para crear/mantener la ventaja competitiva.

En ocasiones, la variedad de situaciones organizacionales hace que las limitaciones tecnológicas sean un obstáculo por la inversión que representan si no se cuenta de antemano con ellas. Por esta razón, debe también resaltarse la importancia del ingenio para crear espacios comunes en donde por medio de interacciones más o menos directas pueda crearse, intercambiarse y potencializarse el desarrollo y utilidad del conocimiento en la empresa.

En general los espacios, sean virtuales o presenciales, deberán tener la capacidad de utilizar las experiencias de aprendizaje para construir y complementar la posición de conocimiento y las competencias que tiene o espera tener la organización (Zack, 1999). Espacios que permitan desplegar la estrategia de la gestión del conocimiento por su

[15] Entendida la deslocalización como la separación geográfica de la empresa de su punto de operación, generalmente por motivos de ventajas asociadas a costes o acuerdos favorables.

capacidad para fomentar la participación, creatividad y la innovación que potenciarán la racionalización de problemas y encontrar soluciones novedosas. Los más comunes y utilizados en la literatura se mencionan a continuación:

a. **Herramientas de información:** Blogs, revistas, boletines, portales o cualquier tipo de publicación ya sea física o digital que evidencie contenidos de conocimientos clave.
b. **Comunidades de práctica:** Se trata de espacios para comunidades de conocimiento, compuestas por personas en distintos niveles de la organización que comparten conocimientos similares y que propician que distintas áreas, puedan aprovechar el conocimiento y experiencia de otras. Este tipo de comunidades pueden mantener interacción de forma presencial o por medios virtuales como foros o redes sociales internas de discusión.
c. **Sistema de toma de decisiones:** Consiste en instrumentos de manejo de datos e información relevante sobre experiencias pasadas o conocimientos actualizados que puedan ayudar a mandos medios y altos de la organización en la toma de decisiones.
d. **Lecciones aprendidas:** Los proyectos y procesos al interior de la organización permiten evidenciar aprendizajes de aspectos positivos y negativos en la ejecución de los mismos. Este espacio para compartir este tipo de lecciones puede enriquecer el conocimiento organizacional, optimizar proyectos y dar pie a la mejora e innovación con base en aprendizajes pasados.
e. **Desarrollo de competencias:** Son las herramientas que permiten la creación del conocimiento individual por medio de la sistematización del know how que posee la organización y que generalmente viene de personas específicas. En estos procesos se hace énfasis en dinámicas de formación directa con participación en charlas, congresos, clases y demás eventos donde los expertos internos pueden compartir su conocimiento y pasarlo directamente a otros miembros de la organización que también puedan complementarlo y aprovecharlo.
f. **Bibliotecas o videotecas:** teniendo en cuenta que hay conocimientos tácitos y otros explícitos será necesario que la organización pueda poner a disposición de sus miembros material de lectura (como procedimientos, manuales, etc.) pero también que utilice los nuevos medios electrónicos para compartir conocimiento, que no es fácilmente codificable, en videos que permitan interactuar con conocimiento experto, aunque éste no se encuentre en tiempo real.

Finalmente, y no menos importante, los autores consultados también coinciden en la importancia de generar un sistema de medición a base de **indicadores** que permita evidenciar el impacto de la GC en la valorización del capital intelectual de la empresa. Éste es un aspecto importante no solamente para demostrar resultados en sí mismos, sino con la finalidad de evaluar la pertinencia de las actividades que se llevan a cabo y ajustarlas, si es el caso, para lograr un mejor impacto en el negocio.

Para Perego & Miguel (2014), la gestión del conocimiento tendrá un desempeño exitoso si cumple con las siguientes condiciones:

- Rendimientos financieros, reflejados en crecimiento económico para la organización.
- Mejora en la percepción del cliente, con base en la calidad de la atención en el servicio pre y post venta, crecimiento de la cuota de mercado, políticas de retención, etc.
- Satisfacción y crecimiento de los empleados, que se hacen participes del crecimiento del conocimiento organizacional, considerando que hay un crecimiento cognitivo individual que a su vez se traduce en mejoras e innovaciones para la organización.

Recogiendo estos puntos, Merino (2019) propone tres tipos de indicadores específicos para la gestión del conocimiento:

- **Indicadores de actividad:** Se evidencian las dinámicas que se han llevado a cabo en el proceso de la GC, haciendo énfasis en el cumplimiento de las agendas y nivel de participación de los miembros de la organización. Algunos ejemplos de este indicador pueden ser la celebración de eventos,, frecuencia de uso de los canales habilitados para GC, cantidad de participantes, satisfacción con la agenda de reuniones, etc.

- **Indicadores de conocimiento:** están orientados a medir o determinar el nivel de conocimiento generado o registrado y el nivel de uso o aprovechamiento. En este sentido, indicadores tipo podrían ser el número de ideas identificadas, número de ideas implementadas o que van a ser implementadas, buenas prácticas identificadas e implementadas que han permitido maneras de actuar más productivas o eficientes de las que se estaban llevando a cabo, lecciones aprendidas identificadas: procesos que no se estaban realizando correcta o eficientemente y que se han corregido,

número de productos de conocimiento elaborados: guías, manuales, procedimientos, resultados o productos de la GC en general.

- **Indicadores de Impacto:** resultados de la GC, aumento de ingresos y ventas como producto de las actividades desarrolladas en la GC, optimización o ahorro de costes, disminución y eficiencia en tiempos de procedimientos, satisfacción del cliente, imagen de la empresa, nuevos productos y servicios, creación de nuevas líneas de negocio, etc.

Como se puede evidenciar, existen diferentes actividades por medio de las cuales la GC se materializa y se lleva a cabo en la organización. Sin embargo, parece importante resaltar cuatro **soportes** fundamentales que también deberán tenerse en cuenta para que las actividades puedan llevarse a cabo: las políticas, las estructuras, la agenda y los recursos (ver ilustración 16).

Ilustración 16. *Soportes de la Gestión del conocimiento*
Fuente: Elaboración propia basado en Merino (2019)

Con esta reflexión se termina el análisis correspondiente a la evolución del concepto de la gestión del conocimiento y la importancia actual que tiene para las organizaciones. Ha sido un largo camino de investigación para dar valor al activo intangible que genera ventajas competitivas sostenibles y diferenciadoras de cara a potenciar el éxito de las

organizaciones, teniendo en cuenta el entorno y momento histórico en el que se desenvuelven y se desenvolverán en el futuro.

Como último punto, a continuación, se define el modelo de gestión de conocimiento que se ha seleccionado como base para desarrollar el instrumento que se aplica en el estudio y, de igual forma, para analizar los resultados obtenidos del trabajo de campo.

2.1.6 Modelo de Gestión del Conocimiento KMSP

El KMPS (Knowledge Management Strategy Planner), es un modelo para gestionar el conocimiento desarrollado y aplicado por la compañía ICA2, la cual se especializa en el desarrollo de proyectos de gestión de conocimiento, innovación y transferencia tecnológica. Con base en su amplia experiencia profesional, los miembros de esta organización han creado éste modelo para brindar una herramienta que sea de utilidad en el diagnóstico y manejo estratégico del conocimiento en las organizaciones, por medio de la identificación de las principales y mejores prácticas que contribuyan a impactar los objetivos del negocio.

La estructura sobre la que se basa la metodología del KMSP tiene tres dimensiones de análisis que se relacionan entre sí como se puede ver en la ilustración 17:

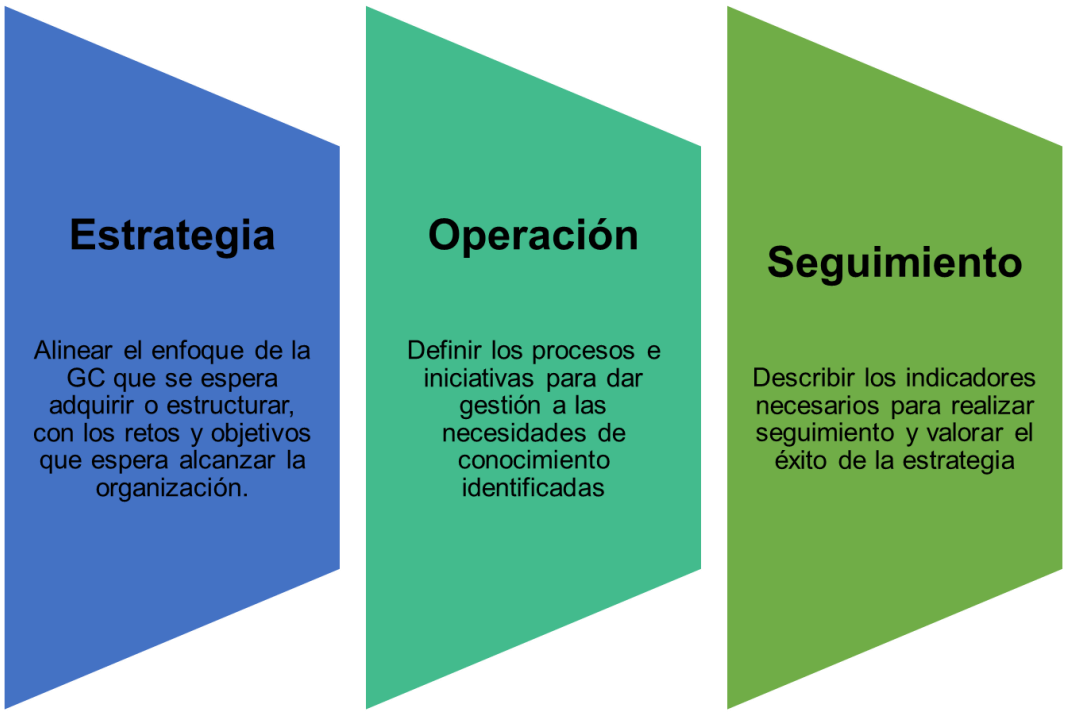


Ilustración 17. *Dimensiones de análisis del modelo KMSP*
Fuente: Elaboración propia basado en el modelo KMSP de ICA2

Cada una de las dimensiones poseen en sí mismas unas áreas de trabajo que permitirán a las organizaciones definir y visualizar una estrategia de GC alineada con los objetivos del negocio, y además, articular y aprovechar de forma sistemática las iniciativas y actividades entorno a ella. En la ilustración 18, se puede observar el formato del KMSP y la significancia resumida de cada área de trabajo. En el anexo 1 se mostrará el formato original.

Ilustración 18. *Áreas de trabajo del modelo KMSP*
Fuente: Elaboración propia basado en el modelo KMSP de ICA2

Se realiza especial énfasis en la explicación de este modelo de GC, puesto que se ha seleccionado como base para desarrollar el instrumento de análisis que será aplicado en el trabajo de campo del presente estudio y con el que se espera medir el nivel de madurez de las entidades bancarias más representativas en Colombia.

Cerrando este capítulo sobre el estado del arte de la gestión del conocimiento, su importancia y sus principales características, aportaciones y dinámicas, es fundamental realizar también una contextualización sobre la importancia del sector bancario en el contexto colombiano y mundial, así como las tendencias de la aplicación de la GC en el mismo.

2.2 Sector Bancario en Colombia y el Mundo

Desde el punto de inicio del concepto de la economía caracterizada por el "trueque" a los avanzados conceptos teóricos que explican las dinámicas de intercambio como "la macro o microeconomía", ha existido un proceso de evolución histórico que da cuenta de una de las más comunes e importantes formas de relacionamiento humano. Sin ser el objeto de estudio de este trabajo, se considera importante hacer consciente el importante papel que juega el intercambio de bienes y servicios entre las personas.

A finales del siglo XX, con la crisis económica experimentada por los países que conformaban "las potencias mundiales" y que, por lo tanto, regían las dinámicas financieras, se evidenció que la solidez, credibilidad y confianza en las instituciones que representan al sector era fundamental para garantizar la estabilidad de las naciones en general (Ontiveros, 2012). Desde ese momento y hasta ahora, se ha prestado especial atención al sector financiero, por medio de la implementación de tratados y regulaciones políticas internacionales que condicionan y plantean desafíos "especiales" para el sector.

En el concepto actual, el sector financiero agrupa a las entidades que representan un sistema, que a su vez es un conjunto complejo y estructurado de instituciones, medios[16] y mercados, que tienen como objetivo contribuir al afianzamiento, expansión y evolución del sistema económico, mediante la intermediación y canalización de las operaciones de ahorro e inversión de personas tanto naturales como jurídicas (Kiziryan, 2015).

Explicar cómo se encuentra compuesto el sector resulta una tarea especialmente difícil puesto que no existe una sola estructura generalizada que explique cómo se encuentra conformado. Existen algunas directrices y patrones básicos impartidos por entidades de regulación internacional (como el Banco Mundial), sin embargo, la variedad y clasificación de las instituciones que lo conforman dependerá de las dinámicas y nivel de desarrollo de cada país y continente en el que se desarrolla su ejercicio[17].

Teniendo en cuenta que el estudio se llevará a cabo en Colombia (clasificado como un país en vía de desarrollo), en la ilustración 19 se evidencia la composición y estructura del sector financiero en Colombia, los cuales se encuentran agrupados en cuatro grupos.

[16] Medios entendidos como activos financieros.
[17] Se refiere al nivel de desarrollo de la economía local y a la clasificación que recibe cada nación como país desarrollado o país en vía de desarrollo.

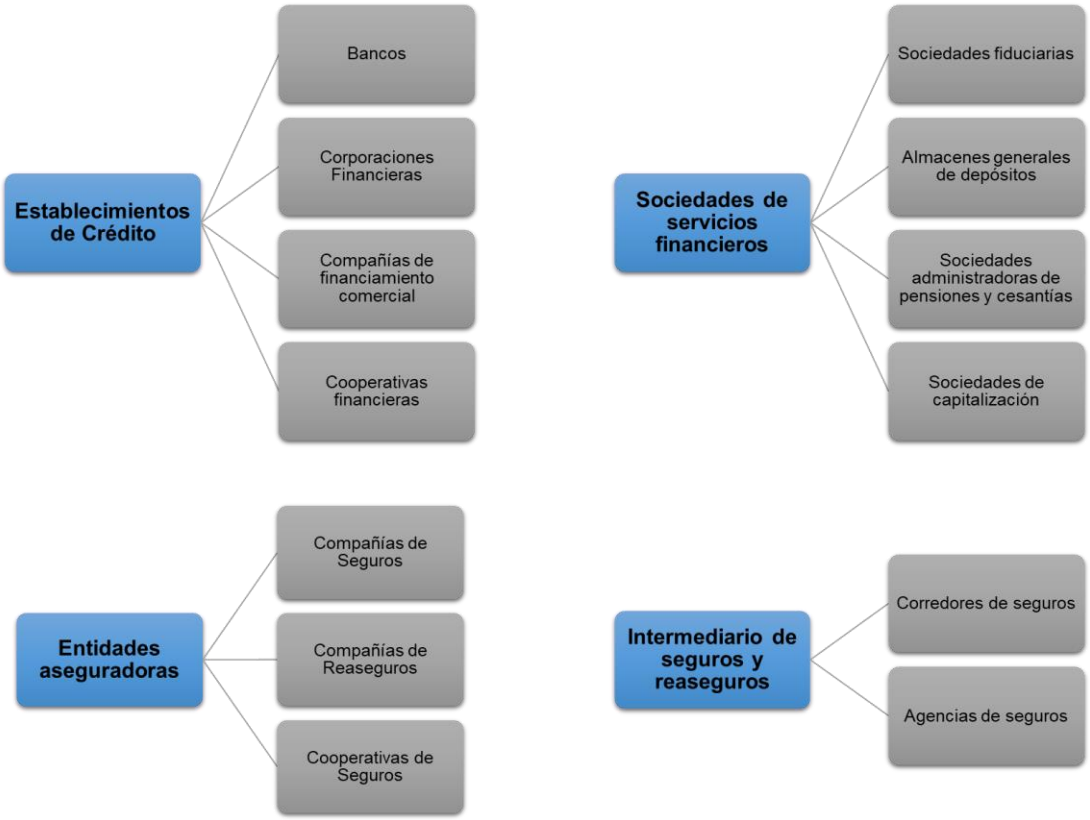


***Ilustración 19**. Estructura del sector financiero Colombiano*
Fuente: Elaboración propia basado en Coltefinanciera (2017) y Franco Cuartas (2017)

Como se puede observar, existe una multiplicidad de instituciones que operan dentro del sistema financiero colombiano. El alcance de este estudio estará limitado al análisis del nivel de madurez de la GC en la "banca colombiana", aplicando el cuestionario desarrollado en los bancos más representativos del ejercicio económico del país.

La selección de esta rama específica del sector financiero corresponde al análisis del informe de Asobancaria[18] (Bejarano, Montoya, Rincón, & Sánchez, 2019), en el que se indica que las entidades bancarias son las que representan la mayor cantidad de activos del sector financiero. Adicionalmente y según la Superintendencia Financiera de Colombia, citada en Franco Cuartas (2017) "los bancos son el motor del sistema financiero colombiano".

Según Gobat (2012), "la función principal de los bancos es ser el intermediario que realiza la captación de fondos de gente o entidades con dinero, para posteriormente

[18] Asobancaria: Asociación bancaria y de instituciones financieras de Colombia

prestarlos a quienes lo necesiten". Lo que se paga por los depósitos y lo que se cobra por los préstamos (intereses) son la ganancia que obtienen por su gestión.

A continuación en la ilustración 20 se encuentra un resumen de las principales funcionalidades que tienen las entidades bancarias en la economía.

Ilustración 20. *Principales funciones de las entidades bancarias*
Fuente: Elaboración propia basado en Gobat (2012)

Con la introducción realizada sobre el sector financiero y sus nociones generales, a continuación, se presenta un análisis de la situación actual y los desafíos a los que se ve enfrentado. Posteriormente se analizarán las prácticas específicas que se desarrollan sobre la GC para el sector.

2.2.1 Panorama de las entidades bancarias en el mundo

El sector bancario a nivel global posee una estructura muy similar[19] a la explicada anteriormente en el contexto colombiano. Sin embargo, al ser un país en "vía de desarrollo", los fenómenos económicos tienen efectos "retardados", lo que implica que el comportamiento del sistema financiero suele ser predecible en virtud del comportamiento que ha tenido en países desarrollados.

De igual forma sucede con las tendencias y los retos del sector, para poder observar y planificar a largo plazo, será importante evaluar los desafíos actuales que enfrenta la banca internacional y los que consideren a futuro. En la ilustración 21, se ha colocado

[19] Similaridades referidas a la forma como agrupa y categoriza a las entidades que hacen parte del sector

de forma gráfica, encabezados y noticias que evidencian el panorama de la banca en el mundo.

Ilustración 21. *Principales encabezados y noticias sobre la banca internacional.*
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en los encabezados, la propuesta de valor de la banca está viendo comprometida desde varios frentes y como primer aspecto se puede comenzar hablando de la desaceleración del crecimiento económico que impacta a su vez el crecimiento de la rentabilidad del sector. Esta situación hace que los inversores evalúen con desconfianza el futuro de estas entidades debido a su ausencia de crecimiento, al aumento de carteras perdidas o difícilmente recuperables, pero sobre todo debido a la inquietud sobre si la banca logrará mantener su liderazgo histórico del sistema de intermediación financiera (McKinsey, 2018).

Para hacer más claro el diagnóstico del contexto actual, se puede observar la ilustración 22, en donde se hace referencia a los escenarios por los que se generan dudas sobre la supervivencia del sector.

Ilustración 22. *Contexto de la banca internacional*
Fuente: Elaboración propia basado en Informe de Deloitte en Srinivas, Fromhart, Goradia, & Wadhwani (2019)

Para responder a este panorama, se plantea que la banca internacional deberá considerar una serie de retos importantes con la finalidad de sobrevivir en la nueva etapa de la economía mundial. Basándose en el informe anual sobre el sector financiero de la compañía Deloitte (Srinivas et al., 2019) y McKinsey (2018), los principales retos son:

- **Cliente como centro del negocio:** La banca debe cambiar su tradicional enfoque en el producto y la comercialización, para centrarse en la experiencia del cliente como centro de su negocio y esto constituye el conocimiento a profundidad de su consumidor.

- **Regulación:** Las regulaciones a las entidades bancarias son cada vez más restrictivas y por tanto, representan verdaderos desafíos en el ingenio sobre cómo gestionar rentablemente el negocio, aplicando prácticas y exigencias de las normativas.

- **Gestión de la tecnología y los datos:** Las entidades deben apostar por el desarrollo tecnológico para mejorar su eficiencia operativa, disminuir sus costes de funcionamiento y para incrementar la experiencia de su cliente. Así mismo, deberá alinearse y emplear procesos de “big data” para poder alcanzar su máximo potencial en el negocio.

- **Ciberseguridad:** Los bancos son uno de los objetivos más apetecidos para los hackers, por tal motivo deben mitigar el riesgo cibernético que implica la digitalización de sus operaciones.

- **Nuevos Players y Fintech:** La banca tradicional debe asociarse y aprender de los nuevos players tecnológicos y financieros con la finalidad de mantenerse a la vanguardia en innovación y mejora de la interacción actual y futura con el cliente.

- **Gestionar el talento y el conocimiento:** se plantea una necesidad de diversificación de la plantilla y de las áreas de conocimiento de los miembros, con la finalidad de poder desarrollar ventajas competitivas e innovaciones.

Basándose en estas perspectivas, las entidades bancarias son el perfecto candidato para la ejecución de los procesos de gestión del conocimiento pues se encuentran en un punto histórico en el que debe "volcar" su estrategia empresarial hacia el desarrollo de valor para sus clientes y la sociedad en general (McKinsey, 2018)**.** Si bien para cada organización será diferente el camino que debe tomar dependiendo de sus condiciones contextuales, sin duda, deben desarrollar dinámicas que les permitan obtener ventajas competitivas que les permitan acelerar su transformación estratégica.

2.2.2 Panorama de las entidades del sector bancario en Colombia

Como se ha hecho referencia en los apartados anteriores, el sector bancario en Colombia presenta los mismos desafíos y tendencias que se han identificado en el ámbito internacional, sin embargo, las características nacionales hacen que se tengan "retos especiales" a los que las organizaciones deberán corresponder.

Es importante iniciar con un marco histórico de la banca en Colombia para poder caracterizarla. En 1990 el sistema bancario que antes se encontraba especializado en la captación y colocación de productos de crédito entra en una nueva era de apertura e internacionalización en la cual compite por primera vez con entidades de banca extranjera, y esta situación les obliga a diversificarse por medio del desarrollo de nuevas líneas de productos y servicios (Zuleta, 1997).

Como factor adicional, Clavijo (2000) relata también la modificación de la estructura que viene dándose lugar aún hoy en las organizaciones del sector debido a la aparición de nuevas leyes que contribuían a la globalización, permitió grandes cambios caracterizados por fusiones y adquisiciones de entidades, lo que ha significado la creación de grupos empresariales en el sector.

Por último, en esta revisión de sucesos históricos, las organizaciones se plantearon una estrategia administrativa basada en la utilización de servicios de outsourcing. Debido a

la especialización de los mercados y la necesidad de rápido desarrollo e implementación de fuentes tecnológicas, la banca colombiana optó por la aplicación del concepto de "innovación por outsourcing" (Quinn, 2000), caracterizado por la externalización de procesos en su cadena de valor, como finalidad para responder rápidamente al entorno cambiante que la rodeaba.

Estas nuevas condiciones trajeron consigo cambios fundamentales a nivel interno (estructura organizativa, líneas de mando, desregularización del trabajo, subcontratación de servicios, etc) y externo (avances tecnológicos, procesos de benckmarking, etc). A continuación, en la ilustración 23, se resumen los principales desafíos y retos encontrados en el sector bancario colombiano.

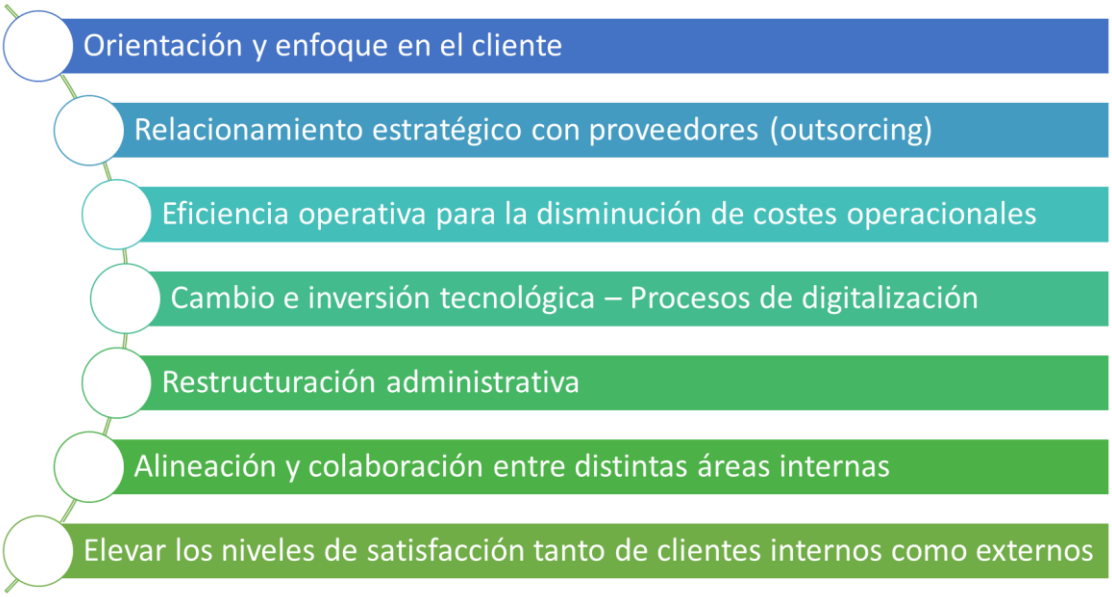


Ilustración 23. *Desafíos estratégicos sector bancario colombiano*
Fuente: Elaboración propia basado en (Murillo, 2009)

Con la finalidad de especificar la muestra que se utilizará en el estudio, se ha analizado el criterio para escoger los bancos colombianos más representativas del sector y por tanto, determinar el conjunto en el que se llevará a cabo la investigación.

Observando el "informe anual de tipificación de la banca colombiana" emitido por Asobancaria (Bejarano et al., 2019) y los análisis de las principales revistas económicas del país (La República, 2019), se puede observar que los productos que mayores activos generan para el sector están relacionados con la cartera comercial y la cartera de consumo.

En la ilustración 24 se observa el porcentaje de participación de las entidades que hacen parte del sector en ambos tipos de cartera.

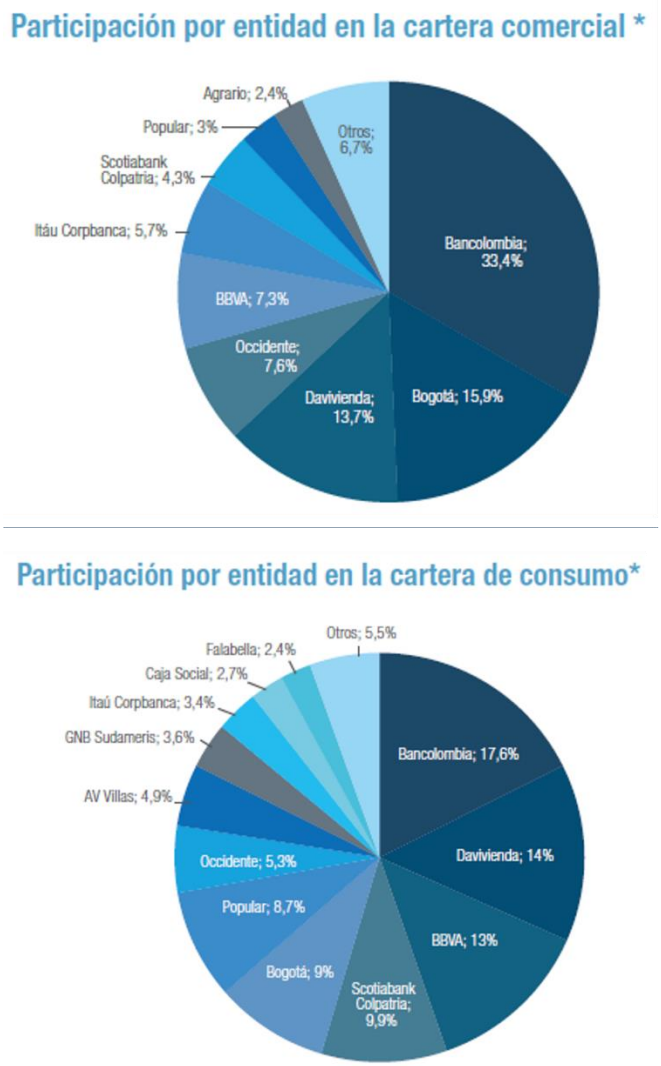


Ilustración 24. *Porcentaje de participación en el mercado de la cartera comercial y de consumo de entidades bancarias colombianas*
Fuente: Extraído de (Bejarano et al., 2019)

Con la finalidad de tener una claridad representativa de las entidades, se desarrolló entonces una tabla (ver tabla 1), en la que, con base en el informe porcentajes de participación de las entidades, se define que el cuestionario que se ha desarrollado en esta investigación se aplicará a siete entidades financieras que acumulan el 81.4% de la actividad bancaria: Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá, BBVA, Scotiabank Colpatria, Banco de Occidente y Banco Popular.

Entidad Bancaria	% de representación en el sector	% acumulado
Bancolombia	25,5%	25,5%
Davivienda	13,9%	39,4%
Banco de Bogotá	12,5%	51,8%
BBVA	10,2%	62,0%
Scotiabank Colpatria	7,1%	69,1%
Banco de Occidente	6,5%	75,5%
Banco Popular	5,9%	81,4%
Itaú	4,6%	85,9%
AV Villas	2,7%	88,6%
GNB Sudameris	2,1%	90,7%
Caja Social	1,6%	92,3%
Agrario	1,5%	93,8%
Banco Falabella	1,5%	95,3%
Citibank	0,6%	95,9%
Santander	0,6%	96,5%
Pichincha	0,6%	97,1%
Bancomeva	0,6%	97,7%
Finandina	0,6%	98,2%
Banco Mundo Mujer	0,6%	98,8%
Banco W	0,6%	99,4%
Bancamia	0,6%	100,0%

Tabla 1. *Porcentajes de representación de las entidades financieras colombianas*
Fuente: Elaboración propia

Una vez descrita la perspectiva histórica, planteados los retos y desafíos del sector, y definido el alcance de la muestra que participará en el estudio, se da por terminada la caracterización del sector bancario.

2.2.3 La gestión del conocimiento en el sector bancario

Dentro del marco teórico que se ha desarrollado, se resalta la importancia estratégica que tiene para las organizaciones llevar a cabo procesos de gestión del conocimiento. Sin embargo, resulta interesante observar cómo siendo el sector financiero una rama de actividad con naturaleza de gestión de servicios, ha tenido apenas un reciente interés por el desarrollo de la GC, dejando a entidades del sector industrial ocupando el primer lugar en el desarrollo de este marco de gestión (Cross & Weller, 2001).

Las entidades pertenecientes al sector bancario (tanto a nivel internacional como en Colombia), recientemente han logrado identificar en la GC una acción estratégica para lograr "contrarrestar" las condiciones cambiantes del entorno y diferenciarse por medio del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. A pesar de ello, aún es muy común encontrar muchos bancos que no le dan un papel protagonista a su capital intelectual.

Para dar un lugar a la GC, Sorrentino (1999) plantea que será importante establecer el rol de un director o responsable de esta área, con la finalidad de ser el encargado de vigilar y gestionar la creación, almacenamiento y dispersión del conocimiento. Esta persona (o equipo de personas), además tendrá la obligación de la creación e implementación del mismo para garantizar que la implementación de la GC agregue valor a la organización.

Otros autores como Earl (2001), plantean que además de un responsable, las organizaciones del sector bancario deben contar con cuatro componentes clave para poder desarrollar la gestión del conocimiento (Ver ilustración 25).

***Ilustración 25**. Componentes clave para la GC en entidades bancarias*
Fuente: Elaboración propia basado en Earl (2001)

Es de especial importancia poner "énfasis" en el papel de la tecnología para el desarrollo de la GC puesto que varios autores lo mencionan como un "aspecto delicado" en cuanto a la implementación en banca se refiere. Según Jayasundara (2008), lo importante para gestionar el conocimiento en organizaciones de entorno dinámico como los bancos, es la facilidad de acceso inmediato al conocimiento en el momento en el que se necesite. Aunque las reuniones presenciales e informes siguen siendo útiles en los entornos

organizativos, la utilización de medios tecnológicos será la forma más eficaz para capturar, compartir y aplicar el conocimiento tácito, y apoyar la labor de comunidades de práctica mediante la socialización del conocimiento explícito (Ver ilustración 26).

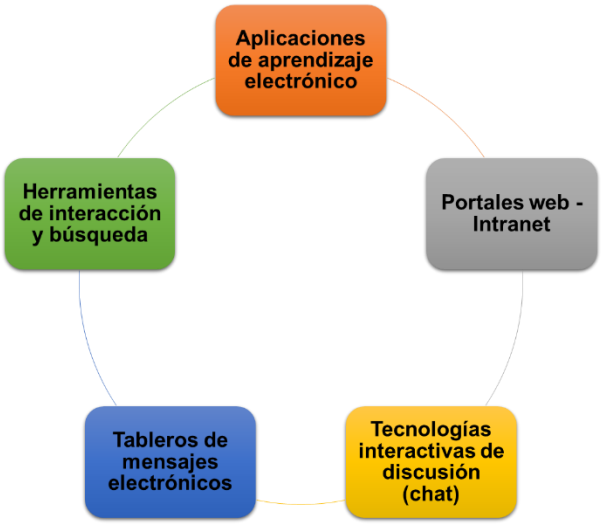


Ilustración 26. *Herramientas tecnológicas para el de acceso y gestión del conocimiento*
Fuente: Elaboración propia basado en Jayasundara (2008)

Sin duda el papel de las herramientas tecnológicas juega un importante papel como ventaja competitiva del sector no solamente relacionado con la gestión interna del conocimiento, sino también de cara al cliente con la implementación de sistemas de información que permiten realizar un uso adecuado y efectivo de los datos, proporcionando a la compañía y sus funcionarios la capacidad de responder rápida y eficientemente, por ejemplo, a las solicitudes del cliente y además identificar sus necesidades con finalidades comerciales; un claro caso de ello son las plataformas CRM[20].

Otras formas más comunes de utilización de la tecnología en la banca será la adopción del concepto de "banca virtual" que busca descentralizar la operación más allá de las sucursales físicas, trasladando el acceso libre e inmediato a las transacciones para sus usuarios. De esta forma, los bancos aseguran eficiencias y disminución de costes en sus operaciones, y se adaptan a las preferencias del nuevo tipo de consumidor.

Dejando por un momento de lado la tecnología, no se puede olvidar que las redes humanas son la mejor manera de lograr el intercambio de conocimientos. Las entidades deben fomentar una cultura organizacional basada en una "ciudadanía organizativa" que incremente la capacidad para compartir e intercambiar el conocimiento (Li, 2013). Para

[20] CRM: Costumer relationship management.

desarrollar esta idea, será necesaria la implementación de políticas que fomenten la comunicación en el lugar de trabajo y faciliten la conexión con personas que se encuentren en otras locaciones geográficas[21].

La forma de entender tradicionalmente las políticas y normativas en el sector bancario no contienen el matiz adecuado para que sean las protagonistas en el fomento del conocimiento organizativo. Las entidades bancarias deberán también expresar y declarar incentivos y reconocimientos que fomenten la creación de comunidades con aportes concretos y generadores de valor para la organización. Hantrakul, Thaloey, & Songsangyos (2012) plantean unos principios claros para implementar mecanismos de incentivos adecuados (Ver ilustración 27).

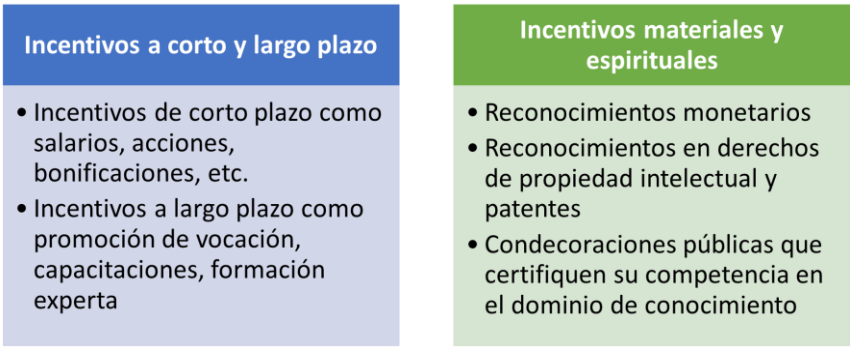


Ilustración 27. *Incentivos comunes en GC de entidades bancarias*
Fuente: Elaboración propia basado en Hantrakul et al. (2012)

En el momento en que las empresas tienen definida su estructura de procesos y dinámicas para la GC, se deben definir los campos de acción más comunes a los que servirá el valor de este despliegue estratégico. Según Marshall, Prusak, & Shpilberg (1996), los campos más comunes de aplicación de la GC para los bancos se centran en la gestión de riesgos, estrategias de marketing, gestión de relaciones y satisfacción del cliente, y medición del desempeño[22].

[21] Del fomento de estas interacciones, resultará la consolidación de las denominadas “mejores prácticas” o “lecciones aprendidas” (Alteryd, 2017).
[22] Desempeño haciendo referencia a los indicadores de rentabilidad, gestión operativa e indicadores reputacionales.

3. Modelo de Análisis

Teniendo en cuenta los resultados que se han evidenciado sobre la GC aplicada al sector bancario y considerando como marco de referencia el modelo KMSP de ICA2, se presentan a continuación las hipótesis sobre las cuales se elaborará el estudio y que representan los tanto los resultados del análisis del marco general, como de las áreas de trabajo requeridas en el modelo de GC.

3.1 Hipótesis

Las hipótesis se encuentran agrupadas en tres grandes categorías, dependiendo del foco organizativo sobre el que se pretende evaluar el nivel de madurez de la gestión de conocimiento:

3.1.1 Hipótesis sobre Retos y Objetivos estratégicos:

	Hipótesis	***Afirmación***
Hipótesis 1	Los bancos colombianos todavía comprenden la GC como algo de la dirección, instrumental y sobre todo relacionada con la formación y documentación.	La gestión del conocimiento requiere una interpretación desde la estrategia de la entidad. Cambiar el enfoque de GC habitual que busca generar instrumentos y mayores competencias en los empleados, hacia una orientación de GC para los resultados del negocio.
Hipótesis 2	Los bancos colombianos todavía comprenden la GC como algo no relacionado directamente con el negocio.	Gestión del conocimiento no se reconoce como eje de trabajo directamente relacionado con la eficiencia operativa. La preocupación viene determinada por ahorrar en estructuras físicas y potenciar el ámbito virtual.
Hipótesis 3	Los bancos colombianos todavía no relacionan la GC con los asuntos de talento en lo relativo a retención y atracción del mismo.	La gestión del conocimiento no se comprende como un ejercicio de liderazgo en el manejo de la frontera del conocimiento en tendencias clave del sector (atracción y retención de talento experto en ciberseguridad, fintech, y otras cuestiones)
Hipótesis 4	Los bancos colombianos todavía comprenden la reestructuración como un proceso de reordenación del organigrama y modernización	La gestión del conocimiento no se comprende como un eje que permita generar oportunidades de nuevas propuestas para modernizar y reestructurar la organización.

	de sus tecnologías, en el que la GC no es un elemento protagonista.	
Hipótesis 5	Los bancos colombianos todavía comprenden la GC como algo relacionado con personas, específicamente sus empleados.	La Gestión del Conocimiento requiere aprovechar el capital relacional de la organización en términos de flujos de aprendizaje, información, ideas, etc. Cambiar el enfoque de GC habitual que considera que el conocimiento importante solamente reside en los empleados de la organización.
Hipótesis 6	Los bancos colombianos todavía no integran las variables e indicadores de GC en sus scoreboards.	La Gestión del conocimiento no cuenta con un esquema de indicadores o KPIs bien establecido para dar cuenta de las actividades, conocimientos e impactos que genera dicha GC.

Tabla 2. *Hipótesis sobre Retos y Objetivos estratégicos*
Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Hipótesis de Procesos:

	Hipótesis	***Afirmación***
Hipótesis 7	Los bancos colombianos cuentan con estructuras organizacionales verticales, con poca interacción e incluso con rivalidades internas (subculturas).	Gestión del conocimiento no se comprende como un elemento de cohesión organizacional donde se trabaja la comunicación interna y la socialización de conocimiento.
Hipótesis 8	Los bancos colombianos no cuentan con una sistemática organizada para hacer seguimiento a las variables clave del entorno importantes para su negocio (regulación, tecnología, cuestiones geopolíticas, etc.)	Gestión del conocimiento no se comprende como un ejercicio donde tiene cabida la monitorización y seguimiento del entorno. Se piensa que es un tema interno de personas y tecnología.
Hipótesis 9	Los bancos colombianos todavía consideran que el conocimiento se encuentra en los documentos de la organización.	Gestión del conocimiento se confunde con la gestión de registros documentales y con la existencia y disposición de repositorios internos.
Hipótesis 10	Los bancos colombianos todavía no han generado una manera de proceder con el conocimiento tácito de cara a socializarlo en la organización.	Gestión del conocimiento se comprende como un recurso que poseen las personas que llevan más tiempo en la organización y que manejan de forma individual.

Hipótesis 11	Los bancos colombianos todavía no trabajan efectivamente la transferencia del conocimiento tácito en la organización.	Gestión del conocimiento se confunde con el intercambio de documentación y el acceso-consulta a bases de información, sin considerar la importancia de los espacios para transferir conocimiento tácito.
Hipótesis 12	Los bancos colombianos no trabajan efectivamente las dinámicas del aprendizaje que se producen fuera del formato de curso.	Gestión del conocimiento se confunde con formación, es decir, con el desarrollo de planes que articulan cursos y seminarios.
Hipótesis 13	Los bancos colombianos no promueven el cuestionamiento positivo que pueda surgir desde los empleados.	Gestión del conocimiento no se comprende como un ejercicio de cuestionamiento positivo de la praxis y servicios de la organización.
Hipótesis 14	Los bancos colombianos no promueven una cultura y comportamiento innovador derivado de la GC.	Gestión del conocimiento no se comprende como un ejercicio que promueve la innovación derivada de los aprendizajes que se producen dentro y fuera de la organización.

Tabla 3. *Hipótesis de Procesos*
Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Hipótesis de soportes:

	Hipótesis	***Afirmación***
Hipótesis 15	Los bancos colombianos no cuentan con una política asociada a la promoción de la GC en la organización.	Gestión del conocimiento no cuenta con un lugar en las políticas relevantes de la organización.
Hipótesis 16	Los bancos colombianos todavía no reconocen la importancia de los procesos de GC y, por tanto, no lo integran en el organigrama.	Gestión del conocimiento no cuenta con unidades organizacionales propias para atender este asunto.
Hipótesis 17	Los bancos colombianos tienen herramientas diferentes para atender la GC pero sin un planteamiento de plataforma corporativa integradora.	Gestión del conocimiento no cuenta con una plataforma integrada de soluciones para atender las necesidades de consulta, acceso, colaboración, intercambio, conversación, etc., sino que tienen diferentes herramientas no conectadas.

Tabla 4. *Hipótesis de soportes*
Fuente: Elaboración propia

3.2 Instrumento

Con la finalidad de obtener información acerca de la confirmación o rechazo de las hipótesis anteriormente descritas, se creó un cuestionario con un conjunto de preguntas para obtener información que permitiera llegar a conclusiones sobre el desarrollo de las actividades de gestión de conocimiento implementadas en los bancos colombianos más representativos.

En la siguiente tabla se resumen los puntos de información relevantes del instrumento:

FICHA TÉCNICA

OBJETIVO DE ESTUDIO	Analizar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento en las entidades del sector bancario en Colombia.
UNIVERSO	Entidades del sector bancario de Colombia
MUESTRA	Las entidades participantes en este estudio son empresas del sector bancario colombiano que representan el 81,4% de la participación del mercado (Ver tabla 1). Específicamente estas entidades son: • Bancolombia • Davivienda • Banco de Bogotá • BBVA • Scotiabank Colpatria • Banco de Occidente • Banco Popular Es importante aclarar que los cuestionarios fueron diligenciados por representantes de cada una de estas entidades (funcionarios que ocupan cargos con roles de responsabilidad asociados con la gestión del conocimiento). Los cuestionarios fueron aplicados durante el mes de noviembre del año 2019.
TIPO DE CUESTIONARIO	Se determinó que el cuestionario fuera aplicado de forma online por medio de un enlace vía correo electrónico teniendo en cuenta: • Las personas (representantes de las empresas participantes) se encontraban en una ubicación geográfica distante y les significaba una ventaja poder

	desarrollar el cuestionario en el momento que consideraran fuera el más adecuado para ellos, sin la presión de compartir agendas fijas. • Al realizarlo de esta forma se facilitará el registro y análisis de los datos recolectados. • El tipo de preguntas formuladas fueron principalmente categóricas y, por tanto, implicaban una facilidad en su respuesta. • No se requería un material de apoyo para poder contestar el cuestionario ya que las personas que lo contestaron son las encargadas de llevar a cabo las actividades de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones.
CONTENIDO DE LAS PREGUNTAS	El contenido de las preguntas que se incluyen en el cuestionario se basa en las necesidades de información que se desean obtener; por tanto cada una de las preguntas está relacionada con una de las hipótesis que se pretende comprobar. En el anexo 2 se puede ver detalladamente la distribución del cuestionario, sin embargo, a continuación se indican las preguntas que corresponden a cada hipótesis: • **Hipótesis 1:** Preguntas de la 1 - 3 • **Hipótesis 2:** Preguntas de la 4 – 5 • **Hipótesis 3:** Preguntas de la 6 – 7 • **Hipótesis 4:** Preguntas de la 8 – 9 • **Hipótesis 5:** Preguntas de la 10 – 11 • **Hipótesis 6:** Preguntas de la 12 – 13 • **Hipótesis 7:** Preguntas de la 14 – 15 • **Hipótesis 8:** Preguntas de la 16 – 17 • **Hipótesis 9:** Preguntas de la 18 – 19 • **Hipótesis 10:** Preguntas de la 20 – 21 • **Hipótesis 11:** Preguntas de la 22 – 23 • **Hipótesis 12:** Preguntas de la 24 – 25 • **Hipótesis 13:** Preguntas de la 26 – 27 • **Hipótesis 14:** Preguntas de la 28 – 29 • **Hipótesis 15:** Preguntas de la 30 – 31 • **Hipótesis 16:** Preguntas de la 32 – 34 • **Hipótesis 17:** Preguntas de la 35 – 36
ORDEN DE LAS PREGUNTAS	El orden de las preguntas está determinado por las hipótesis y teniendo en cuenta que ninguna pregunta depende de otra, han sido ordenadas de tal manera que se contesten las preguntas de las hipótesis sobre retos y objetivos estratégicos primero, en

	segundo lugar, las referentes a las hipótesis de procesos, y finalmente, las preguntas que hacen relación a las hipótesis sobre soportes. Este orden además responde al orden lógico del modelo KMSP de ICA2, que se toma como referencia en la aplicación de una estrategia para la gestión del conocimiento en las organizaciones.
FORMA DE RESPUESTA A LAS PREGUNTAS	Dependiendo de la finalidad de la pregunta se tuvieron en cuenta las opciones de respuesta. • En las preguntas donde se necesitaba una posición clara sobre afirmaciones concretas o filosofía organizacional, se configuró el cuestionario para que permitiera marcar una única respuesta entre las opciones existentes • Para las preguntas donde se evaluaban percepciones, dinámicas, procesos, actividades o competencias; se configuró la encuesta para permitir marcar más de una respuesta, de tal manera que captáramos todas las posibles respuestas que pudieran tener los participantes
REDACCIÓN DE LAS PREGUNTAS	En el diseño del cuestionario se tuvieron en cuenta varios aspectos: • Se cuidó y validó que las preguntas estuvieran redactadas de forma que fueran sean sencillas de entender, sin ambigüedades, juicios de valor o sesgos. • Con la realización de una prueba piloto, se garantizó que la redacción fuera acorde a los participantes, utilizando vocabulario entendible y no ambiguo para ese público objetivo (el cuestionario definitivo puede verse en el Anexo 3) • Las preguntas en las que se identificó que requieren una explicación adicional para entender los conceptos, tienen aclaraciones para evitar ambigüedades

***Tabla 5**. Ficha de diseño del Cuestionario*
Fuente: Elaboración propia

3.3 Evaluación de resultados:

El análisis de los resultados se realizó teniendo como base la confirmación o rechazo de las hipótesis planteadas. En cada una de las preguntas se calculó una puntuación asignando un valor a cada una de las opciones de respuesta en función del grado de madurez de las prácticas en gestión del conocimiento aplicadas por las organizaciones; una mayor puntuación indicaría un menor grado de madurez de dichas prácticas y de forma contraria un menor puntaje indica un mayor grado de madurez.

Las puntuaciones en cada hipótesis se re-escalaron[23] con la finalidad de permitir su comparación y finalmente se utilizó una "prueba t" para una muestra comparando el valor medio en cada hipótesis con el valor teórico que asumiría una entidad bancaria que tuviera un alto nivel de madurez en gestión del conocimiento. Este valor teórico corresponde con el valor mínimo posible de la puntuación que se construyó para interpretar los resultados. Con ello se consigue una visualización más clara del gap que existiría entre las organizaciones top en aplicación de prácticas de la gestión del conocimiento y la realidad de las organizaciones participantes en el estudio.

4. Resultados

El análisis de los resultados de este estudio se hace con base en la comprobación de las hipótesis planteadas (ver tablas 2,3 y 4).

4.1 Resultados por hipótesis individuales

Como se menciona en la evaluación de resultados se ha aplicado la prueba t para una muestra a cada una de las hipótesis, a continuación, en la tabla 6 se presentan las pruebas t realizadas y su correspondiente resultado. Es importante aclarar que las pruebas t se realizan sobre las hipótesis nulas (es decir las que corresponden a la mejor práctica posible en gestión del conocimiento), lo que indica que cuando estas hipótesis se rechazan, las hipótesis que hemos planteado con base en la investigación teórica se apoyan.

[23] Dado que el mínimo y el máximo en cada una de las puntuaciones calculadas en cada hipótesis eran distintos, se transformaron todas las puntuaciones a una escala de 1 a 100.

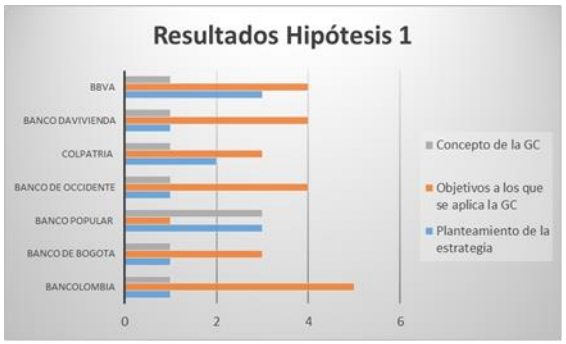
HIPÓTESIS	MÍNIMO TEÓRICO	MEDIA	PRUEBA T	DECISIÓN
H1	3	6,4286	t(6)=9,295, p<,0001	Se rechaza la hipótesis nula
H2	2	4,0000	t(6)=2,646, p=,038	Se rechaza la hipótesis nula
H3	2	4,7143	t(6)=3,991, p=,007	Se rechaza la hipótesis nula
H4	2	6,7143	t(6)=5,632, p=,001	Se rechaza la hipótesis nula
H5	2	5,1429	t(6)=4,460, p=,004	Se rechaza la hipótesis nula
H6	2	5,1429	t(6)=2,354, p=,057	No se rechaza la hipótesis nula
H7	2	4,5714	t(6)=8,647, p<,0001	Se rechaza la hipótesis nula
H8	2	6,2857	t(6)=3,434, p=,014	Se rechaza la hipótesis nula
H9	2	5,8571	t(6)=3,818, p=,009	Se rechaza la hipótesis nula
H10	2	6,0000	t(6)=5,797, p=,001	Se rechaza la hipótesis nula
H11	2	5,7143	t(6)=4,044, p=,007	Se rechaza la hipótesis nula
H12	2	7,4286	t(6)=5,321, p=,002	Se rechaza la hipótesis nula
H13	2	3,7143	t(6)=4,768, p=,003	Se rechaza la hipótesis nula
H14	2	4,4286	t(6)=3,970, p=,007	Se rechaza la hipótesis nula
H15	2	7,4286	t(6)=5,093, p=,002	Se rechaza la hipótesis nula
H16	3	8,2857	t(6)=5,455, p=,002	Se rechaza la hipótesis nula
H17	2	6,5714	t(6)=6,084, p=,001	Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 6. *Prueba t para Hipótesis individuales*
Fuente: Elaboración propia

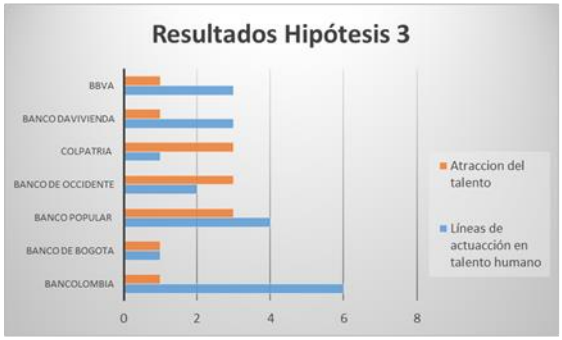
Como se puede observar en la tabla, la única hipótesis nula que no se rechaza es la H6, lo que indica que sí se rechaza la hipótesis planteada con base en la teoría documentada y los bancos colombianos sí realizan una integración de las variables e indicadores de gestión del conocimiento en sus scoreboards.

Con este análisis que apoya la comprobación de las hipótesis planteadas en el estudio en su mayoría casi absoluta (exceptuando la hipótesis 6), se puede inferir que efectivamente y tal como lo muestra la fundamentación teórica, la banca colombiana aún se encuentra en un nivel de madurez bajo con respecto a las mejores prácticas de la gestión del conocimiento.

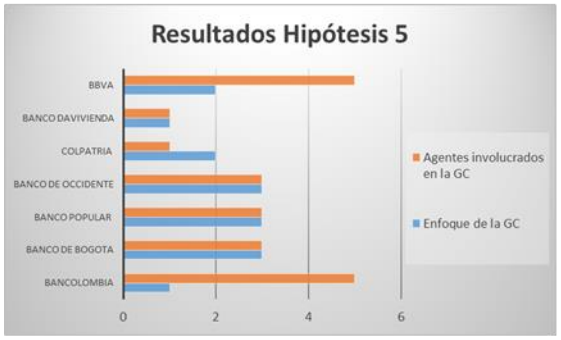
A continuación, en la ilustración 28 se consolidan todas las gráficas con los resultados de las puntuaciones obtenidas para cada una de las hipótesis. Las barras que conforman cada una de las gráficas muestran el nivel de deficiencias u oportunidades de mejora en las prácticas de gestión del conocimiento, por lo tanto, cuando estas barras tienen una mayor longitud hay un mayor grado de deficiencia por parte de la organización.

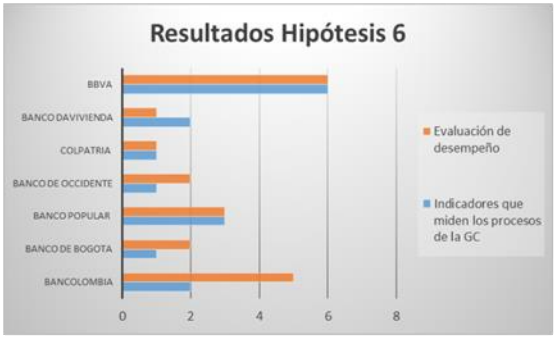

Resultados Hipótesis 1
BBVA
BANCO DAVIVIENDA
COLPATRIA
BANCO DE OCCIDENTE
BANCO POPULAR
BANCO DE BOGOTA
BANCOLOMBIA
0
2
4
6
Concepto de la GC
Objetivos a los que se aplica la GC
Planteamiento de la estrategia

Resultados Hipótesis 2
BBVA
BANCO DAVIVIENDA
COLPATRIA
BANCO DE OCCIDENTE
BANCO POPULAR
BANCO DE BOGOTA
BANCOLOMBIA
0
1
2
3
4
Aportes de la GC a la orgnizacion
Propósito de la GC en la organización

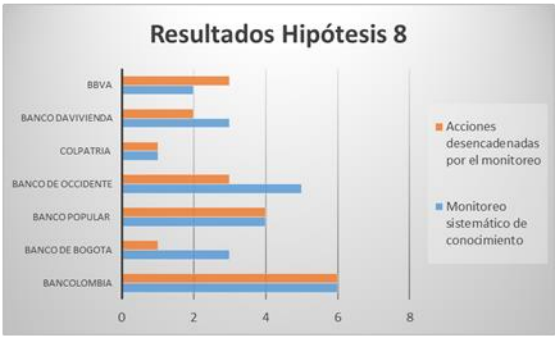

Resultados Hipótesis 3
BBVA
BANCO DAVIVIENDA
COLPATRIA
BANCO DE OCCIDENTE
BANCO POPULAR
BANCO DE BOGOTA
BANCOLOMBIA
0
2
4
6
8
Atraccion del talento
Líneas de actuación en talento humano

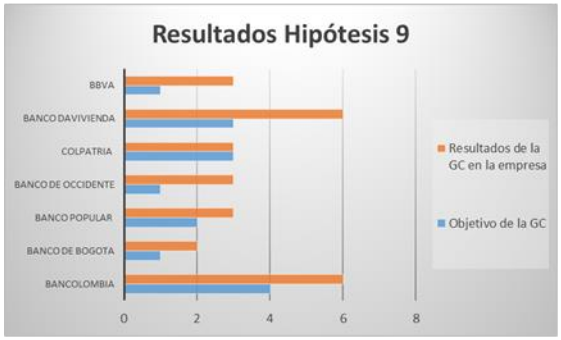
Resultados Hipótesis 4
BBVA
BANCO DAVIVIENDA
COLPATRIA
BANCO DE OCCIDENTE
BANCO POPULAR
BANCO DE BOGOTA
BANCOLOMBIA
0
2
4
6
8
Aspectos en los que para implementar la GC
Entendimiento GC en procesos de reestructuración

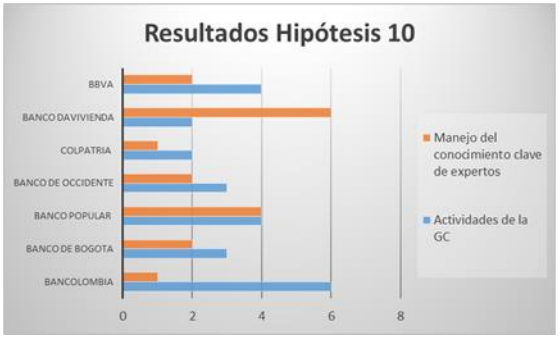

Resultados Hipótesis 5
BBVA
BANCO DAVIVIENDA
COLPATRIA
BANCO DE OCCIDENTE
BANCO POPULAR
BANCO DE BOGOTA
BANCOLOMBIA
0
2
4
6
Agentes involucrados en la GC
Enfoque de la GC


Resultados Hipótesis 6
BBVA
BANCO DAVIVIENDA
COLPATRIA
BANCO DE OCCIDENTE
BANCO POPULAR
BANCO DE BOGOTA
BANCOLOMBIA
0
2
4
6
8
Evaluación de desempeño
Indicadores que miden los procesos de la GC

Resultados Hipótesis 7
BBVA
BANCO DAVIVIENDA
COLPATRIA
BANCO DE OCCIDENTE
BANCO POPULAR
BANCO DE BOGOTA
BANCOLOMBIA
0
1
2
3
4
Interaccion entre las áreas de la organización
Estructura de la organización


Resultados Hipótesis 8
BBVA
BANCO DAVIVIENDA
COLPATRIA
BANCO DE OCCIDENTE
BANCO POPULAR
BANCO DE BOGOTA
BANCOLOMBIA
0
2
4
6
8
Acciones desencadenadas por el monitoreo
Monitoreo sistemático de conocimiento


Resultados Hipótesis 9
BBVA
BANCO DAVIVIENDA
COLPATRIA
BANCO DE OCCIDENTE
BANCO POPULAR
BANCO DE BOGOTA
BANCOLOMBIA
0
2
4
6
8
Resultados de la GC en la empresa
Objetivo de la GC


Resultados Hipótesis 10
BBVA
BANCO DAVIVIENDA
COLPATRIA
BANCO DE OCCIDENTE
BANCO POPULAR
BANCO DE BOGOTA
BANCOLOMBIA
0
2
4
6
8
Manejo del conocimiento clave de expertos
Actividades de la GC

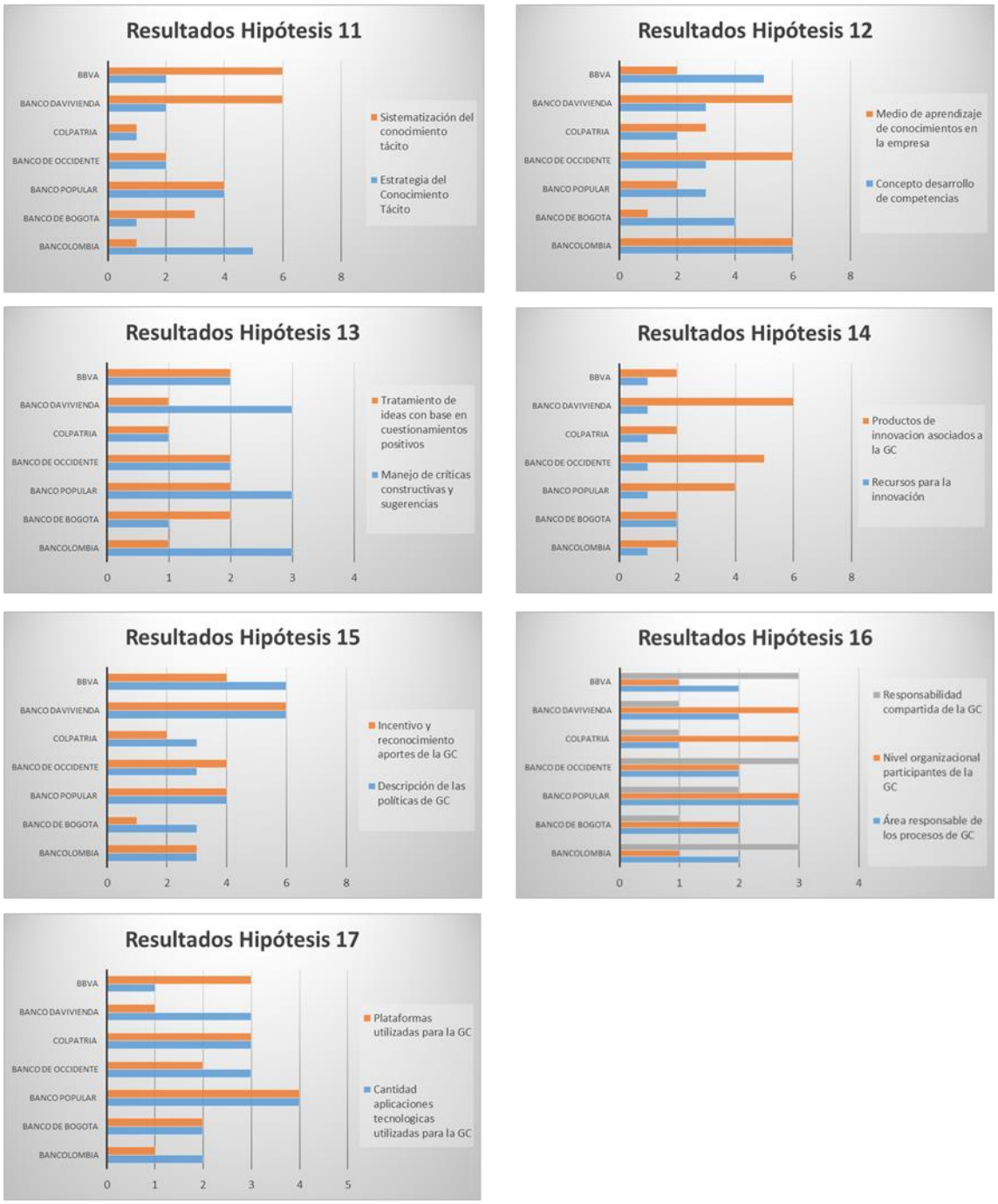


Ilustración 28. *Resultados hipótesis individuales*
Fuente: Elaboración propia

La ilustración confirma gráficamente los resultados obtenidos con la prueba t en donde se evidencia un bajo nivel de madurez en la implementación de prácticas relativas a la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector bancario colombiano.

Si analizamos las gráficas por grupos de hipótesis es interesante observar que aquellas relacionadas con retos y objetivos estratégicos (H1 a H6), presentan los siguientes resultados resumidos en la tabla 7.

Resultados Hipótesis Retos y Objetivos Estratégicos	
Prácticas con alto nivel de madurez en la aplicación de la GC	**Prácticas con bajo nivel de madurez en la aplicación de la GC**
• Plantear la estrategia de la organización realizando un ejercicio de aprovechamiento del conocimiento interno y externo que promueve la participación de los empleados y grupos de interés. • Tienen claridad en el concepto de la gestión del conocimiento. • Las empresas cuentan con un programa específico para la captación del talento que posea conocimientos clave que aporten al negocio**.** • Los bancos colombianos si cuentan con indicadores y variables de GC en sus scoreboards.	• Los bancos participantes relacionan a la gestión del conocimiento con objetivos principalmente de formación y funcionamiento, no suelen tener una relación directa con los objetivos del negocio. • Aun se ve la GC de forma limitada al relacionarla con frecuencia solamente a la potencialización del manejo de información que acumula la organización o a la reducción de costes. • Las entidades bancarias consideran que los principales aportes de la gestión del conocimiento a su organización están relacionados con la formación de personal o con la organización y sistematización de la información. • No existe una línea de actuación clara con relación al talento humano que les permita trabajar de forma específica con empleados que poseen un talento o conocimiento clave. • Las empresas participantes en el estudio no consideran ni tienen en cuenta la creación de nuevos roles y puestos de trabajo para la implementación de la gestión del conocimiento. • Consideran que la gestión del conocimiento se centra principalmente en las personas y estructuras pero aún no la contempla como un ejercicio que también requiere la realización de un networking externo.

	• Las organizaciones manifiestan no tener en cuenta la participación y el monitoreo de la actividad de proveedores, competidores o stakeholders en general en la aplicación de una estrategia de GC. • No es común para estas entidades plantear indicadores en la gestión del conocimiento relacionados con el impacto en el negocio. • En las evaluaciones de desempeño no existen indicadores concretamente relacionados con la GC, priman indicadores de productividad y resultados.

Tabla 7. *Resultados por Hipótesis agrupadas (H1 a la H6 sobre Objetivos y Retos Estratégicos)*
Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las hipótesis relacionadas con los procesos de la gestión del conocimiento (H7 a h14), las puntuaciones y gráficas analizadas en este estudio permiten identificar las siguientes prácticas del sector contenidas en la tabla 8:

Resultados Hipótesis Procesos relacionados con GC	
Prácticas con alto nivel de madurez en la aplicación de la GC	**Prácticas con bajo nivel de madurez en la aplicación de la GC**
• Los bancos colombianos desarrollan actividades como la creación de plataformas tecnológicas para responder de manera experta a preguntas frecuentes o crean los espacios presenciales o virtuales para la transferencia del conocimiento experto. • La mayoría de las entidades manejan el conocimiento	• Las organizaciones tienen unas estructuras principalmente verticales o por mucho colaborativas, ninguna posee una estructura horizontal que sea completamente descentralizada y poco jerarquizada para dar mayor fluidez a la interacción entre todos los miembros de la organización. • En general el relacionamiento entre los departamentos de estas empresas es catalogado como bueno, sin embargo, aún falta para que sea óptimo y les permita la

clave que poseen sus expertos por medio de seminarios y entrevistas. • Las empresas del sector sistematizan su conocimiento tácito por medio de fichas, formatos y narrativas. • Todas las entidades relacionan dotar a los esfuerzos que realizan para la innovación con un presupuesto, agenda y recursos.	adecuada comunicación, colaboración y gestión que requiere la GC. • Aunque realizan una labor de monitoreo, éste se centra en noticias políticas y económicas dejando de lado regulaciones jurídicas y tendencias tecnológicas. • En estas empresas el objetivo de la gestión de conocimiento implica principalmente la generación de manuales y guías de implementación en los puestos de trabajo o simplemente la organización y sistematización de la información física que posee la organización. No se utilizan procesos de transferencia del conocimiento para promover aprendizajes, mejoras o innovaciones. • A pesar de tener los espacios diseñados, ninguno manifiesta crear espacios en la intranet como chats corporativos o similares, para crear comunidades de expertos relacionados por conocimientos clave para la organización. • Tan solo un porcentaje pequeño de entidades realizan procesos de coaching o mentoring para manejar y transferir el conocimiento clave de sus expertos. • Las organizaciones manifiestan que en su entidad el conocimiento tácito se transfiere de forma informal o se trabaja cuando existe un riesgo de jubilación o salida prevista de un experto, mas no poseen una agenda de socialización para este conocimiento. • Aún no se utilizan videos explicativos donde narren lecciones aprendidas y buenas prácticas como estrategia para sistematizar el conocimiento tácito.

	• Todas las entidades participantes en el estudio consideran que el desarrollo de competencias está principalmente ligado a un plan de formación o a una plataforma de e-learning, ninguna lo relaciona con aprendizaje social que ocurre fuera de un aula de clase. • Los colaboradores prefieren no realizar críticas constructivas o sugerencias a procesos, dejando estas inquietudes para sí mismos o en una conversación con su jefe inmediato.

__Tabla 8__. Resultados por Hipótesis agrupadas (H7 a H14 sobre Procesos de GC)
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en este análisis de hipótesis individuales, el último grupo es el de las relacionadas con los soportes de la gestión del conocimiento en la organización (H15 a H18). Sus principales resultados obtenidos en el estudio se encuentran en la tabla 9.

Resultados Hipótesis Soportes de la GC	
Prácticas con alto nivel de madurez en la aplicación de la GC	**Prácticas con bajo nivel de madurez en la aplicación de la GC**
• Las organizaciones tienen una claridad sobre el concepto de las políticas que deberían establecer alrededor de la gestión del conocimiento. • Algunas de las entidades cuentan con desarrollos tecnológicos importantes para gestionar adecuadamente los procesos de la gestión del conocimiento.	• No se evidencia que estas entidades posean unas directrices claras de cara a explicitar las políticas que poseen en materia de GC por medio de comunicados y prácticas que evidencien la importancia de compartir conocimiento y participar en las actividades entorno a él. • No existen políticas de incentivo y reconocimiento por el aporte a la gestión del conocimiento a través del desarrollo o crecimiento profesional. • Se observa que la responsabilidad sobre la gestión del conocimiento suele recaer principalmente en un solo departamento. Para estos resultados también se puede identificar

	que dicha área es recursos humanos y por lo general no suelen involucrar en este liderazgo a áreas como tecnología o calidad. • La participación de los diferentes niveles de cargos en los procesos de la gestión del conocimiento se concentra principalmente en los mandos medios u operativos, sin tener en cuenta la importancia de involucrar al nivel gerencial. • Las entidades bancarias del estudio utilizan dos o más aplicaciones tecnológicas para realizar sus procesos de GC, lo que hace que exista una complejidad para gestionarla adecuadamente. • En su gran mayoría las empresas cuentan con plataformas para llevar a cabo actividades de formación e interacción de sus colaboradores. A pesar de esto se quedan cortas en su utilización para realizar procesos de vigilancia, catalogación y consulta del conocimiento relevante para la organización.

Tabla 9. *Resultados por Hipótesis agrupadas (H15 a H17 sobre Procesos de GC)*
Fuente: Elaboración propia

Si desean indagar con mayor profundidad en el análisis de los resultados de estas hipótesis y las preguntas correspondientes que contiene cada una de ellas, por favor diríjase al anexo 4.

4.2 Resultados por Macro-hipótesis

Como se ha explicado anteriormente las hipótesis están planteadas con base en las prácticas que reflejan el nivel de madurez que tiene una organización en la implementación de la gestión del conocimiento.

Teniendo en cuenta esta condición, las hipótesis se agrupan en tres grandes macro-hipótesis:

1) ***Macro-hipótesis 1 - Sobre retos y objetivos estratégicos:*** Abarca hipótesis de la 1 a la 6 que están relacionadas con (ver tabla 2):

- La orientación y propósito de la gestión del conocimiento y el enfoque determinado hacia los resultados del negocio.
- La relación de las acciones de la gestión del conocimiento con asuntos de talento humano como retención y atracción del talento.
- El protagonismo de la gestión del conocimiento en programas de reestructuración del organigrama y modernización de las tecnologías.
- El entendimiento de la gestión del conocimiento como un aspecto relacionado con personas al interior de la organización, pero también con agentes externos que pueden aportar ventajas competitivas.

2) Macro-hipótesis 2 - Hipótesis de procesos: Contiene las hipótesis de la 7 a la 14 (ver tabla 3), relacionadas con:

- La cohesión organizacional producto del trabajo de comunicación interna y socialización del conocimiento.
- El ejercicio de monitorización y seguimiento del entorno.
- La gestión del conocimiento como un ejercicio que va más allá del registro documental.
- El proceso de la socialización del conocimiento tácito existente en la organización.
- Las dinámicas de aprendizaje organizativo y la concepción de la gestión del conocimiento más allá de la formación.
- El ejercicio de cuestionamiento constructivo de la praxis de la organización.
- La gestión del conocimiento como un marco que promueve la innovación.

3) Macro-hipótesis 3 - Hipótesis sobre soportes: Compuesto por las hipótesis de la 15 a la 17 relacionadas con las temáticas de (ver tabla 4):

- Establecimiento de políticas e incentivos asociados a la promoción de la gestión del conocimiento.
- Estructuras organizativas o unidades organizacionales dedicadas a la coordinación y dinamización de la gestión del conocimiento.
- Utilización corporativa e integradora de herramientas para la gestión del conocimiento.

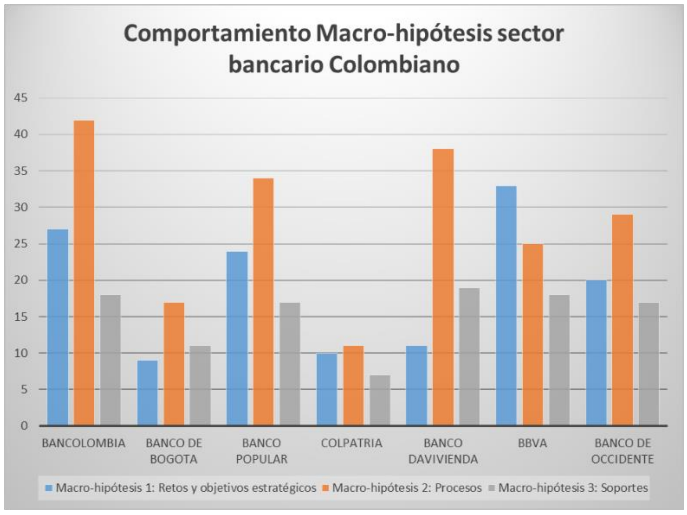
Con miras al análisis concreto de los resultados obtenidos en el estudio, se utiliza también una prueba t de una muestra para analizar las macro-hipótesis que miden la madurez de la gestión del conocimiento en las entidades bancarias colombianas.

MACRO-HIPÓTESIS	MÍNIMO TEÓRICO	MEDIA	PRUEBA T	DECISIÓN
MACRO-HIPÓTESIS 1	13	32,1429	t(6)=5,384, p=,002	Se rechaza la hipótesis nula
MACRO-HIPÓTESIS 2	16	44,0000	t(6)=6,617, p=,001	Se rechaza la hipótesis nula
MACRO-HIPÓTESIS 3	7	22,2857	t(6)=8,990, p<,0001	Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 10. *Resultados Prueba t macro-hipótesis*
Fuente: Elaboración propia

Como era de esperarse en la tabla 10 puede observarse que, así como las hipótesis nulas individuales fueron en su mayoría rechazadas, las macro-hipótesis nulas también se rechazan, lo que indica que el sector bancario colombiano presenta un bajo nivel de madurez en las prácticas de gestión del conocimiento en general y, específicamente, tienen un gran trabajo por realizar relacionado con la vinculación de la gestión del conocimiento con retos y objetivos estratégicos, procesos y soportes.

A continuación, en la gráfica 1 se puede observar la puntuación de cada una de las macro-hipótesis para cada una de las entidades bancarias. Las puntuaciones representadas por cada una de las barras de la gráfica muestran las áreas con mayores deficiencias en prácticas que representan madurez de la gestión del conocimiento (a mayor puntuación, mayor inmadurez).



Gráfica 1. *Comportamiento Macro-hipótesis sector bancario Colombiano*
Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la macro-hipótesis 1 sobre retos y objetivos estratégicos, puede observarse que tiene grandes oportunidades de mejora en los bancos Bancolombia (que representa el 25.5% del mercado), Popular (5.90% de representación en el mercado), BBVA (10.20%) y Banco de Occidente (6.50%), lo que implica que estas entidades presentan poco nivel de madurez en las prácticas referentes a vincular la gestión del conocimiento con los objetivos y retos estratégicos de sus organizaciones.

Por otra parte bancos como Banco de Bogotá (12.50% del mercado), Colpatria (7.10%) y Davivienda (13.9%), puntúan mejor en su nivel de madurez de la gestión de conocimiento al vincularla con los objetivos y retos estratégicos de sus empresas, desarrollando prácticas que tienen que ver con un enfoque determinado para impactar los resultados del negocio, relacionarlo con actividades de atracción y retención del talento humano, al brindarle protagonismo en programas de reestructuración y relacionarlo con el concepto de aprovechamiento de las relaciones con agentes externos.

En la macro-hipótesis 2, la gráfica 1 muestra que la banca en general (y específicamente Bancolombia, Banco Popular, Davivienda, BBVA y Banco de Occidente), tiene muchas mejoras por realizar en las prácticas de gestión del conocimiento relacionadas con los procesos. Lo que demuestra la comprobación de las hipótesis planteadas es que actualmente estas entidades mantienen una estructura vertical que dificulta la interacción y transferencia interna del conocimiento, aun no realizan ejercicios formales y sistémicos de monitorización y seguimiento del entorno, consideran que la gestión del conocimiento se relaciona principalmente con el registro documental, les falta desarrollar el ejercicio de la socialización del conocimiento tácito más allá de la formación, y finalmente, aun no emplean la gestión del conocimiento como herramienta para el cuestionamiento constructivo de la praxis de la organización como factor de innovación para brindar ventajas competitivas a sus empresas.

Las entidades Banco de Bogotá y Banco Colpatria han logrado sobresalir en esta macro-hipótesis por la demostración de madurez en las prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento en los procesos de sus organizaciones.

Finalmente para la macro-hipótesis 3, se puede observar que aunque sus puntuaciones en las hipótesis que la componen reflejan también una falta de madurez relacionada con los soportes existentes con los que debe contar una organización para gestionar adecuadamente su conocimiento, el gráfico 1 muestra que en relación a las macro-

hipótesis 1 y 2 puede estar más cerca de realizar los ajustes necesarios para aumentar su nivel de madurez.

Entidades como Bancolombia, Banco Popular, Davivienda, BBVA y Banco de Occidente nuevamente son las que reflejan un comportamiento de menor madurez en relación al desarrollo de políticas y reconocimientos asociados a la promoción de la gestión del conocimiento, la integración de un rol específico para la GC[24] en las unidades organizativas y también continúan con dificultades para articular las diferentes herramientas que poseen como organización para atender a las necesidades de un programa de gestión del conocimiento.

Las entidades Banco de Bogotá y Colpatria nuevamente presentan el mejor nivel de madurez en las prácticas relacionadas con los soportes que debe desarrollar una organización que desea gestionar su conocimiento.

4.3 Resultados por Entidad Bancaria

Aunque ya se ha podido ver el comportamiento de madurez en las prácticas de gestión del conocimiento en las organizaciones participantes en el estudio, cabe señalar (según el comportamiento evidenciado en la gráfica 1), que las entidades que desarrollan mejores prácticas son Banco de Bogotá y Banco Colpatria. Estas entidades, aunque son totalmente independientes en su funcionamiento, pertenecen al mismo grupo empresarial y juntas acumulan el 19.6% del mercado.

En el anexo 5 podrá encontrar las infografías de presentación de estas entidades y sus resultados discriminados para cada una de ellas.

[24] Gestión del conocimiento

5. Discusión

El objetivo de este trabajo fin de máster consiste en realizar un análisis sobre el nivel de madurez de la gestión del conocimiento en las entidades del sector bancario en Colombia. Después de realizar una revisión teórica sobre las tendencias, prácticas y desarrollo del concepto de la gestión del conocimiento, se analizaron además algunos trabajos sobre su aplicación en entidades del sector financiero (específicamente bancario), los cuales permitieron plantear unas hipótesis para comprobar por medio de un instrumento (cuestionario) aplicado a personas responsables o involucradas en esta temática en las organizaciones más representativas del sector en Colombia.

Como se puede ver en los resultados del estudio, las tres macro-hipótesis relacionadas con la alineación de la gestión del conocimiento a los retos y objetivos organizativos, su utilización en los procesos de las empresas y la creación de soportes que permitieran su transmisión, incentivo y difusión, fueron apoyadas y comprobadas por medio del análisis estadístico de una prueba t para una muestra. Estos resultados a manera general apoyan la gran hipótesis que nace a partir de los hallazgos de estudios precursores en donde se indica que el nivel de madurez de las prácticas de la gestión del conocimiento en entidades bancarias colombianas es un todavía bajo y se aleja de las mejores prácticas implementadas en esta temática tan relevante en la actualidad competitiva de las organizaciones.

5.1 Conclusiones y Recomendaciones

La primera macro-hipótesis referente a la coordinación entre la gestión del conocimiento y los retos u objetivos estratégicos de la empresa fue comprobada como se pudo evidenciar en los resultados, lo que indica que el nivel de madurez en las prácticas relacionadas con esta hipótesis es bajo. Dentro de esta macro-hipótesis vale la pena realizar un análisis de las hipótesis individuales que la componen.

En el caso de la H1 que también es confirmada por los resultados, evidencia que efectivamente los bancos colombianos todavía comprenden la GC como algo de la dirección instrumental y sobre todo relacionada con la formación y documentación. En esta hipótesis se puede ver que la banca colombiana aun no relaciona los objetivos de las prácticas en gestión del conocimiento que realiza con los objetivos del negocio y esta condición limita mucho las posibilidades de impacto en la gestión de las organizaciones.

La recomendación en este aspecto se centra en alinear los objetivos desde el inicio del planteamiento de la estrategia de GC. Esta alineación se establece por medio de una

reflexión de los retos y necesidades de la empresa en relación con la importancia y criticidad que derivan de su alcance para el negocio. Una vez la organización decida qué es lo que desea impactar con la implementación de la GC el siguiente paso será apropiarse de este objetivo y diseñar la estrategia con las acciones necesarias teniendo en cuenta actores, responsables, recursos, agendas, dinámicas, etc.

Continuando con la H2, que se comprueba igualmente, se indica que los bancos colombianos todavía comprenden la GC como algo no relacionado directamente con el negocio. Para la mayoría de las entidades representativas del sector, la gestión del conocimiento se utiliza para potenciar el manejo de los datos que acumula la organización, para conseguir eficiencias en costes o para enfocarse en el fortalecimiento de procesos como la formación de personal o sistematización de protocolos de la organización.

Las entidades en este punto deben entender que la GC va mucho más allá de ser una herramienta aislada con finalidades de impacto superficial. Una adecuada gestión del conocimiento que posee la compañía puede ser un elemento diferenciador ante competidores y puede contribuir al logro de los objetivos estratégicos, realizando una propuesta de valor que mejore el ámbito económico, productivo, organizativo o reputacional.

Al confirmarse la H3, se afirma que los bancos colombianos todavía no relacionan la GC con los asuntos de talento en lo relativo a retención y atracción del mismo. Es por esta razón que en la mayoría de estas organizaciones participantes en el estudio no se realiza una priorización de trabajo específico con las personas expertas en los dominios de conocimiento clave. Para alcanzar este nivel de conciencia sobre el talento experto de la organización, cada entidad deberá hacer el ejercicio de determinar los dominios de conocimiento que son fundamentales para su negocio y su know how, para posteriormente “mapear” el talento de las personas que trabajan allí y determinar los expertos que la organización debe conservar y potenciar en beneficio de transferir el conocimiento para que se aproveche de la mejor manera por todos los miembros de la organización, aportando una ventaja competitiva.

Con la H4 se apoya la afirmación de que los bancos colombianos todavía comprenden la reestructuración como un proceso de reordenación del organigrama y modernización de sus tecnologías. La GC no es un elemento protagonista aún en estas entidades. Los resultados muestran que cuando se realizan procesos de reestructuración no se suelen crear estructuras o roles para apoyar la gestión del conocimiento, sino que suelen

asignarlo a personas que ya tienen un rol y responsabilidades definidas como algo adicional.

La importancia de tener al menos un coordinador o un equipo/comité responsable de llevar a cabo las acciones relativas a la gestión del conocimiento, permitirá que exista unas dinámicas de movilización de recursos, agendas y personas para llevar a cabo las diferentes actividades que deberán desarrollarse de cara a alcanzar los objetivos. Los colaboradores seleccionados para estas tareas (si no fuese posible que tuvieran un rol de gestión del conocimiento específico), deberían tener un entusiasmo, afinidad y formación en el tema para poder desarrollar y aprovechar mejor la estrategia planteada.

La H5 apoya la afirmación en la que los bancos colombianos todavía comprenden la GC como algo relacionado con personas y específicamente sus empleados. Los resultados evidencian que tienen una gran falencia en relación al adecuado monitoreo y aprovechamiento del networking externo. Para corregir esta práctica se recomienda revisar a profundidad los procesos de conocimiento en los que específicamente en el apartado de conectar hacen referencia a definir una estrategia que le permita saber a la organización gestionar la información externa por medio de la definición del tipo de conocimiento que le serviría, las fuentes de donde podría obtenerlo, la frecuencia con la que realizar estas búsquedas de información, el producto que puede obtener derivado de este tipo de ejercicio y una estrategia de aprovechamiento que le permita ir más allá de su concentración en el conocimiento que ya poseen las personas de la organización.

Finalmente, en esta macro-hipótesis 1 se encuentra la H6 que es la única hipótesis del estudio que se rechaza indicando que los bancos colombianos si tienen integradas las variables e indicadores de GC en sus scoreboards. En todo caso, habría que investigar de forma más precisa la configuración de tales indicadores para confirmar su grado de relación con la GC, dado que es difícil contar con un sistema de medición oportuno si la madurez en general se encuentra tan baja.

La segunda macro-hipótesis que se comprueba en el estudio es referente a la baja madurez de los procesos de gestión del conocimiento que desarrollan las organizaciones del sector bancario colombiano. Como se hizo anteriormente, es importante entrar en cada una de las hipótesis evaluadas para entender las falencias y oportunidades de mejora que deben implementar estas entidades.

En los resultados de la H7 se comprueba que los bancos colombianos cuentan con estructuras organizacionales verticales principalmente, las cuales dificultan la facilidad de interacción entre los miembros de la organización y, por tanto, los procesos de transferencia del conocimiento tácito. Si el propósito de estas empresas es que el

conocimiento que poseen tanto dentro como de fuera de la organización se aproveche adecuadamente, deberán flexibilizarse las estructuras para propiciar la conformación de equipos interdisciplinares que permitan generar conocimiento propio y aplicado a la oferta de valor del negocio.

Para el caso de la H8 se comprueba que los bancos colombianos no cuentan con una sistemática organizada para hacer seguimiento a las variables clave del entorno importantes para su negocio. Los resultados muestran que estas entidades realizan un monitoreo de noticias políticas y económicas, pero dejan de lado regulaciones jurídicas y tendencias tecnológicas que también son parte del conocimiento clave que es importante monitorizar para el negocio. Así mismo, los resultados de esta actividad producen informes especializados para personas específicas o boletines masivos distribuidos por medio de la intranet, pero estas organizaciones no realizan sesiones de revisión ni debate sobre los hallazgos, por lo tanto, su aprovechamiento es menor.

La recomendación y estrategia en este caso es clara, ampliar la monitorización hacia la implementación de una “antena organizativa” que permita plantear alertas que capten el conocimiento clave que es de interés para la organización de acuerdo con los objetivos y retos clave de la organización. Será muy importante que cada empresa determine las palabras clave de su búsqueda, las fuentes de las que obtendrá la información, las rutinas que establecerá internamente para mantener actualizado este conocimiento y, por último, también el tipo de producto o estrategia que va a utilizar para dar cuenta de este ejercicio de vigilancia y aprovecharlo en beneficio de la organización.

Según la aceptación de la H9, los bancos colombianos todavía consideran que el conocimiento se encuentra en los documentos de la organización. Generalmente la aplican para el desarrollo de manuales, guías de implementación en los puestos de trabajo o una simple sistematización de la información que acumula la organización. Si bien el pensamiento que describen es el inicio de los beneficios de la aplicación de la GC, debería ir mucho más allá canalizando el conocimiento de sus colaboradores de cara a transferirlo para promover el aprendizaje de la organización en general y por supuesto aplicándolo para obtener mejoras e innovaciones.

La sugerencia para que estas empresas den un siguiente paso de madurez en esta práctica, implica plantear un entorno colaborativo con espacios y rutinas para favorecer el intercambio del conocimiento tácito. Los procedimientos y manuales se quedan cortos al momento de transferir la experticia que se gana con lecciones aprendidas y buenas prácticas que acumulan las personas a través de la experiencia que ganan en la organización. Por esto es muy importante generar políticas y espacios de intercambio

para propiciar la transferencia de aquello que es difícil de describir con palabras en un manual.

La comprobación de la H10 indica que los bancos colombianos todavía no han generado una manera de proceder con el conocimiento tácito de cara a socializarlo en la organización (lo cual es un poco similar a lo descrito anteriormente). Nuevamente con los resultados se puede ver que aunque estas entidades han creado las plataformas para consulta de conocimiento experto, este tipo de conocimiento no tiene un espacio de discusión formalizado por la organización para que las personas interactúen con él, se apropien y lo utilicen.

La gestión del conocimiento se comprende como un asunto relativo a un recurso que poseen las personas que llevan más tiempo en la organización y que manejan de forma individual, por tanto, la estrategia que se propone para aumentar el nivel de madurez en este campo es la de gestionar el conocimiento experto creando comunidades de práctica que tengan la finalidad de discutir sobre prácticas de interés, desarrollo de productos, etc. En conclusión, se requieren espacios para que estas personas que guardan el know how de la organización puedan compartirlo por medio de documentos, seminarios, foros o cualquier otra estrategia.

En este estudio también se confirma la H11 que indica que los bancos colombianos todavía no trabajan efectivamente la transferencia del conocimiento tácito en la organización. En los resultados se demuestra que el conocimiento tácito está siendo transferido de manera informal (sin una política formal de parte de la organización) y que además se trabaja cuando existe un riesgo de jubilación o salida de un experto. De la misma manera, puede verse que los formatos que se utilizan para sistematizar el conocimiento tácito no están teniendo en consideración el tipo de conocimiento que se quiere transferir y por tanto los formatos que se seleccionan no siempre son los adecuados.

La estrategia que debería proponerse para alcanzar un mejor nivel de madurez sería la de realizar actividades de extracción y empaquetamiento del conocimiento experto en las que se plantearan sesiones de transferencia que permitieran identificar las lecciones aprendidas y buenas prácticas que derivan de la experiencia. Asímismo, las empresas podrían desarrollar productos como los “Knowledge Book” que contengan el legado de conocimiento principal de las personas que salen de la organización, logrando conservar su conocimiento para ser consultado y compartido en diferentes tipos de formatos (narrativas, fichas técnicas, o videos).

La H12 indica que los bancos colombianos no trabajan efectivamente las dinámicas del aprendizaje que se producen fuera del formato de aula/curso, lo que implica que para las entidades participantes en el estudio las competencias de la organización se desarrollan por medio de los planes de formación. La recomendación en este caso sería la de potencializar el aprendizaje que se da en los espacios informales fuera de un aula de clase, en donde los expertos tengan la oportunidad de socializar sus conocimientos.

El aprendizaje organizacional deberá estar ligado a la formalización de las mejores prácticas para que otros miembros de la organización hagan más eficiente su gestión a partir de estas enseñanzas y a la creación de comunidades o espacios de discusión que permitan transferir el conocimiento clave.

En la H13 se comprueba que los bancos colombianos no promueven el cuestionamiento positivo que pueda surgir desde los empleados, por el contrario, se pudo ver en los resultados que los colaboradores de estas organizaciones prefieren no aportar sus pensamientos o los comparten únicamente con su jefe inmediato que pocas veces realiza un incentivo o coloca especial atención en las recomendaciones que se le hacen, llevando a que finalmente no se realicen mejoras ni innovaciones. La invitación en este aspecto a estas empresas, es la de promover organizacional y formalmente una política para incentivar la crítica constructiva de sus empleados, de tal forma que cuenten con los canales para expresar sus ideas y se permitan utilizar su know how producto de su experiencia para proponer nuevas formas, procedimientos, productos, etc., y por tanto, brindar un impacto a la propuesta de valor de la organización.

La última de las hipótesis que compone esta macro-hipótesis 2, comprueba que los bancos colombianos no promueven una cultura y comportamiento innovador derivado de la GC. Los resultados de la H14 indican que los bancos dotan de presupuesto, agenda y recursos a las iniciativas de innovación que surgen en su organización, sin embargo, no existe un reconocimiento personal que permita salir de lo instrumental.

Llegando al final de este análisis se encuentra la macro-hipótesis 3 que con su comprobación indica que el nivel de madurez en el establecimiento de soportes para la gestión del conocimiento en las entidades bancarias colombianas es bajo.

En la comprobación de la H15 se puede observar que los bancos colombianos no cuentan con una política asociada a la promoción de la GC en la organización, pues limitan las políticas principalmente a la existencia de directrices para estimular y clasificar la documentación que la organización posee. También se puede observar que los incentivos para desarrollar la gestión del conocimiento se asocian exclusivamente el reconocimiento social o una recompensa.

Si las entidades bancarias desean mejorar su nivel de madurez en el establecimiento de políticas, lo primero que deberán hacer es una declaración desde la cabeza de la organización, que implique apoyo, recursos y un mensaje sobre la importancia de la gestión del conocimiento para el alcance de los objetivos estratégicos. Seguido a esto se sugiere establecer unas políticas relacionadas con la participación en las actividades propuestas según la estrategia de la gestión del conocimiento que se desea implementar en la organización y por último, hacerlas lo suficientemente "publicas" o "promocionadas" para que todos los miembros las reconozcan, sepan que existen y se motiven a incorporarla en su rutina de trabajo diario.

Con los resultados obtenidos en la H16, se puede afirmar que los bancos colombianos todavía no reconocen la importancia de los procesos de GC y por tanto, no lo integran en el organigrama. En la mayoría de estas entidades el área responsable de la gestión del conocimiento suele ser recursos humanos y pocas veces se integra a la participación de estas iniciativas a los niveles gerenciales.

Como se habló en los apartados anteriores, el establecimiento de los objetivos de la GC debe estar ligados con la estrategia de la organización y en esa evaluación de la criticidad y las necesidades de conocimiento debe estar involucrado el nivel directivo de la organización. También es adecuado que se mantenga involucrado como "sponsor" para así movilizar/fomentar la dinamización de las iniciativas, solicitar recursos para las diferentes actividades que se crean y evidenciar ante el comité directivo los impactos de la gestión.

Por otro lado, será fundamental que la gestión del conocimiento no solamente sea una responsabilidad de un área, sino que cuente con la interdisciplinariedad de otras áreas como tecnología y calidad que le permitan ver a la gestión del conocimiento no solamente como un proceso relacionado con el desarrollo de competencias de las personas que están dentro de la organización, sino también aporten una perspectiva de evaluación y gestión del capital estructural y relacional que poseen estas entidades.

La hipótesis que finaliza el estudio es la H17, en ella se comprueba que los bancos colombianos tienen herramientas diferentes para atender la GC pero sin un planteamiento de plataforma corporativa integradora. Lo que esto significa es que al menos la mayoría de las entidades que participaron en este estudio no cuentan con una herramienta que consolide los procesos relacionados con la GC de su organización y las plataformas que poseen actualmente son principalmente una intranet (más informativa que para la interacción) y unas licencias de programas tipo "moodle" para llevar a cabo la formación de sus empleados.

La estrategia que deberían desarrollar consiste en intentar consolidar una sola herramienta o plataforma organizativa (tipo sharepoint) que responda a las necesidades del planteamiento estratégico del tipo de gestión del conocimiento que han definido para la empresa (de acuerdo a los objetivos estratégicos), cuanto más simple y amigable sea, mayor facilidad para la interacción y mayor participación e involucramiento de los colaboradores en las dinámicas de compartir conocimiento y aprovecharlo en mejoras e innovaciones que amplíen la propuesta de valor de la compañía.

En la ilustración 29 se resumen de manera gráfica y clara las principales recomendaciones que debería implementar el sector para alcanzar su madurez organizativa relacionada con los procesos de gestión del conocimiento.

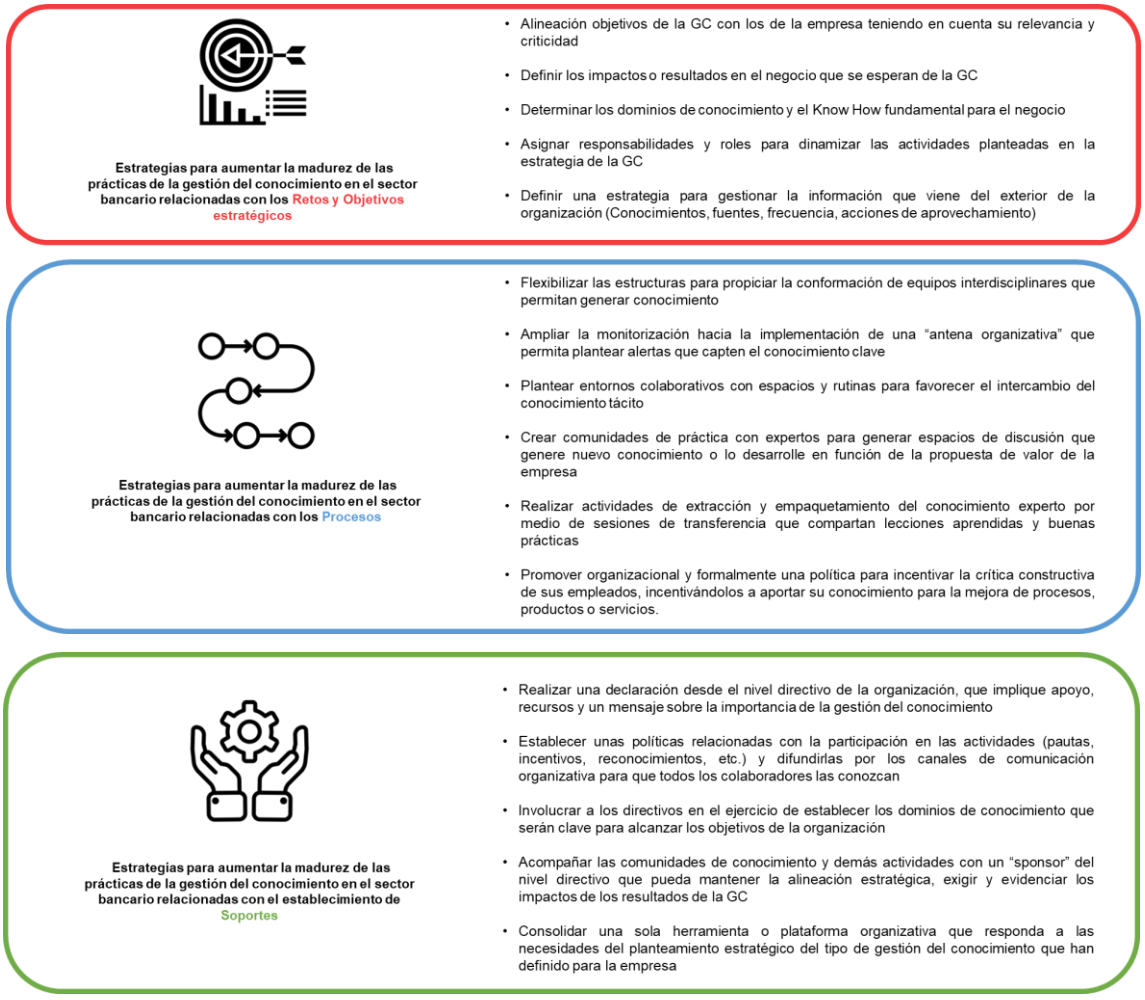


Ilustración 29. *Estrategias sugeridas para aumentar la madurez en las prácticas de gestión de conocimiento en las entidades bancarias colombianas*

5.2 Próximos pasos

Este estudio puede aportar mucho al entendimiento de las prácticas en gestión del conocimiento del sector. En Colombia la banca tradicional aún impera ante la agilidad que propone la banca mundial y, aunque se han venido desarrollando muchos esfuerzos y avances tecnológicos que le ha permitido evolucionar en su propuesta de valor, el estudio evidencia que todavía no se realizan prácticas de gestión del conocimiento con la suficiente madurez como para dar “saltos” diferenciales que le permitan adaptarse rápidamente a esta nueva era del conocimiento.

Lo primero que se espera hacer con este estudio será compartir los resultados con cada una de las entidades participantes. Este ejercicio académico les permitirá conocer su estado frente al sector y sobre todo ver claramente las prácticas de gestión del conocimiento en las que pueden establecer un plan de mejora. Las personas que diligenciaron el cuestionario son funcionarios que tienen a su cargo la gestión del conocimiento en estas empresas y les será de utilidad el estudio para plantear una estrategia según las necesidades de conocimiento y objetivos estratégicos de cada organización.

Derivado del interés de los participantes podría generarse un itinerario formativo en gestión de intangibles para los gestores de estas entidades participantes en el estudio.

En segundo lugar, el objetivo sería poder compartir los resultados de este estudio por medio del desarrollo de actividades como panel de expertos, seminarios, webinarios, etc., para que personas interesadas en el tema puedan aprovechar el ejercicio de evaluación de madurez de las prácticas de gestión del conocimiento que se desarrollaron para este sector en específico.

Finalmente, y de cara a continuar aportando conocimiento y trabajando en esta área, se esperaría poder desarrollar un cuestionario masivo que permitiera una mayor participación y, por tanto, una mayor recolección de datos, para de esta manera poder seguir realizando análisis más concretos y de mayor profundidad en el sector.

Este nuevo cuestionario podría desarrollarse no solo en formato online sino como una herramienta de aplicación que permita a otras organizaciones “autoevaluar” su nivel de madurez en las prácticas sobre gestión del conocimiento y que, de esta forma, pudieran solicitar procesos de asesoría y consultoría para el desarrollo de proyectos en las organizaciones.

5.3 Aprendizajes Personales

Desarrollar este estudio ha significado un reto de aprendizaje en una temática que actualmente representa uno de los factores más importantes para garantizar el éxito y la continuidad de las organizaciones. La evolución del conocimiento como fuente de poder que supone la era actual (la era del conocimiento) ha llevado a que las empresas entiendan las dinámicas, capacidades, competencias y recursos que tienen como una fuente de valor diferenciador que le permitirá adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno (mercado, competidores, tecnologías, etc.).

La valoración actual de una organización no solo se limita a la suma de sus activos tangibles (su capital físico y financiero), lo que más se valora actualmente es su capacidad para destacar frente a otros competidores, el desarrollo de nuevos productos o servicios y las posibilidades que tiene de crecimiento y sostenimiento en un mercado. Estos últimos factores se basan en la disposición de adecuados activos intangibles de que están relacionados con temas como las actitudes, aptitudes, experiencias, cultura, interacción, aprendizaje, cuestionamiento, creatividad, I+D+i, etc., que aportan tanto sus colaboradores como los grupos de interés.

Como profesional con experiencia en el desarrollo del talento humano, el acercamiento a este concepto del capital intelectual que se ha desarrollado en este estudio y concretamente a las prácticas de la gestión del conocimiento que se desglosan y evalúan en las diferentes entidades, me han permitido entender el papel fundamental que representan las personas dentro de la estrategia de las organizaciones.

A nivel estructural y relacional también he logrado una comprensión mucho más profunda de los procesos que se deben llevar a cabo para garantizar un aprovechamiento adecuado de los recursos que tiene la organización y de las relaciones que tiene con aliados, competidores, clientes y comunidades.

He indagado y comprendido además que la gestión del conocimiento va mucho más allá de una simple práctica de moda y que con una estrategia adecuada en su aplicación, puede llegar a ser un elemento clave que ayude a la organización en el logro de sus objetivos y retos.

Con este estudio, he logrado realizar un aporte al entendimiento de la situación de los niveles de madurez de las prácticas en gestión del conocimiento en el sector bancario colombiano, un sector en el que además he trabajado durante casi toda mi experiencia profesional y que como colaboradora entendía que necesitaba dar un paso importante

en materia del manejo del conocimiento, llegando mucho más allá de la gestión de la información y de la analítica de datos, para saber qué ofrecer a sus clientes.

Lo que la gestión del conocimiento puede hacer por estas entidades del estudio es hacerles ver un marco de dirección y gestión básico para aprovechar, principalmente, todo ese know-how presente en su conocimiento tácito que acumulan sin prestar mucha atención. Con la comprensión diagnóstica de su situación de madurez en el proceso de gestión del conocimiento que desarrolla actualmente y la aplicación de unas estrategias adecuadas, ese conocimiento (tanto el tácito como el explícito) le permitirá generar una oferta de valor en beneficio propio, de sus clientes y de la sociedad en general.

Explícitamente con respecto al sector bancario uno de los principales aprendizajes que me llevo es que al invertir (recursos, tiempo, agendas, personas) en la mejora de sus procesos, la consolidación y formalización de las buenas prácticas que realizan, la realización de benchmarking, la apertura de espacios de transferencia y conservación del conocimiento, la apropiación del conocimiento tácito de sus colaboradores y muchas otras estrategias que ya he mencionado anteriormente, permitirán que este sector tan importante para la economía global se consolide, genere valor y sea ejemplo para otros sectores del entorno colombiano.

6. Bibliografía

Alteryd, S. (2017). Applying Knowledge Management to Projects in the Financial Sector A case study of knowledge management in projects at a Swedish bank. KTH Industrial Engineering and Management.

Balderas, R. (2009). ¿Sociedad de la información o sociedad del conocimiento? El cotidiano, (158), 75–80.

Bejarano, L. M., Montoya, C., Rincón, S., & Sánchez, C. (2019). Informe de tipificación: La banca Colombiana en 2018. Asobancaria.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. Management decision, 36(2), 63–76.

Bueno Campos, E. (2007). El poder del conocimento, del capital humano, y el enfoque de complejidad para el análisis del cambio en la empresa y sociedad. AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, (80), 79-86.

Bueno Campos, E. (2007b). Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos. Madrid: Ediciones Pirámide.

Bueno Campos, E., & Salmador Sánchez, M. P. (2003). Knowledge management in the emerging strategic business process: Information, complexity and imagination. Journal of knowledge management, 7(2), 5–17.

Bueno, E., Morcillo, P., & Salmador, M. P. (2006). Dirección Estretégica: Nuevas Perspectivas Teóricas. Piramide.

Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. Estudios de economía aplicada, 26(2), 43–63.

Clavijo, S. (2000). Towards Multibanking in Colombia: From Patchwork to Financial Holdings,. Recuperado 8 de octubre de 2019, de Banco de la República website:

https://www.banrep.gov.co/es/towards-multibanking-colombiafrom-patchwork-financial-holdings

Coltefinanciera. (2017). ¿Cómo está estructurado el Sistema Financiero en Colombia? Recuperado 8 de octubre de 2019, de Coltefinanciera website: https://www.coltefinanciera.com.co/educacion-financiera/sistema-financiero/385-como-esta-estructurado-el-sistema-financiero-en-colombia

Cross, R., & Weller, S. (2001). Winning through Knowledge (Knowledge Management in Banks). Financial World, 19.

Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. Journal of management information systems, 18(1), 215–233.

Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. European Management Journal, 14(4), 356-364. https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9

Franco Cuartas, F. D. J. (2017). Estructura y evolución del sistema financiero colombiano de la banca comercial a la banca de inversión. Modum, 1, 13–34.

García, B. M. & Martín, A. S. (2013). La financiarización de la economía mundial: hacia una caracterización. *Revista de economía mundial*(33), 195-227.

Gobat, J. (2012). ¿Qué es un banco? Finanzas & Desarrollo, 38.

Grant, R. M. (2006). Dirección estratégica: Conceptos, tecnicas y aplicaciones (3ª). Madrid: Civitas.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Barcelona: Ariel.

Hantrakul, C., Thaloey, J., & Songsangyos, P. (2012). The Review of Knowledge Management in Financial Industry. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 69, 2201-2204. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.186

Jayasundara, C. C. (2008). Knowledge Management in Banking Industries: Uses and opportunities. Journal of the University Librarians Association of Sri Lanka, 12, 68–84.

Kiziryan, M. (2015, mayo 20). Sistema financiero—Definición, qué es y concepto. Recuperado 8 de octubre de 2019, de Economipedia website: https://economipedia.com/definiciones/sistema-financiero.html

Krüger, K. (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales, 683(11).

La República. (2019). La cartera de consumo es la de mayor participación y llegó a $9,2 billones. Recuperado 8 de octubre de 2019, de Diario la República website: https://www.larepublica.co/especiales/cooperativas-julio-2019/la-cartera-de-consumo-es-la-de-mayor-participacion-y-llego-a-92-billones-2890732

León Santos, M., Ponjuán Dante, G., & Torres Ponjuán, D. (2009). Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. Acimed, 19(6), 0–0.

Li, R. Y. M. (2013). Knowledge management, sharing and creation in developing countries' banking industries. Advances in Network and Communications, 1(1), 13–26.

Marshall, C., Prusak, L., & Shpilberg, D. (1996). Financial risk and the need for superior knowledge management. California Management Review, 38(3), 77–101.

Martínez León, I. M., & Ruiz Mercader, J. (2002). Los procesos de creación del conocimiento: El aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento.

McKinsey. (2018). Los bancos en el cambiante escenario de la intermediación financiera. Recuperado 8 de octubre de 2019, de McKinsey & Company website: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banks-in-the-changing-world-of-financial-intermediation/es-es

Merino Moreno, C. (2019). Indicadores y métricas de la Gestión del Conocimiento. Presentado en Madrid España. Madrid España.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic mangament. Simon and Schuster.

Mirabal, J. F. (2015). Gestión dinámica de conocimiento organizacional. Enl@ce: revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 12(2), 55-78.

Morcillo, P., Fernández Aguado, J., Aragón-Correa, J. A., Arruñada, B., Bañegil, T., & Bueno, E. (2002). Nuevas claves para la dirección estratégica. Barcelona: Ariel.

Murillo, G. (2009). Conocimiento e Innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en colombia. Estudios Gerenciales, 25(112), 71-11.

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, 40(3), 40–54. https://doi.org/10.2307/41165942

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. Harvard Business Review, 85(7/8), 162.

Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. Industrial and corporate change, 9(1), 1–20.

Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. Organization studies, 27(8), 1179–1208.

Ontiveros, E. (2012). Una nueva época: Los grandes retos del s. XXI (1ª ed.). Madrid: Galaxia Gutenberg.

Ordoñez de Pablos, P., & Parreño Fernández, J. (2005). Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: Una análisis dinámico del conocimiento de la empresa. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 11(1), 165–177.

Penrose, E. (1995). The theory of the growth of the firm (3ra ed.). Oxford: Oxford University.

Perego, L. H., & Miguel, R. S. (2014). Innovación e inteligencia estratégica. Recuperado de http://www. eumed. net/libros-gratis/2014/1405/index. htm.

Plaz Landaeta, R. (2003). Gestión del Conocimiento: Una visión integradora del aprendizaje organizacional. Madrid, 51-59.

Plaz Landaeta, R., & González Aure, N. (2004). La Gestión del Conocimiento Organizativo: Dinámicas de agregación de valor en la organización. Economía industrial, 357, 14.

Quinn, J. B. (2000). Outsourcing innovation: The new engine of growth. Sloan Management Review, 41(4), 13-28.

Roos, G., & Ross, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. Long range planning, 30(3), 413–426.

Roos, J., Ross, G., Dragonetti, N., & Edvinsson, L. (2001). Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa. Barcelona: Paidós Ibérica.

Salmador Sánchez, M. P. (2019). El conocimiento en la organización y su dirección estratégica. Presentado en Madrid España. Madrid España.

Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Acimed, 13(6), 0–0.

Senge, P. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Broadway Business.

Sorrentino, M. (1999). Notes on knowledge management in banking. KIO Meeting. Recuperado de http://www. sistemi-informativi. org/kio/cons/KIOme&BarRTF. htm.

Srinivas, V., Fromhart, S., Goradia, U., & Wadhwani, R. (2019). 2018 Banking Outlook: Accelerating the transformation. Deloitte.

Terán-Cano, F. (2018). Sociedad del conocimiento y la economía. *INNOVA Research Journal, 3*(5), 146-154.

Terceño, A. & Guercio, M. B. (2011). El crecimiento económico y el desarrollo del sistema financiero. Un análisis comparativo. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 17(2), 33-46.

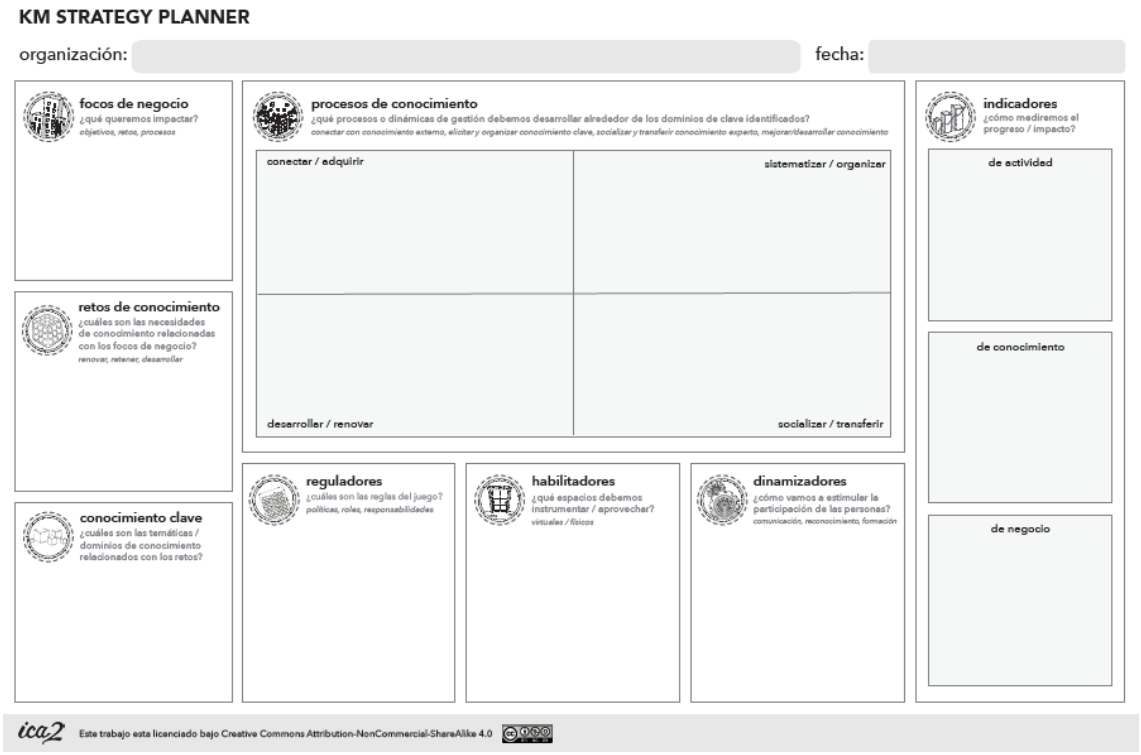
Wilson, T. D. (2002). The nonsense of knowledge management. Information research, 8(1), 8–1.

Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, 41(3), 125–145.

Zuleta, H. (1997). Una visión general del sistema financiero colombiano. Recuperado 8 de octubre de 2019, de Banco de la República website: https://www.banrep.gov.co/es/vision-general-del-sistema-financiero-colombiano

7. Anexos

7.1 Anexo 1: Formato original KMSP



7.2 Anexo 2: Hipótesis y preguntas

1. Macro-Hipótesis 1: Retos y Objetivos Estratégicos

1.1 Hipótesis 1:

- **Afirmación:** La gestión del conocimiento requiere una interpretación desde la estrategia de la entidad.
  Cambiar el enfoque de GC habitual que busca generar instrumentos y mayores competencias en los empleados, hacia una orientación de GC para los resultados del negocio.

- **Hipótesis:** Los bancos colombianos todavía comprenden la GC como algo de la dirección instrumental y sobre todo relacionado con la formación y documentación.

- **Preguntas:**

- Pregunta 1: En su entidad, la estrategia (misión, visión, objetivos corporativos), se planea o construye realizando:

a. Una actividad que consiste en un "retiro" para un grupo de directivos que regresan a las oficinas con el documento sobre la estrategia elaborado.
b. Un ejercicio de aprovechamiento del conocimiento interno y externo que promueve la participación de los empleados y grupos de interés.
c. Una reunión formal representativa de diferentes áreas la organización, dentro de las instalaciones de la misma
d. Otro:_____

- Pregunta 2: En su entidad, ¿Cuáles son los objetivos más comunes en los que se aplica la GC?
  a. Negocio (ventas, comercialización, entre otros)
  b. Funcionamiento (eficiencia, incidencias, prácticas de trabajo, entre otros)
  c. Conocimiento (formación, transferencia del "saber hacer", documentación, entre otros)
  d. Otros: _____

- Pregunta 3: En su empresa, la interpretación de la gestión de conocimiento es:
  a. Un modelo de procesos de gestión de la información y el conocimiento
  b. Un procedimiento para documentar las actividades
  c. Una tecnología que apoya la gestión
  d. Otros:_____

1.2 Hipótesis 2:

- **Afirmación:** Gestión del conocimiento no se reconoce como eje de trabajo directamente relacionado con la eficiencia operativa. La preocupación viene determinada por ahorrar en estructuras físicas y potenciar el ámbito virtual.

- **Hipótesis:** Los bancos colombianos todavía comprenden la GC como algo no relacionado directamente con el negocio.

- **Preguntas:**

- Pregunta 4: La gestión del conocimiento en su organización se realiza para:
  a. Potencializar el manejo virtual de los datos e información que acumula la organización
  b. Optimizar procesos con la finalidad de alcanzar la reducción de costes
  c. Utilizar el conocimiento como instrumento para diferenciar a la empresa ante sus clientes y competidores
  d. Otros: _____

- Pregunta 5: De los siguientes enunciados, ¿cuál o cuáles consideraría que son los principales aportes de la gestión del conocimiento a su organización?
  a. Formación de personal, mejora en habilidades y capacidades del personal
  b. Aporte significativo al logro de los objetivos del negocio
  c. Organización y sistematización de la información
  d. Otros:_____

1.3 Hipótesis 3:

- **Afirmación:** La gestión del conocimiento no se comprende como un ejercicio de liderazgo en el manejo de la frontera del conocimiento en tendencias clave del sector (atracción y retención de talento experto en ciberseguridad, fintech, y otras cuestiones)

- **Hipótesis:** Los bancos colombianos todavía no relacionan la GC con los asuntos de talento en lo relativo a retención y atracción del mismo.

- **Preguntas:**

- Pregunta 6: En su entidad, el ámbito de talento humano posee líneas de actuación para:
  a. Identificar el talento clave disponible en la organización
  b. Trabajar de forma específica con empleados que poseen un talento clave
  c. Evitan la salida no deseada de personas con talento clave
  d. Otros:_____

- Pregunta 7: En su entidad, la atracción del talento se caracteriza por:
  a. Una monitorización de talento en competidores
  b. Un programa específico de captación de talento
  c. Un esquema de ofertas laborales de alto nivel para atraer talento
  d. Otros:_____

1.4 Hipótesis 4:

- **Afirmación:** La gestión del conocimiento no se comprende como un eje que permita generar oportunidades de nuevas propuestas para modernizar y reestructurar la organización.

- **Hipótesis.** Los bancos colombianos todavía comprenden la reestructuración como un proceso de reordenación del organigrama y modernización de sus tecnologías, en el que la GC no es un elemento protagonista.

- **Preguntas:**

- Pregunta 8: Para la empresa, un proceso de reestructuración se entiende cómo:
  a. Cambios internos en el organigrama que tienen el objetivo de facilitar la modernización
  b. Proceso de búsqueda de eficiencia de costos y reorganización de funciones
  c. Implementación de nuevas tecnologías en los procesos
  d. Otros:_____

- Pregunta 9: Para implementar la gestión de conocimiento en la organización, ¿se ha tenido en cuenta alguna de los siguientes aspectos?:
  a. Modernización del diseño organizacional
  b. Creación de nuevos roles y puestos de trabajo
  c. Inversiones en plataformas tecnológicas
  d. Otras:_____

1.5 Hipótesis 5:

- **Afirmación:** Gestión del Conocimiento requiere aprovechar el capital relacional de la organización en términos de flujos de aprendizaje, información, ideas, etc. Cambiar el enfoque de GC habitual que considera que el conocimiento importante solamente reside en los empleados de la organización.

- **Hipótesis:** Los bancos colombianos todavía comprenden la GC como algo relacionado con personas, específicamente sus empleados.

- **Preguntas:**

- Pregunta 10: En su entidad, la gestión del conocimiento se centra en:
  a. El capital humano
  b. Personas y estructuras corporativas donde se registra o consultan contenidos
  c. Personas, estructuras y networking externo
  d. Otros:_____

- Pregunta 11: Los procesos de GC que se realizan en la organización involucran principalmente a:
  a. Proveedores y competidores (stakeholders)
  b. Los empleados internos (o de planta)
  c. Los empleados externos (o de outsourcing)
  d. Otros: _____

1.6 Hipótesis 6:

- **Afirmación:** Gestión del conocimiento no cuenta con un esquema de indicadores o KPIs bien establecido para dar cuenta de las actividades, conocimientos e impactos que genera dicha GC.

- **Hipótesis**. Los bancos colombianos todavía no integran las variables e indicadores de GC en sus scoreboards.

- **Preguntas:**

- Pregunta 12: Los indicadores que miden los procesos de gestión del conocimiento son:
  a. Relacionados con las actividades: Cantidad de las actividades, número de participantes, cumplimiento de la agenda, etc.
  b. Relacionados con el conocimiento: documentación o sistematización de conocimiento, número de registros, boletines, videos, documentos
  c. Relacionados con impacto en el negocio: ahorros derivados de la GC, cantidad de eficiencias, nuevos productos, mejora de imagen, etc.
  d. Otros:_____

- Pregunta 13: En su entidad, la evaluación del desempeño considera…
  a. Indicadores de productividad
  b. Indicadores de resultados
  c. Indicadores de gestión del conocimiento
  d. Otros: _____

2. Hipótesis de Procesos

2.1 Hipótesis 7:

- **Análisis:** Gestión del conocimiento no se comprende como un elemento de cohesión organizacional donde se trabaja la comunicación interna y la socialización de conocimiento.

- **Hipótesis:** Los bancos colombianos cuentan con estructuras organizacionales verticales, con poca interacción e incluso con rivalidades internas (subculturas).

- **Preguntas:**

- Pregunta 14: Se podría afirmar que la estructura de la organización se caracteriza por ser:
  a. Vertical, con diferenciación clara de poder, jerarquías, departamentos y con dificultad para el relacionamiento entre áreas
  b. Colaborativa, con diferenciación jerárquica y de áreas pero con la facilidad de crear equipos interdisciplinarios
  c. Horizontal, completamente descentralizada y poco jerarquizada, con facilidad para la interacción entre todos los miembros de la organización
  d. Otros:_____

- Pregunta 15: Marque la opción que considera describe mejor la interacción entre las áreas de su organización:
  a. “El relacionamiento entre los departamentos es óptimo y permite la adecuada comunicación, colaboración y gestión”
  b. “El relacionamiento entre los departamentos es bueno pero podría mejorarse con la finalidad de colaborar más”
  c. “El relacionamiento entre los departamentos es deficiente e incluso obstaculiza en determinadas ocasiones una buena gestión”
  d. Otros:_____

2.2 Hipótesis 8:

- **Afirmación:** Gestión del conocimiento no se comprende como un ejercicio donde tiene cabida la monitorización y seguimiento del entorno. Se piensa que es un tema interno de personas y tecnología.

- **Hipótesis**. Los bancos colombianos no cuentan con una sistemática organizada para hacer seguimiento a las variables clave del entorno importantes para su negocio (regulación, tecnología, cuestiones geopolíticas, etc.)

- **Preguntas:**

- Pregunta 16: Indique sobre cuáles de los siguientes conocimientos se realizan actividades de monitoreo sistemático:
  a. Regulaciones jurídicas y económicas
  b. Mejoras y tendencias en tecnología
  c. Noticias políticas y económicas
  d. Otros:_____

- Pregunta 17: En su entidad, la labor de monitorización desencadena….
  a. Un boletín con hipervínculos que se difunde en la organización
  b. Unos informes especializados
  c. Unas sesiones de revisión y debate sobre los hallazgos
  d. Otros: _____

2.3 Hipótesis 9:

- **Afirmación:** Gestión del conocimiento se confunde con la gestión de registros documentales y con la existencia y disposición de repositorios internos.

- **Hipótesis**. Los bancos colombianos todavía consideran que el conocimiento se encuentra en los documentos de la organización.

- **Preguntas:**

- Pregunta 18: Indique cuál o cuáles de las siguientes opciones definen mejor el objetivo de la gestión de conocimiento en su organización:
  a. "Canalizar" y apoyar la transferencia del conocimiento de los empleados para promover aprendizajes, mejoras e innovaciones
  b. Organizar y sistematizar la información física que posee la organización
  c. Generar manuales y guías de implementación en los puestos de trabajo
  d. Otros:_____

- Pregunta 19: Marque la o las opciones que considere son los principales resultados de la gestión de conocimiento en la empresa
  a. Aprendizajes
  b. Documentos (reglamentos, manuales, etc)
  c. Mejoras e innovaciones
  d. Otros:_____

2.4 Hipótesis 10:

- **Afirmación:** Gestión del conocimiento se comprende como un recurso que poseen las personas que llevan más tiempo en la organización y que manejan de forma individual.

- **Hipótesis:** Los bancos colombianos todavía no han generado una manera de proceder con el conocimiento tácito de cara a socializarlo en la organización.

- **Preguntas:**

- Pregunta 20: Indique cuales de las siguientes son algunas de las actividades que la empresa lleva a cabo en la gestión de conocimiento:
  a. Intranet y chats corporativos para crear "comunidades de expertos" relacionadas con conocimientos
  b. Desarrollo de aplicaciones tecnológicas para la recopilación y consulta de preguntas frecuentes contestadas por expertos
  c. Apertura y reconocimiento de espacios presenciales y virtuales para la transferencia de conocimiento experto
  d. Otros:_____

- Pregunta 21: En su entidad, el conocimiento clave que poseen diferentes expertos se maneja a través de…
  a. Entrevistas
  b. Seminarios internos
  c. Coaching
  d. Otros:_____

2.5 Hipótesis 11:

- **Afirmación:** Gestión del conocimiento se confunde con el intercambio de documentación y el acceso-consulta de bases de información, sin considerar la importancia de los espacios para transferir conocimiento tácito.

- **Hipótesis**. Los bancos colombianos todavía no trabajan efectivamente la transferencia del conocimiento tácito en la organización.

- **Preguntas:**

- Pregunta 22: En su entidad el conocimiento tácito:
  a. Tiene una agenda para su socialización
  b. Se transfiere de manera informal
  c. Se trabaja cuando existe una situación de jubilación o salida prevista
  d. Otros: _____

- Pregunta 23: La sistematización de conocimiento tácito se realiza a través de:
  a. Fichas y formatos
  b. Videos
  c. Narrativas
  d. Otros: _____

2.6 Hipótesis 12:

- **Afirmación:** Gestión del conocimiento se confunde con formación, es decir, con el desarrollo de planes que articulan cursos y seminarios.

- **Hipótesis:** Los bancos colombianos no trabajan efectivamente las dinámicas del aprendizaje que se producen fuera del formato de curso.

- **Preguntas:**

- Pregunta 24: En su entidad el desarrollo de competencias se une al concepto:
  a. Plan de formación
  b. Plataforma e-learning
  c. Aprendizaje social (todo lo que pasa fuera del aula)
  d. Otros:_____

- Pregunta 25: El aprendizaje de los conocimientos relevantes para la empresa se realiza principalmente por medio de:
  a. Formación virtual (Moodle u otras) o presencial (cursos, seminarios, capacitaciones)
  b. Consolidación y consulta de información y conocimientos explícitos en manuales, procedimientos y archivos
  c. Socialización de los conocimientos de personas "expertas" al interior de la organización (charlas, videos, conferencias)
  d. Otros: _____

2.7 Hipótesis 13:

- **Afirmación:** Gestión del conocimiento no se comprende como un ejercicio de cuestionamiento positivo de la praxis de la organización.

- **Hipótesis**. Los bancos colombianos no promueven el cuestionamiento positivo que pueda surgir desde los empleados.

- **Preguntas**:

- Pregunta 26: Cuando un miembro de la organización desea realizar una "crítica constructiva" o sugerencia a un proceso, procedimiento, producto o actividad de la organización, generalmente lo que ocurre es:
  a. Busca a su jefe inmediato y comenta con libertad sus opiniones
  b. Prefiere no cuestionar ni aportar su pensamiento, dejándolo para sí mismo
  c. Lo comenta abiertamente y procura proponer alguna solución a la situación que considera puede mejorar
  d. Otros:_____

- Pregunta 27: En su organización, las ideas que surgen de cuestionamientos positivos….
  a. Tienen un plan para su análisis filtrado y puesta en marcha
  b. No cuentan con un modelo claro de utilización
  c. No se sabe qué pasa con ellas
  d. Otros:_____

2.8 Hipótesis 14:

- **Afirmación:** Gestión del conocimiento no se comprende como un ejercicio que promueve la innovación derivada de los aprendizajes que se producen dentro y fuera de la organización.

- **Hipótesis:** Los bancos colombianos no promueven una cultura y comportamiento innovador derivado de la GC.

- **Preguntas:**

- Pregunta 28: En su entidad, el esfuerzo innovador:
  a. Cuenta con un presupuesto, agenda y recursos
  b. Depende de algunos empleados entusiastas
  c. No cuenta con un modelo de actuación
  d. Otros:_____

- Pregunta 29: En su organización, la gestión del conocimiento genera unos resultados de innovación asociados a…
  a. Nuevos procedimientos
  b. Nuevos productos /servicios
  c. Reconocimiento personal
  d. Otros:_____

3. Hipótesis sobre soportes

3.1 Hipótesis 15

- **Afirmación:** Gestión del conocimiento no cuenta con un lugar en las políticas relevantes de la organización.

- **Hipótesis**: Los bancos colombianos no cuentan con una política asociada a la promoción de la GC en la organización.

- **Preguntas:**

- Pregunta 30: Marque las opciones que mejor describan las políticas que tiene la organización alrededor de la GC:
  a. Se ha hecho explícito con comunicados y prácticas la importancia de compartir conocimiento y participar en las actividades entorno de él
  b. Existen directrices claras para estimular y clasificar la documentación del conocimiento que posee la organización
  c. La organización cuenta con pautas y actividades de reconocimiento para aquellas personas que participen en la GC
  d. Otras_____

- Pregunta 31: En su entidad se incentiva y reconoce el aporte a la gestión del conocimiento a través de:
  a. Reconocimiento social
  b. Recompensa (monetaria y no montaria)
  c. Desarrollo o crecimiento profesional
  d. Otros:_____

3.2 Hipótesis 16

- **Afirmación:** Gestión del conocimiento no cuenta con unidades organizacionales propias para atender este asunto.

- **Hipótesis**: Los bancos colombianos todavía no reconocen la importancia de los procesos de GC y por tanto no lo integran en el organigrama.

- **Preguntas:**

- Pregunta 32: En su organización, ¿cuál es el área responsable de los procesos de GC?
  a. Recursos Humanos
  b. Calidad
  c. Tecnología
  d. Otros:_____

- Pregunta 33: Las personas que participan en los procesos de gestión de conocimiento generalmente pertenecen a un nivel organizacional:
  a. Operativo: auxiliares, analistas de primer nivel, asistentes, operativos
  b. Mandos medios: Analistas senior, coordinadores, jefes
  c. Gerenciales: Gerentes, Vicepresidentes
  d. Otros: _____

- Pregunta 34: En su entidad, la responsabilidad sobre la gestión del conocimiento recae en:
  a. Un departamento
  b. Un comité multidepartamental
  c. Un coordinador
  d. Otros:_____

3.3 Hipótesis 17

- **Afirmación:** Gestión del conocimiento no cuenta con una plataforma integrada de soluciones para atender las necesidades de consulta, acceso, colaboración, intercambio, conversación, etc., sino que tienen diferentes herramientas no conectadas.

- **Hipótesis**: Los bancos colombianos tienen herramientas diferentes para atender la GC pero sin un planteamiento de plataforma corporativa integradora.

- **Preguntas:**

- Pregunta 35: La cantidad de aplicaciones tecnológicas que se utilizan para llevar a cabo los procesos de GC es:
  a. Una sola, con ella se gestionan todos los procesos referentes al conocimiento de la organización
  b. Dos o tres, se utilizan para diferentes procesos de GC en la empresa
  c. Cuatro o más, creando una complejidad de herramientas
  d. Otros:_____

- Pregunta 36: La plataformas más comúnmente utilizadas para llevar a cabo los procesos de GC son:
  a. Plataforma para la vigilancia, catalogación y consulta del conocimiento relevante para la organización
  b. Intranet que facilita la publicación de boletines informativos y la interacción de los miembros por medio de correos, chats, blogs o foros
  c. Plataforma de formación, donde se realicen procesos de capacitación
  d. Otros:_____

7.3 Anexo 3: Cuestionario definitivo

Investigación sobre la gestión de conocimiento en entidades bancarias Colombianas

Buen día,

Agradecemos su participación en este estudio investigativo que tiene como finalidad única el diagnóstico del nivel de madurez de las prácticas de "gestión del conocimiento" aplicadas en el sector bancario colombiano.

Para aclarar, entendemos la gestión del conocimiento como aquellos procesos o dinámicas que tienen como finalidad transferir el conocimiento a través de la organización desde el lugar desde donde se genera, hasta el (las) área(s) donde pueda ser utilizado, logrando así ventajas competitivas, innovaciones, mejoras, entre otros.

El cuestionario que responderá a continuación le tomará un tiempo aproximado de entre 30 minutos a una 1 hora para su contestación; aunque sabemos que es difícil le agradecemos que intente realizarlo de la manera más concentrada posible.

Para iniciar, le solicitamos diligencie la siguiente información:

Nombre:

Tu respuesta

Empresa:

Tu respuesta

Correo electrónico (se solicita por si desea que se le envíen los resultados del estudio):

Tu respuesta

Investigación sobre la gestión de conocimiento en entidades bancarias Colombianas

A continuación encontrará una serie de preguntas y afirmaciones sobre las prácticas que su organización realiza con respecto a esta temática; tan solo en algunas específicas se le pedirá marcar una única respuesta, en las demás podrá contestar marcando tantas opciones como lo considere, sin embargo le pedimos que por favor intente marcar solo la(s) opción(es) que considera caracteriza(n) mejor la "filosofía" y "modo de actuación" de su organización con respecto a la gestión del conocimiento.

En caso de que ninguna opción se ajuste a su realidad organizacional o desee hacer un comentario adicional, le pedimos que coloque en el espacio correspondiente a "otra" sus apreciaciones y aclaraciones, serán muy enriquecedoras para el estudio.

En su entidad, la estrategia que define la misión, visión y objetivos corporativos, se planea o construye realizando: (Por favor marque una única respuesta)

- [ ] Una actividad que consiste en un "retiro" para un grupo de directivos que regresan a las oficinas con el documento sobre la estrategia elaborado.
- [ ] Un ejercicio de aprovechamiento del conocimiento interno y externo que promueve la participación de los empleados y grupos de interés.
- [ ] Una reunión formal representativa de diferentes áreas de la organización, dentro de las instalaciones de la misma
- [ ] Otro: _____

En su empresa, la interpretación de la gestión de conocimiento es:

- [ ] Un modelo de procesos de gestión de la información y el conocimiento
- [ ] Un procedimiento para documentar las actividades
- [ ] Una tecnología que apoya la gestión
- [ ] Otro: _____

La gestión del conocimiento en su organización se realiza para:

- [ ] Potencializar el manejo virtual de los datos e información que acumula la organización
- [ ] Optimizar procesos con la finalidad de alcanzar la reducción de costes
- [ ] Utilizar el conocimiento como instrumento para diferenciar a la empresa ante sus clientes y competidores
- [ ] Otro: _____

De los siguientes enunciados, ¿Cuál o cuáles consideraría que son los principales aportes de la gestión del conocimiento a su organización?

- [ ] Formación, mejora en habilidades y capacidades del personal
- [ ] Aporte significativo al logro de los objetivos del negocio
- [ ] Organización y sistematización de la información
- [ ] Otro: _____

En su entidad, el ámbito de talento humano posee líneas de actuación para:

- [ ] Identificar el talento clave disponible en la organización
- [ ] Trabajar de forma específica con empleados que poseen un talento clave
- [ ] Evitar la salida no deseada de personas con talento clave
- [ ] Otro: _____

En su entidad, la atracción del talento se caracteriza por:

- [ ] Una monitorización de talento en competidores
- [ ] Un programa específico de captación de talento
- [ ] Un esquema de ofertas laborales de alto nivel para atraer talento
- [ ] Otro: _____

Para la empresa, un proceso de reestructuración se entiende cómo:

- [ ] Cambios internos en el organigrama que tienen el objetivo de facilitar la modernización
- [ ] Proceso de búsqueda de eficiencia de costos y reorganización de funciones
- [ ] Implementación de nuevas tecnologías en los procesos
- [ ] Otro: _____

Para implementar la gestión de conocimiento en la organización, ¿se ha tenido en cuenta alguno de los siguientes aspectos?:

- [ ] Modernización del diseño organizacional
- [ ] Creación de nuevos roles y puestos de trabajo
- [ ] Inversiones en plataformas tecnológicas
- [ ] Otro: _____

En su entidad, la gestión del conocimiento se centra en: (Por favor marque una única respuesta)

- [ ] El capital humano
- [ ] Personas y estructuras corporativas donde se registra o consultan contenidos
- [ ] Personas, estructuras y networking externo
- [ ] Otro: _____

11. Los procesos de gestión de conocimiento que se realizan en la organización involucran principalmente a:

- [ ] Proveedores y competidores (stakeholders)
- [ ] Los empleados internos (o de planta)
- [ ] Los empleados externos (o de outsourcing)
- [ ] Otro: _____

Los indicadores que miden los procesos de gestión del conocimiento son:

- [ ] Relacionados con las actividades: Cantidad de las actividades, número de participantes, cumplimiento de la agenda, etc.
- [ ] Relacionados con el conocimiento: documentación o sistematización de conocimiento, número de registros, boletines, videos, documentos
- [ ] Relacionados con impacto en el negocio: ahorros derivados de la gestión del conocimiento, cantidad de eficiencias, nuevos productos, mejora de imagen, etc.
- [ ] Otro: _____

En su entidad, la evaluación del desempeño busca medir:

- [ ] Indicadores de productividad
- [ ] Indicadores de resultados
- [ ] Indicadores de gestión del conocimiento
- [ ] Otro: _____

Se podría afirmar que la estructura de la organización se caracteriza por ser: (Por favor marque una única respuesta)

- [ ] Vertical, con diferenciación clara de poder, jerarquías, departamentos y con dificultad para el relacionamiento entre áreas
- [ ] Colaborativa, con diferenciación jerárquica y de áreas pero con la facilidad de crear equipos interdisciplinarios
- [ ] Horizontal, completamente descentralizada y poco jerarquizada, con facilidad para la interacción entre todos los miembros de la organización
- [ ] Otro: _____

Marque la opción que considera describe mejor la interacción entre las áreas de su organización: (Por favor marque una única respuesta)

- [ ] "El relacionamiento entre los departamentos es óptimo y permite la adecuada comunicación, colaboración y gestión"
- [ ] "El relacionamiento entre los departamentos es bueno pero podría mejorarse con la finalidad de colaborar más"
- [ ] "El relacionamiento entre los departamentos es deficiente e incluso obstaculiza en determinadas ocasiones una buena gestión"
- [ ] Otro: _____

Indique sobre cuáles de los siguientes conocimientos se realizan actividades de monitoreo sistemático:

- [ ] Regulaciones jurídicas y económicas
- [ ] Mejoras y tendencias en tecnología
- [ ] Noticias políticas y económicas
- [ ] Otro: _____

En su entidad, la labor de "monitorización del conocimiento" tiene como resultado:

Entendiendo "monitorización del conocimiento" como acciones de vigilancia y búsqueda de conocimiento clave que podría contribuir a la mejora e innovación de los procesos, productos o servicios de la organización.

- [ ] Un boletín con hipervínculos que se difunde en la organización
- [ ] Unos informes especializados
- [ ] Unas sesiones de revisión y debate sobre los hallazgos
- [ ] Otro: _____

Indique cuál o cuáles de las siguientes opciones definen mejor el objetivo y la situación actual de la gestión de conocimiento en su organización:

- [ ] "Canalizar" y apoyar la transferencia del conocimiento de los empleados para promover aprendizajes, mejoras e innovaciones
- [ ] Organizar y sistematizar la información física que posee la organización
- [ ] Generar manuales y guías de implementación en los puestos de trabajo
- [ ] Otro: _____

Marque la o las opciones que considere son los principales resultados de la gestión de conocimiento en la empresa:

- [ ] Aprendizajes
- [ ] Documentos (reglamentos, manuales, etc)
- [ ] Mejoras e innovaciones
- [ ] Otro: _____

Indique cuáles de las siguientes son algunas de las actividades que la empresa lleva a cabo en la gestión de conocimiento:

- [ ] Intranet y chats corporativos para crear "comunidades de expertos" relacionadas con conocimientos
- [ ] Desarrollo de aplicaciones tecnológicas para la recopilación y consulta de preguntas frecuentes contestadas por expertos
- [ ] Apertura y reconocimiento de espacios presenciales y virtuales para la transferencia de conocimiento experto
- [ ] Otro: _____

Complete la siguiente afirmación marcando las opciones que considere describen mejor a su organización: "En su entidad, el conocimiento clave que poseen diferentes expertos se maneja a través de _____"

- [ ] Entrevistas
- [ ] Seminarios internos
- [ ] Coaching
- [ ] Otro: _____

En su entidad el conocimiento tácito :

Conocimiento Tácito: se refiere al tipo de conocimiento que es difícil de explicar, explicitar o compartir, pues su naturaleza proviene de conceptos complejos, capacidades, aptitudes y procesos mediados por la experiencia, el entorno, el "saber hacer" de las personas que trabajan en la organización

- [ ] Tiene una agenda para su socialización
- [ ] Se transfiere de manera informal
- [ ] Se trabaja cuando existe una situación de jubilación o salida prevista
- [ ] Otro: _____

La sistematización de conocimiento tácito se realiza a través de:

- [ ] Fichas y formatos
- [ ] Videos
- [ ] Narrativas
- [ ] Otro: _____

En su entidad el desarrollo de competencias se une al concepto:

- [ ] Plan de formación
- [ ] Plataforma e-learning
- [ ] Aprendizaje social (todo lo que pasa fuera del aula)
- [ ] Otro: _____

El aprendizaje de los conocimientos relevantes para la empresa se realiza principalmente por medio de:

- [ ] Formación virtual (Moodle u otras) o presencial (cursos, seminarios, capacitaciones)
- [ ] Consolidación y consulta de información y conocimientos explícitos en manuales, procedimientos y archivos
- [ ] Socialización de los conocimientos de personas "expertas" al interior de la organización (charlas, videos, conferencias)
- [ ] Otro: _____

Cuando un miembro de la organización desea realizar una "crítica constructiva" o sugerencia a un proceso, procedimiento, producto o actividad de la organización, generalmente lo que ocurre es:

- [ ] Busca a su jefe inmediato y comenta con libertad sus opiniones
- [ ] Prefiere no cuestionar ni aportar su pensamiento, dejándolo para sí mismo
- [ ] Lo comenta abiertamente y procura proponer alguna solución a la situación que considera puede mejorar
- [ ] Otro: _____

Complete la siguiente afirmación marcando las opciones que considere describen mejor a su organización. "En su organización, las ideas que surgen de cuestionamientos positivos _____"

- [ ] Tienen un plan para su análisis, filtrado y puesta en marcha
- [ ] No cuentan con un modelo claro de utilización
- [ ] No se sabe qué pasa con ellas
- [ ] Otro: _____

En su entidad, el esfuerzo innovador:

- [ ] Cuenta con un presupuesto, agenda y recursos
- [ ] Depende de algunos empleados entusiastas
- [ ] No cuenta con un modelo de actuación
- [ ] Otro: _____

Complete la siguiente afirmación marcando las opciones que considere describen mejor a su organización: "En su empresa, la gestión del conocimiento genera unos resultados de innovación que tienen como resultado _____"

- [ ] Nuevos procedimientos
- [ ] Nuevos productos /servicios
- [ ] Reconocimiento personal
- [ ] Otro: _____

Marque las opciones que mejor describan las políticas que tiene la organización alrededor de la gestión del conocimiento:

- [ ] Se ha hecho explícito con comunicados y prácticas la importancia de compartir conocimiento y participar en las actividades entorno al mismo
- [ ] Existen directrices claras para estimular y clasificar la documentación del conocimiento que posee la organización
- [ ] La organización cuenta con pautas y actividades de reconocimiento para aquellas personas que participen en la gestión del conocimiento
- [ ] Otro: _____

En su entidad se incentiva y reconoce el aporte a la gestión del conocimiento a través de:

- [ ] Reconocimiento social
- [ ] Recompensa (monetaria y no monetaria)
- [ ] Desarrollo o crecimiento profesional
- [ ] Otro: _____

En su organización, ¿Cuál es el área responsable de los procesos de gestión del conocimiento? (Por favor marque una única respuesta)

- [ ] Recursos Humanos
- [ ] Calidad
- [ ] Tecnología

Las personas que participan en los procesos de gestión de conocimiento generalmente pertenecen a un nivel organizacional:

- [ ] Operativo: auxiliares, analistas de primer nivel, asistentes, operativos
- [ ] Mandos medios: Analistas senior, coordinadores, jefes
- [ ] Gerenciales: Gerentes, Vicepresidentes
- [ ] Otro: _____

En su entidad, la responsabilidad sobre la gestión del conocimiento recae en: (Por favor marque una única respuesta)

- [ ] Un departamento
- [ ] Un comité multidepartamental
- [ ] Un coordinador
- [ ] Otro: _____

Especifique la cantidad de aplicaciones tecnológicas que se utilizan para llevar a cabo los procesos de gestión del conocimiento: (Por favor marque una única respuesta)

- [ ] Una sola, con ella se gestionan todos los procesos referentes al conocimiento de la organización
- [ ] Dos o tres, se utilizan para realizar los diferentes procesos de gestión del conocimiento en la empresa
- [ ] Cuatro o más, se utilizan para realizar los diferentes procesos de gestión del conocimiento en la empresa
- [ ] Otro: _____

La plataformas más comúnmente utilizadas en la empresa para llevar a cabo los procesos de gestión del conocimiento son:

- [ ] Plataforma para la vigilancia, catalogación y consulta del conocimiento relevante para la organización
- [ ] Intranet, para la publicación de boletines informativos y la interacción de los miembros por medio de correos, chats, blogs o foros
- [ ] Plataforma de formación, donde se realizan procesos de capacitación
- [ ] Otro: _____

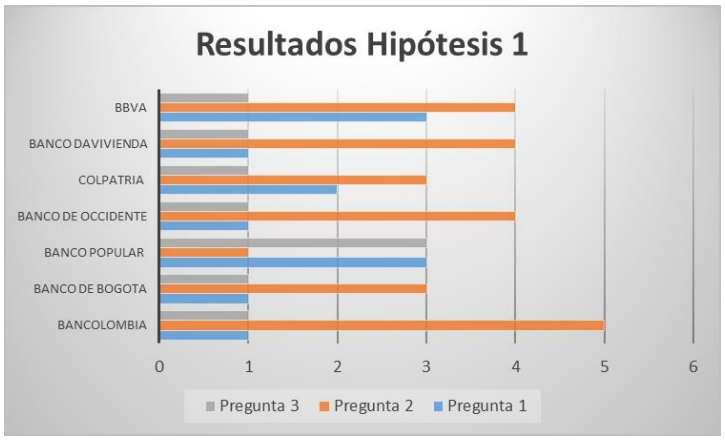
Ha culminado el cuestionario, agradecemos su participación y tiempo para participar en este estudio que estamos seguros contribuirá al avance de la gestión del conocimiento en entidades colombianas.

Si desea obtener copia del resultado del estudio o posibles recomendaciones sobre las tendencias que podría aplicar a su organización, no dude en contactarme al correo smcamargol@gmail.com

Atrás | Enviar

7.4 Anexo 4: Resultados por hipótesis individual análisis a profundidad

7.4.1 Resultados Hipótesis 1:



Resultados Hipótesis 1
Fuente: Elaboración propia

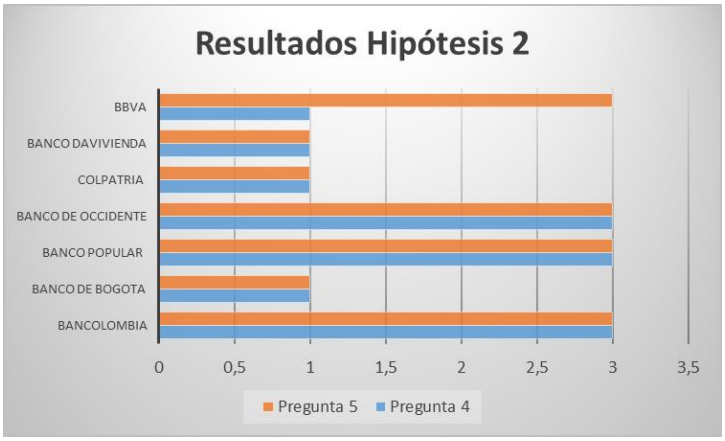
Para esta hipótesis que hace referencia a la interpretación de la gestión del conocimiento desde la estrategia de la entidad se midieron tres aspectos fundamentales que arrojaron los siguientes resultados según la gráfica.

En la pregunta 1 puede observarse que las entidades Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco de Occidente y Davivienda que acumulan el 58.4% de la participación en el mercado, indican que la estrategia (misión, visión, objetivos corporativos) de su organización se planea o construye realizando un ejercicio de aprovechamiento del conocimiento interno y externo que promueve la participación de los empleados y grupos de interés, lo que constituye una práctica adecuada. Sin embargo, las entidades restantes que representan el 23.2% de participación en el mercado no se encuentran alineados con las mejores prácticas manifestando que la construcción de su estrategia se realiza por medio de un “retiro” por parte de los directivos de la compañía o una reunión formal por áreas en la organización.

En la pregunta 2 se observan barras con mayor altura, evidenciando que al menos seis de las siete entidades que participan en el estudio relacionan que los objetivos más comunes a los que se aplica la gestión del conocimiento son diferentes a la mejor práctica que es la de la relación directa con los objetivos del negocio. Los bancos participantes relacionan a la gestión del conocimiento con objetivos principalmente de formación y funcionamiento.

Para la pregunta 3 se observa que de manera casi unánime las entidades bancarias consideran que la interpretación de la gestión de conocimiento es un modelo de procesos de gestión de la información y el conocimiento, lo cual es un concepto adecuado. Únicamente una entidad con una representación del 5,9% considera a la gestión del conocimiento como una tecnología de apoyo a la gestión.

7.4.2 Resultados Hipótesis 2:

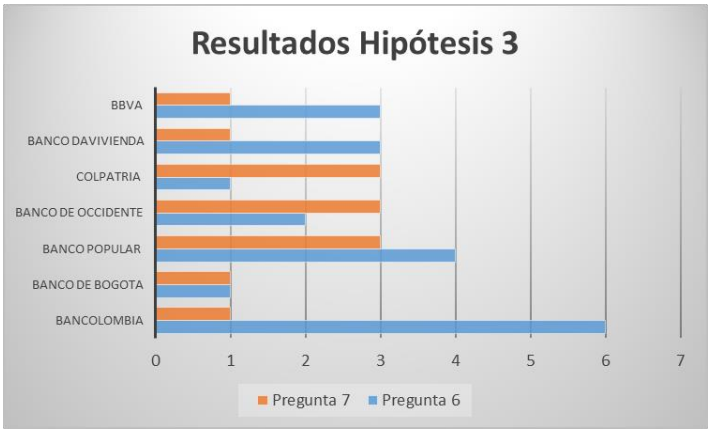


Resultados Hipótesis 2
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica relacionada con los resultados de la hipótesis 2 se puede evidenciar que las respuestas de la pregunta 4 indican que en tres entidades que representan el 37.9% del mercado, la gestión del conocimiento se realiza en sus organizaciones para potencializar el manejo de los datos que acumula la organización o para optimizar procesos con la finalidad de reducir costes. Las otras cuatro entidades que representan el 43.7% realizan procesos de gestión del conocimiento en su organización para utilizar el conocimiento como instrumento para diferenciar a la empresa ante sus clientes y competidores (ésta constituye la mejor práctica).

En la pregunta 5 las entidades que representan una participación del 48.10% en el mercado considera que los principales aportes de la gestión del conocimiento a su organización están relacionado con la formación de personal o la organización y sistematización de la información. Por otra parte, solo las entidades que representan el 33.5% del mercado consideran que el principal aporte de la GC está relacionado con el logro de los objetivos del negocio.

7.4.3 Resultados Hipótesis 3:



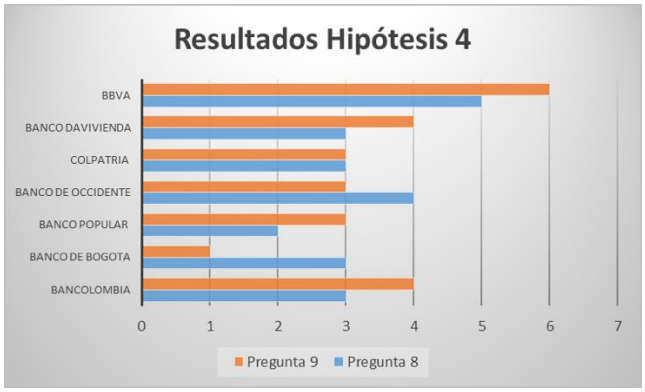
Resultados Hipótesis 3
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la hipótesis 3 pueden verse en la gráfica. En primer lugar, la pregunta 6 permite ver que las empresas como Bancolombia, Banco Popular, Banco de Occidente, Banco Davivienda y BBVA (representantes del 62% del mercado), aun no priorizan una línea de actuación sobre talento humano que les permita trabajar de forma específica con empleados que poseen un talento o conocimiento clave.

Para el caso de la pregunta 7 cuatro de las organizaciones (que acumulan el 62,10% del mercado), sobresalen por tener un programa específico para la captación del talento que posea conocimientos clave que aporten al negocio. Las tres entidades restantes (con 19.5% de participación en el mercado), se concentran en evitar la salida no deseada de personas con talentos clave pero no cuentan con una estrategia clara o eficiente de atracción de ese talento diferenciador.

7.4.4 Resultados Hipótesis 4:

En la gráfica se pueden ver los resultados correspondientes a la H4:

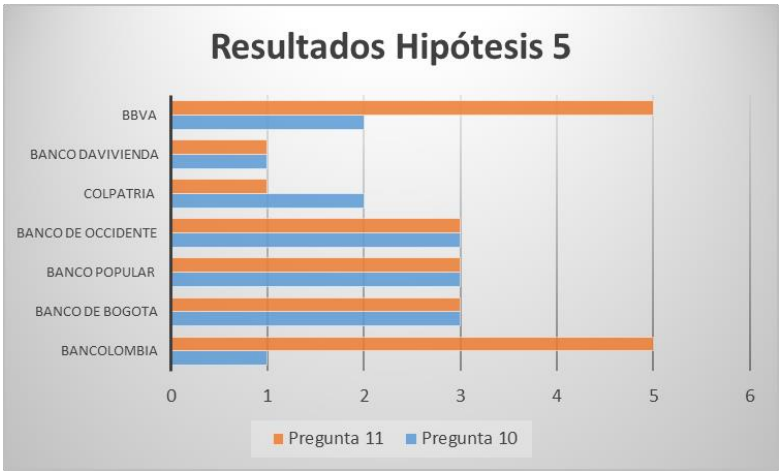


Resultados Hipótesis 4
Fuente: Elaboración propia

El comportamiento de los datos en la pregunta 8 evidencia que el proceso de reestructuración en estas empresas se entiende como cambios internos en el organigrama por modernización, procesos de búsqueda de eficiencia en costes o reorganización de funciones, sin embargo, en ningún caso se considera como la implementación de nuevas tecnologías en los procesos que agilicen el flujo de conocimiento.

En el caso de la pregunta 9, tan solo Banco de Bogotá (representante del 12.5% del mercado) ha considerado la creación de nuevos roles y puestos de trabajo para la implementación de la gestión del conocimiento, mientras que el resto de los bancos participantes se han limitado a realizar inversiones en plataformas tecnológicas o a modernizar algunos de sus diseños organizacionales para implementarla.

7.4.5 Resultados Hipótesis 5



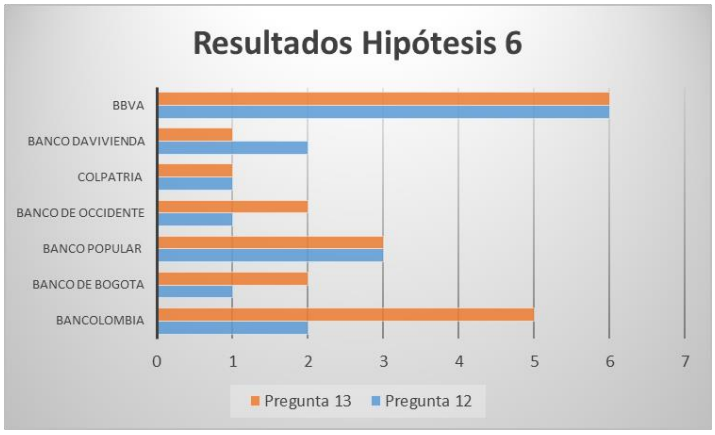
Resultados Hipótesis 5
Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que para la pregunta 10, las entidades Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco de Occidente, Colpatria y BBVA (42.2% de representación del mercado) consideran que la gestión del conocimiento se centra principalmente en las personas y estructuras, pero aún no la contempla como un ejercicio que también requiere la realización de un networking externo. Solamente las entidades Bancolombia y Davivienda (representantes del 39.40%), la conciben como un ejercicio integral.

Para la pregunta 11 se encuentra que cuatro de las entidades que acumulan el 60.6% de representación del mercado consideran que los procesos de la gestión del conocimiento involucran principalmente a los colaboradores internos o externos de la

compañía, pero no tienen en cuenta la participación y el monitoreo de la actividad de proveedores, competidores o stakeholders en general que sería la mejor práctica deseada.

7.4.6 Resultados Hipótesis 6

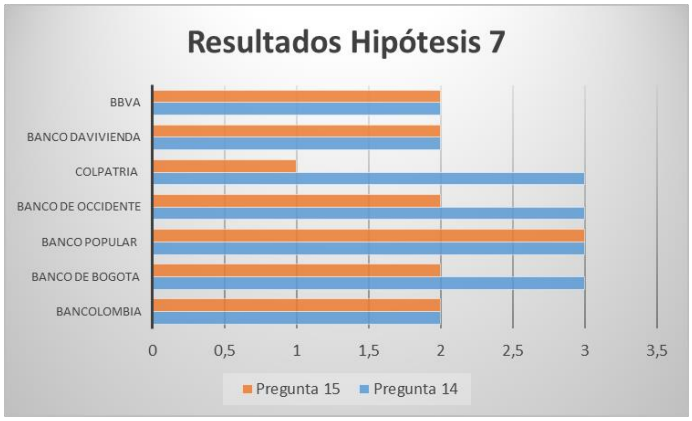


Resultados Hipótesis 6
Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos en la pregunta 12 permiten ver que cuatro de las empresas (55.5% de participación del mercado), poseen indicadores de medición para la GC relacionados con la documentación o sistematización del conocimiento explícito de la organización o con la cantidad de actividades de formación que realizan. Realmente solo tres de estas entidades (26.6% de participación en el mercado) plantea unos indicadores relacionados con el impacto en el negocio que es la finalidad de la aplicación de la gestión del conocimiento a la organización.

En el caso de la pregunta 13 se observa fácilmente que las evaluaciones de desempeño tienen en cuenta indicadores principalmente de productividad y resultados, pero tan solo dos entidades (Colpatria y Davivienda con el 21% de participación en el mercado) incluyen indicadores relacionados con la gestión del conocimiento.

7.4.7 Resultados Hipótesis 7

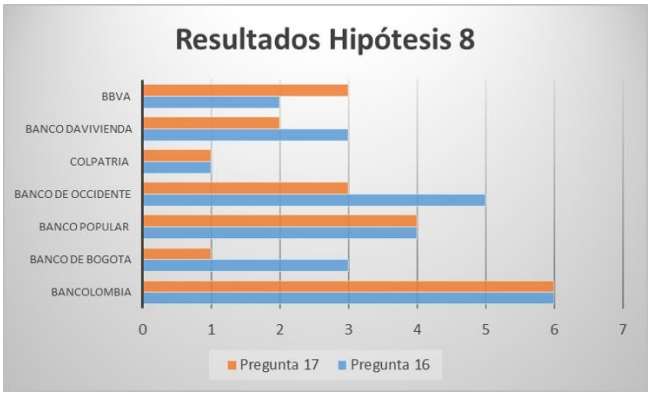


Resultados Hipótesis 7
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 14 puede verse que las respuestas de todas las entidades participantes en el estudio indican que tienen unas estructuras principalmente verticales, sin embargo ninguna posee una estructura horizontal que sea completamente descentralizada y poco jerarquizada para dar mayor fluidez a la interacción entre todos los miembros de la organización y por supuesto propiciar la gestión del conocimiento.

Para la pregunta 15, la gráfica muestra que el relacionamiento entre los departamentos aunque es bueno, podría mejorarse con la finalidad de realizar una mejor colaboración. Solamente en Banco Colpatria se evidencia la práctica adecuada para la gestión del conocimiento, donde el relacionamiento entre los departamentos es óptimo y permite la adecuada comunicación, colaboración y gestión.

7.4.8 Resultados Hipótesis 8

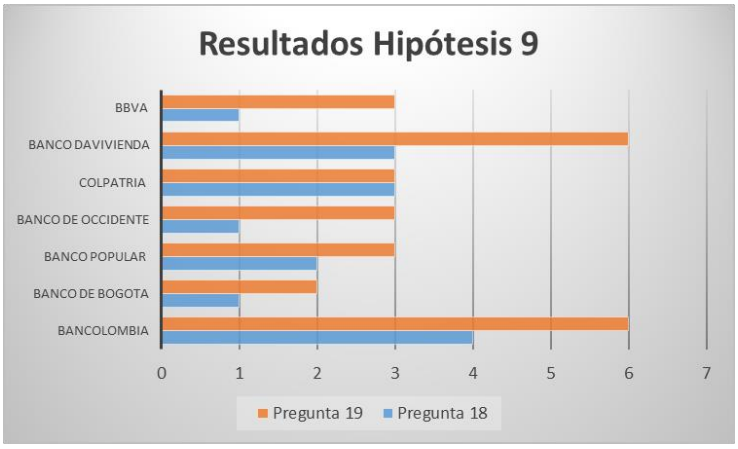


Resultado Hipótesis 8
Fuente: Elaboración propia

Es bien sabido que este tipo de entidades necesitan hacer monitoreo a ciertos conocimientos centrales de su negocio, sin embargo, en la pregunta 16 puede observarse que cuatro de estas entidades concentran principalmente los esfuerzos de su monitorización en noticias políticas y económicas, dejando de lado regulaciones jurídicas y tendencias tecnológicas que también hacen parte importante de la labor que debería impulsar a realizar la gestión del conocimiento.

En la pregunta 17, la gráfica indica que la labor de monitorización desencadena, principalmente, en la realización de boletines para difundir por medios masivos de la organización o informes especializados para algunos interesados, pero aun solo dos entidades (Colpatria y Banco de Bogotá) realizan las labores de monitorización que desencadenan en sesiones de revisión y debate sobre los hallazgos.

7.4.9 Resultados Hipótesis 9



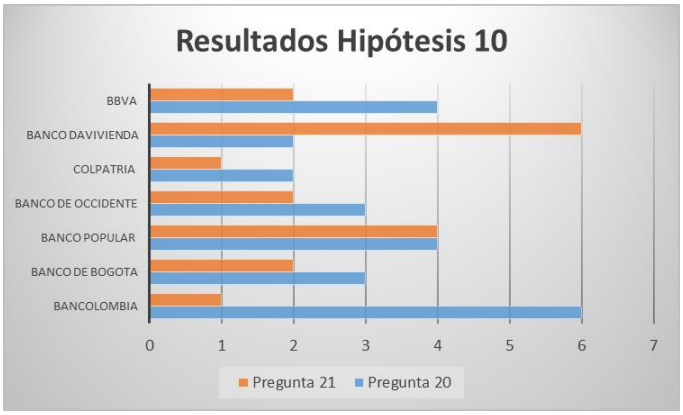
Resultados Hipótesis 9
Fuente: Elaboración propia

La pregunta 18 evidencia que bancos como Bancolombia, Popular, Colpatria y Davivienda (52.2% de participación), definen que el objetivo de la gestión de conocimiento en su organización implica la generación de manuales y guías de implementación en los puestos de trabajo o simplemente la organización y sistematización de la información física que posee la organización. Solamente entidades como Banco de Bogotá, Banco de Occidente y BBVA (28.2%), logran enfocar el objetivo de la gestión del conocimiento a canalizar y apoyar la transferencia del conocimiento de los empleados para promover aprendizajes, mejoras e innovaciones.

Los resultados de la pregunta 19 indican que las organizaciones que participan en el estudio consideran que los resultados principales de la gestión del conocimiento en su

empresa están relacionados con la elaboración de documentos, manuales y procedimientos, cuando deberían estar atados principalmente a las mejoras e innovaciones.

7.4.10 Resultados Hipótesis 10

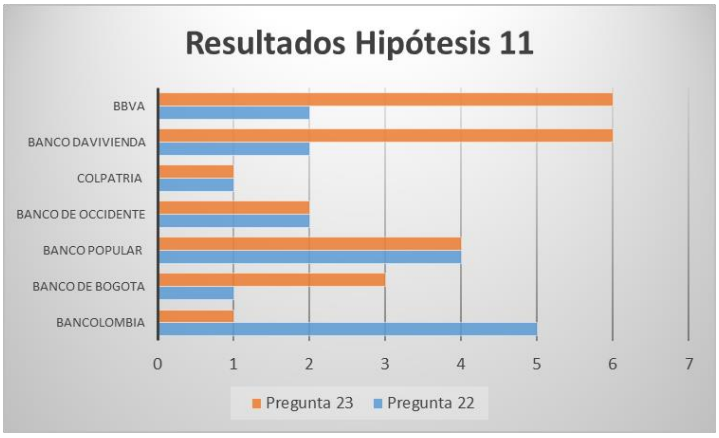


Resultados Hipótesis 10
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 20, la gráfica muestra que todas las entidades bancarias desarrollan actividades como el desarrollo de plataformas tecnológicas para responder de manera experta a preguntas frecuentes o crean espacios presenciales o virtuales para la transferencia del conocimiento experto. A pesar de esto, ninguno manifiesta realizar la práctica más recomendada que es la de crear espacios en la intranet o chats corporativos para crear comunidades de expertos relacionados por conocimientos clave para la organización.

En el caso de la pregunta 21, entidades como Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco de Occidente, Davivienda y BBVA (49% de representación en el mercado), manejan el conocimiento clave que poseen sus expertos por medio de seminarios y entrevistas; sin embargo, solamente Bancolombia y Colpatria (32.6% del mercado) realizan procesos de coaching o mentoring para manejar y transferir el conocimiento clave de sus expertos.

7.4.11 Resultados Hipótesis 11

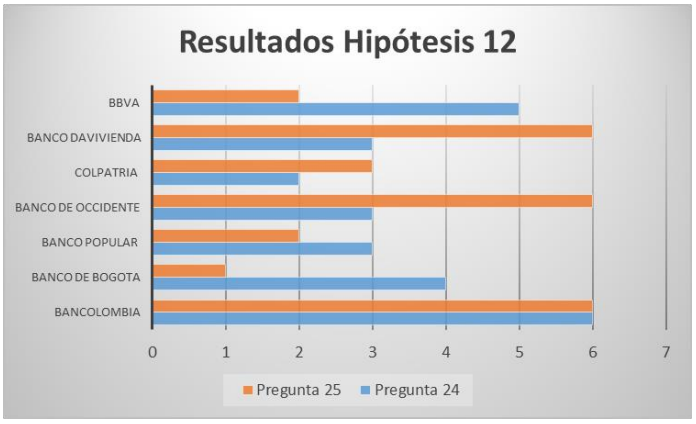


Resultados Hipótesis 11
Fuente: Elaboración propia

Bancolombia, Banco Popular, Banco de occidente, Davivienda y BBVA (62%), indican en la pregunta 22 que en su entidad el conocimiento tácito se transfiere de forma informal o se trabaja cuando existe un riesgo de jubilación o salida prevista de un experto. Solamente entidades como Banco de Bogotá y Colpatria poseen una agenda de socialización del conocimiento tácito.

En la pregunta 23 puede observarse que Banco de Bogotá, Banco Popular, Occidente, Davivienda y BBVA (49%), sistematizan su conocimiento tácito por medio de fichas, formatos y narrativas, pero aún no realizan videos explicativos donde narren lecciones aprendidas y buenas prácticas que son fundamentales para la organización.

7.4.12 Resultados Hipótesis 12

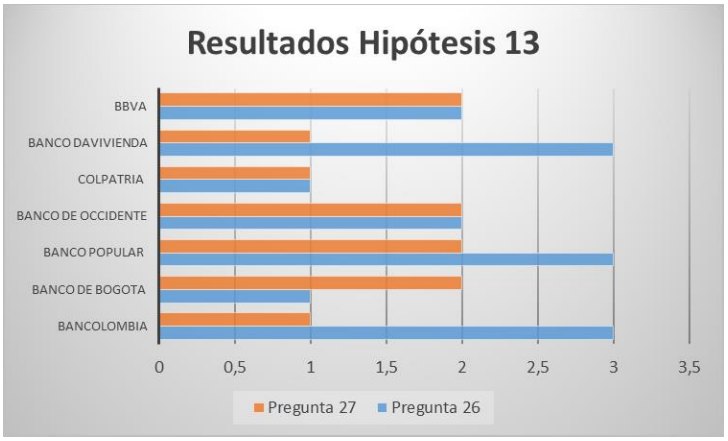


Resultados Hipótesis 12
Fuente: Elaboración propia

La información que aporta la gráfica sobre la pregunta 24 indica que todas las entidades participantes en el estudio consideran que el desarrollo de competencias está principalmente ligado a un plan de formación o a una plataforma de e-learning (incluso en algunos casos no se hace referencia al desarrollo de competencias). Como práctica de la gestión del conocimiento es recomendable que se vincule el desarrollo de competencias al aprendizaje social que ocurre fuera de un aula de clase, pero en este caso, ninguna entidad lo desarrolla de esta forma.

En la pregunta 25 se puede observar que tan solo el Banco de Bogotá realiza el aprendizaje de los conocimientos relevantes para su empresa por medio de la socialización de los conocimientos de personas "expertas" al interior de la organización, mientras que el resto de entidades realizan este aprendizaje por medio de actividades de formación o consolidación de documentación.

7.4.13 Resultados Hipótesis 13



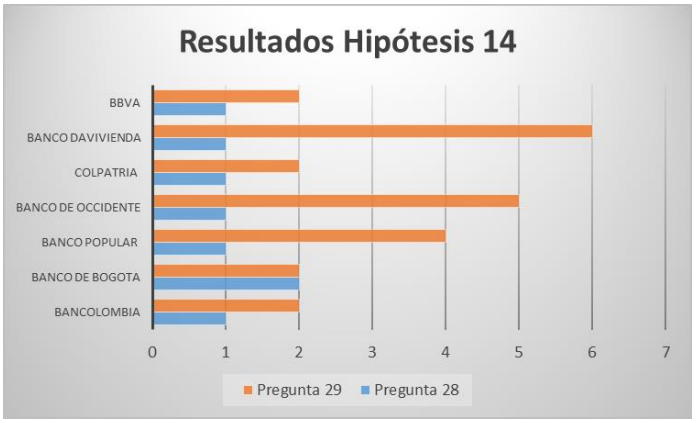
Resultados Hipótesis 13
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la pregunta 26 que se evidencian en la gráfica indican que, en general, cuando un miembro de la organización desea realizar una crítica constructiva o sugerencia a un proceso, prefiere no cuestionar ni aportar su pensamiento dejándolo para sí mismo o únicamente lo comenta con su jefe inmediato. Solo existen dos organizaciones (Banco de Bogotá y Colpatria) en las que este tipo de sugerencias se comentan abiertamente y los colaboradores procuran trabajar en una propuesta para brindar una solución a la situación o el proceso que desea impactar.

Por otra parte, en la pregunta 27 las organizaciones Banco de Bogotá, Popular, Occidente y BBVA, muestran que las ideas que surgen de cuestionamientos positivos

no cuentan con un modelo claro de utilización, mientras que en bancos como Bancolombia, Colpatria y Davivienda las ideas que surgen de cuestionamientos que se realizan derivados del ejercicio de la gestión del conocimiento, tienen un plan para un análisis, filtrado y puesta en marcha.

7.4.14 Resultados Hipótesis 14

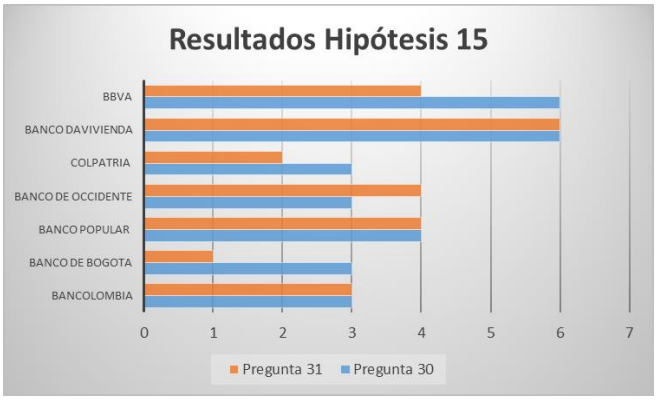


Resultados Hipótesis 14
Fuente: Elaboración propia

La pregunta 28 evidencia que en general los bancos suelen emplear la mejor práctica en gestión del conocimiento relacionada con dotar a los esfuerzos que realizan para la innovación con un presupuesto, agenda y recursos. La entidad Banco de Bogotá es la única que indica sus esfuerzos innovadores dependen más de empleados entusiastas que de un esfuerzo organizativo.

Los resultados de la pregunta 29 indican que para todas las entidades participantes en el estudio la gestión del conocimiento genera unos resultados de innovación asociados principalmente a nuevos procedimientos o nuevos productos y servicios. Sin embargo, aún no se emplea la mejor práctica en GC que consiste en generar unos resultados de innovación asociados a reconocimiento personal.

7.4.15 Resultados Hipótesis 15

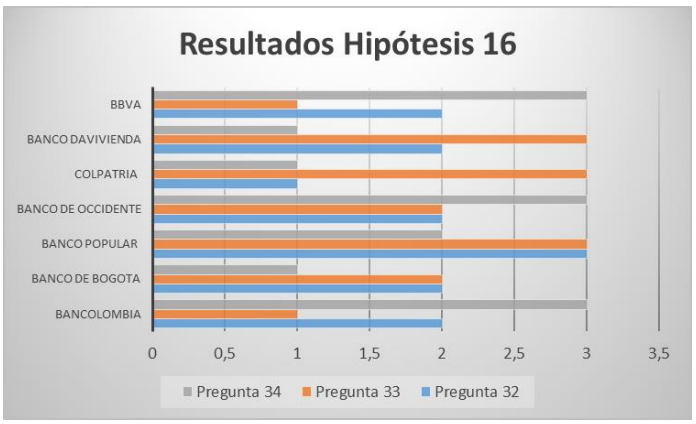


Resultados Hipótesis 15
Fuente: Elaboración propia

Al observar la gráfica, se evidencia que los resultados de la pregunta 30 indican que la mejor descripción de las políticas que tienen estas organizaciones alrededor de la GC es la existencia de directrices claras para estimular y clasificar la documentación del conocimiento que posee la organización. No se evidencia que estas entidades posean unas directrices claras de cara a explicitar las políticas que poseen en materia de GC por medio de comunicados y prácticas que evidencien la importancia de compartir conocimiento y participar en las actividades entorno a él.

Con los resultados de la pregunta 31 se observa que la entidad Banco de Bogotá es la única que incentiva y reconoce el aporte a la gestión del conocimiento a través del desarrollo o crecimiento profesional, las demás entidades incentivan y reconocen el aporte de la GC por medio de un reconocimiento social exclusivamente o por medio de una recompensa que puede ser monetaria o no.

7.4.16 Resultados Hipótesis 16



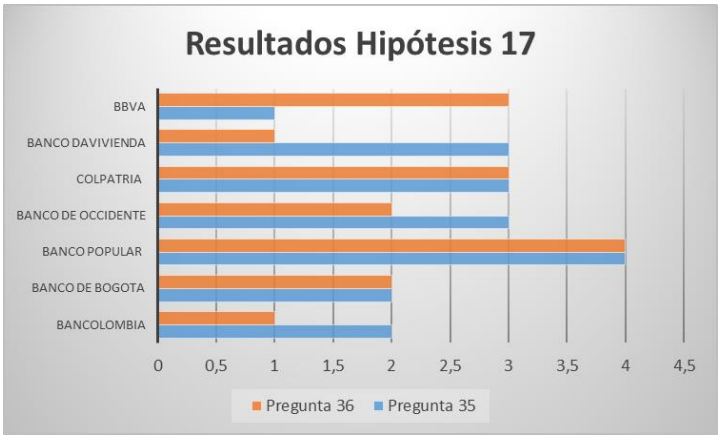
Resultados Hipótesis 16
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 32, los resultados evidencian que cinco de las entidades participantes que representan el 68.6% del mercado, tienen como responsable de la gestión de conocimiento al área de recursos humanos. Banco Popular (representa el 5.9%) tiene como responsable el área de tecnología y, finalmente, en la mejor práctica relacionada con la gestión del conocimiento Colpatria (7.1%) responsabiliza al área de Calidad como el gestor de este proceso.

Para el caso de la pregunta 33, las entidades Bancolombia y BBVA emplean la mejor práctica haciendo que las personas que participan en los procesos de la gestión del conocimiento pertenezcan a distintos niveles organizacionales desde el nivel operativo, mandos medios y hasta el nivel gerencial. Las organizaciones restantes concentran la participación de personas de mandos medios principalmente u operativos en la GC, sin tener en cuenta la importancia de involucrar al nivel gerencial.

Finalmente, en los resultados de la pregunta 34 se puede observar que para las entidades de Bancolombia, Banco de Occidente y BBVA (representantes del 42.2% del mercado), la responsabilidad sobre la gestión del conocimiento recae en un solo departamento. En el caso de Banco Popular (5.9%) la responsabilidad sobre la gestión del conocimiento recae en un coordinador con funciones asignadas a este tema y, finalmente, en las entidades Banco de Bogotá, Colpatria y Davivienda (33.5%) se evidencia la mejor práctica que implica que la responsabilidad de la GC recae en un comité multidepartamental que contribuye a la incorporación de la misma en la cultura organizativa.

7.4.17 Resultados Hipótesis 17



Resultados Hipótesis 17
Fuente: Elaboración propia

Como último análisis de las hipótesis individuales, la gráfica muestra los resultados correspondientes a las preguntas 35 y 36.

En la pregunta 35 puede observarse que, como representante de la mejor práctica de madurez de la GC, está el banco BBVA, que tiene consolidada en una sola herramienta todos los procesos relacionados con la gestión del conocimiento de su organización. Los demás bancos participantes en el estudio utilizan dos o más aplicaciones tecnológicas, lo que hace que exista una complejidad para gestionarla adecuadamente.

Los resultados de la pregunta 36 apuntan a que las entidades Bancolombia y Davivienda cuentan con plataformas que les permiten realizar una adecuada vigilancia, catalogación y consulta del conocimiento relevante para la organización, una Intranet que facilita la publicación de boletines informativos y la interacción de sus colaboradores y además, cuentan con una plataforma específica para la formación de su personal.

Banco de Bogotá y Banco de Occidente cuentan con plataformas que le permiten desarrollar actividades de formación e interacción de los miembros de su equipo (intranet). Y, por último, entidades como Banco Popular, Colpatria y BBVA cuentan con plataformas únicamente para realizar el proceso de formación de su personal o con ninguna plataforma que le permita dinamizar los procesos de la gestión del conocimiento.

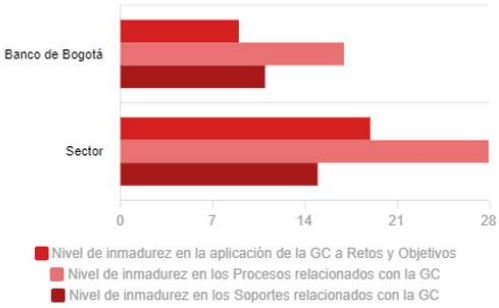
7.5 Anexo 5: Infografía de presentación y resultados de cada entidad bancaria participante en el estudio

7.5.1 Infografía Resultados Bancolombia

7.5.2 Infografía Resultados Banco de Bogotá

Principales Hallazgos

El comportamiento de la empresa en lo referente a las prácticas de GC sobresale por tener mejores resultados comparados con los del sector. A continuación se hace un análisis de los puntos que aun le falta desarrollar.



Aspectos a mejorar en la aplicación de la estrategia en GC que realiza la organización

- La organización aún no vincula los objetivos de la GC con los objetivos estratégicos
- El proceso de reestructuración organizativa aún no se considera como la implementación de nuevas tecnologías en los procesos que agilicen el flujo de conocimiento.
- La empresa considera que la GC se centra en las personas y estructuras internas, dejando de lado la realización del networking externo y la participación o el monitoreo de la actividad de los stakeholders.
- Tienen una estructura principalmente vertical la cual impide una fluidez a la interacción entre todos los miembros de la organización.
- Se aconseja ampliar su labor de monitorización a regulaciones jurídicas y tendencias tecnológicas que también contribuyen al desarrollo de una estrategia de la GC.
- Los resultados principales de la gestión del conocimiento en su empresa deberían estar relacionados con mejoras e innovaciones.
- Se recomienda incluir videos explicativos en el proceso de sistematización del conocimiento tácito, con el fin de compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas que son fundamentales para la organización.
- Se debería establecer un modelo claro de actuación para el cuestionamiento positivo de colaboradores, con la finalidad de mejora y aporte a la oferta de valor de la organización.

Estrategias recomendadas

Estrategias para aumentar la madurez de las prácticas de la GC relacionadas con los Retos y Objetivos estratégicos

- Alineación objetivos de la GC con los de la empresa teniendo en cuenta su relevancia y criticidad.
- Asignar responsabilidades y roles para dinamizar la estrategia de la GC.
- Definir una estrategia de para gestionar la información que viene del exterior de la organización (Conocimientos, fuentes, frecuencia, acciones de aprovechamiento)

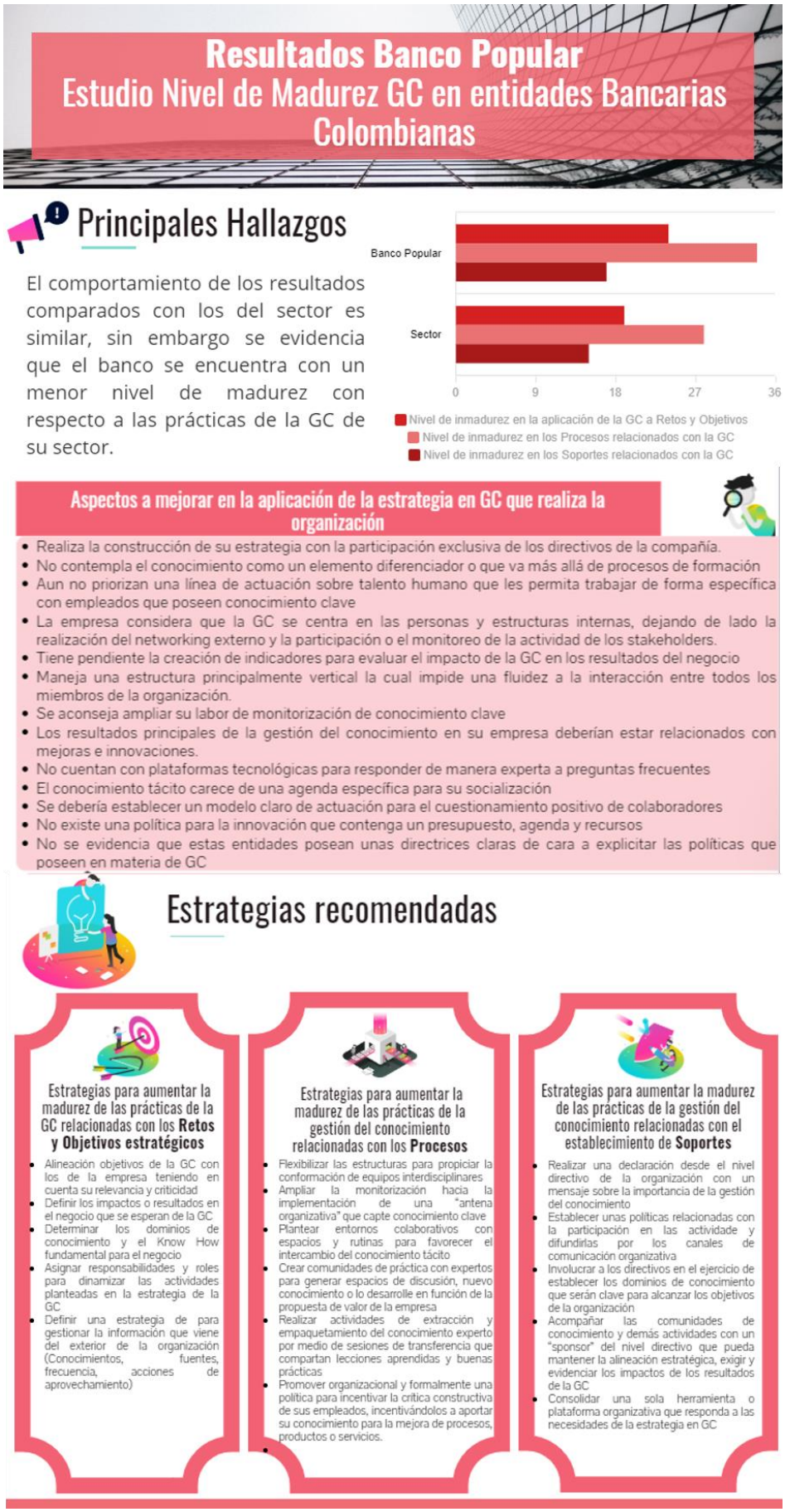
Estrategias para aumentar la madurez de las prácticas de la gestión del conocimiento relacionadas con los Procesos

- Flexibilizar las estructuras para propiciar la conformación de equipos interdisciplinares
- Ampliar la monitorización hacia la implementación de una "antena organizativa"
- Crear comunidades de práctica con expertos para generar espacios de discusión y nuevo conocimiento que aporte a la propuesta de valor de la empresa
- Promover organizacional y formalmente una política para incentivar la crítica constructiva de sus empleados

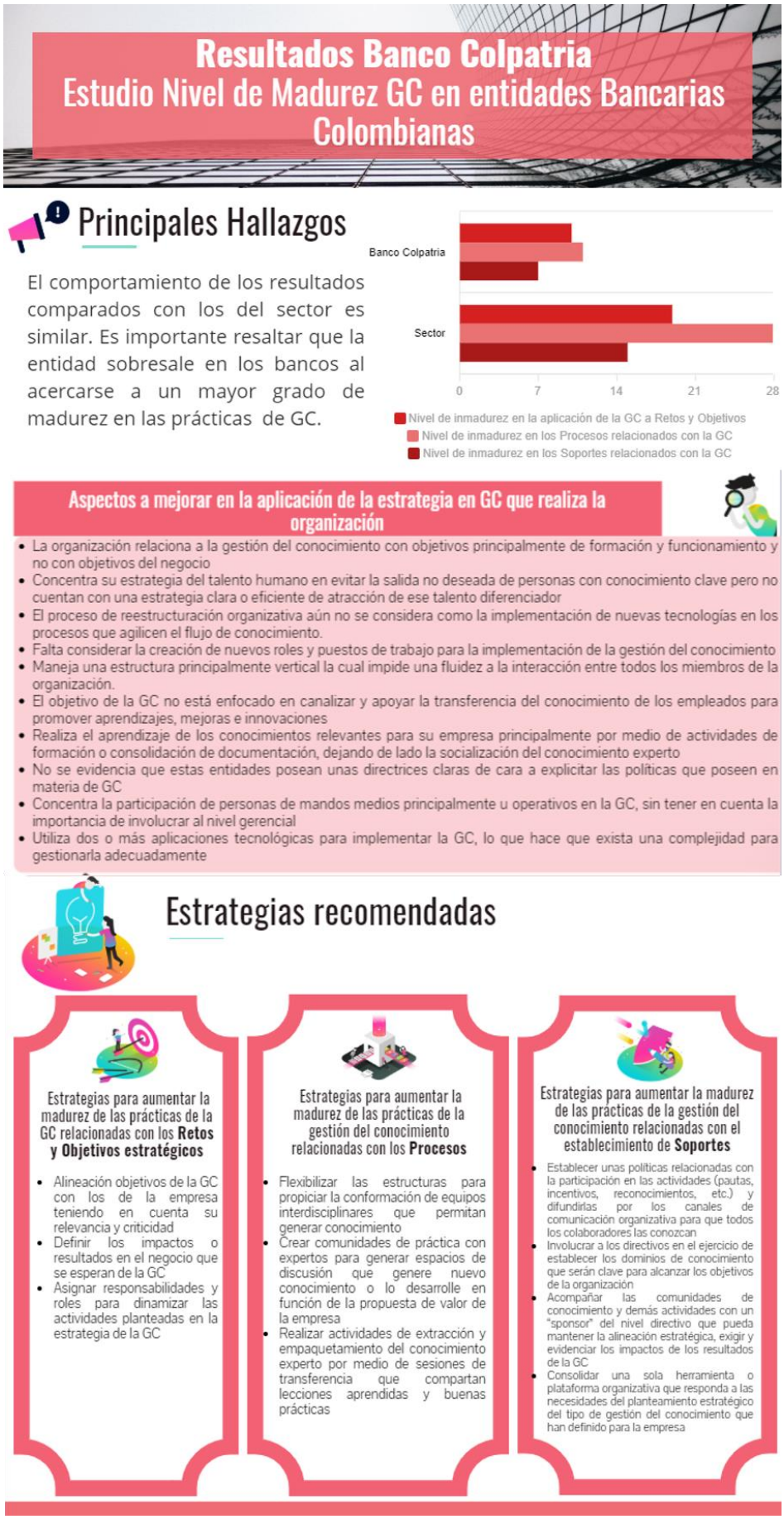
Estrategias para aumentar la madurez de las prácticas de la gestión del conocimiento relacionadas con el establecimiento de Soportes

- Realizar una declaración desde el nivel directivo de la organización con un mensaje sobre la importancia de la gestión del conocimiento
- Acompañar las comunidades de conocimiento y demás actividades con un "sponsor" del nivel directivo
- Consolidar una sola herramienta o plataforma organizativa que responda a las necesidades de la GC

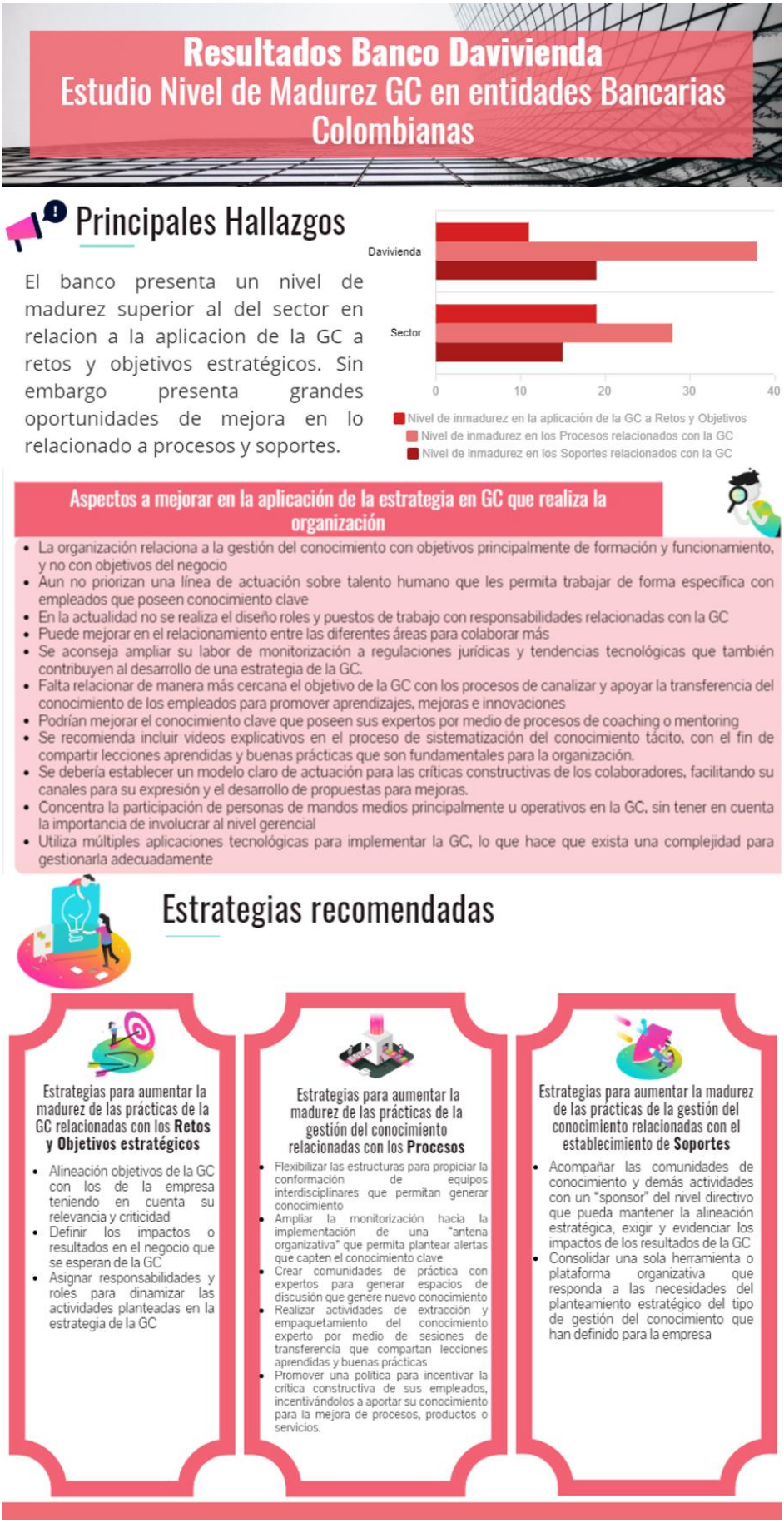
7.5.3 Infografía Resultados Banco Popular



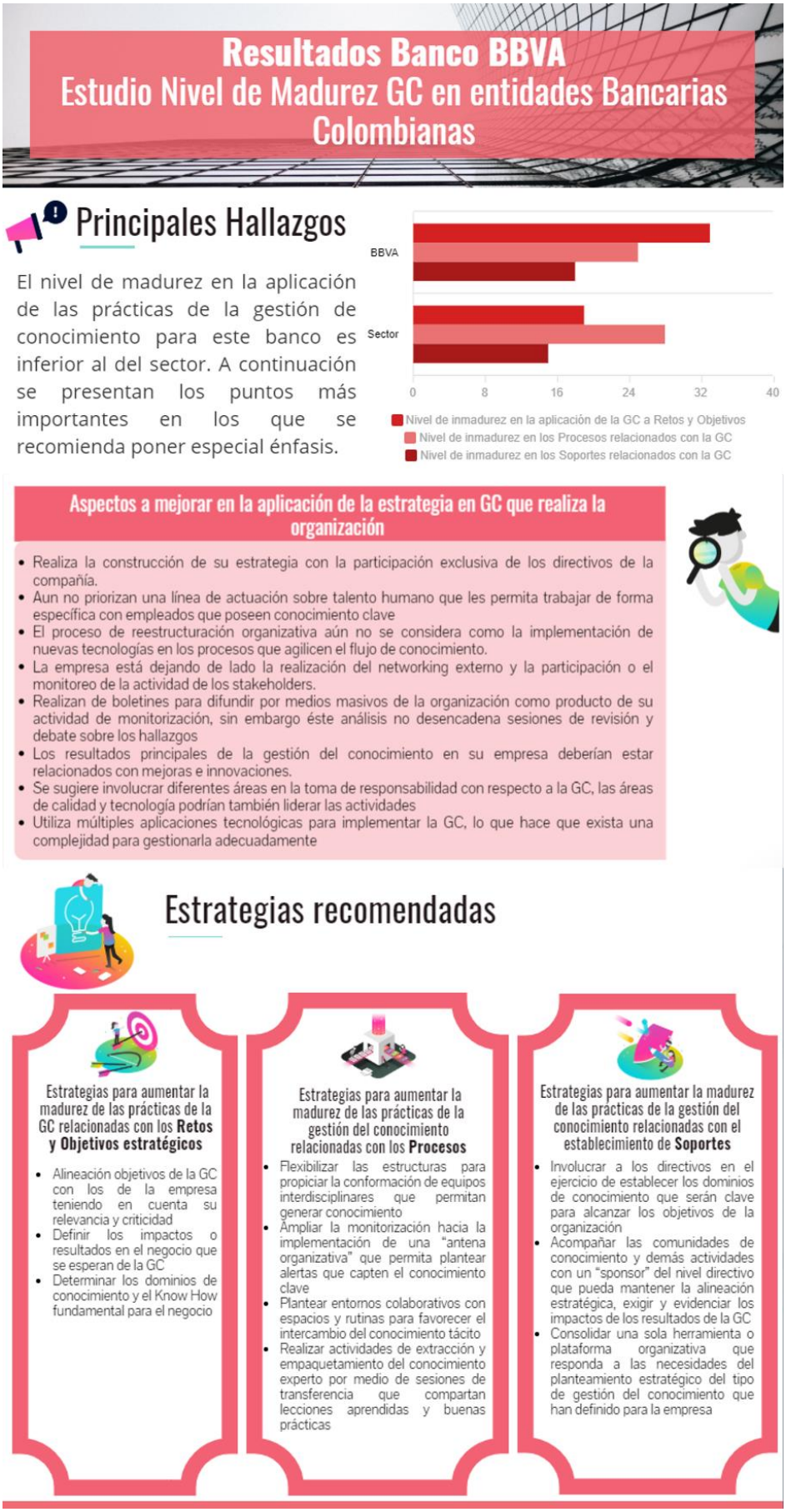
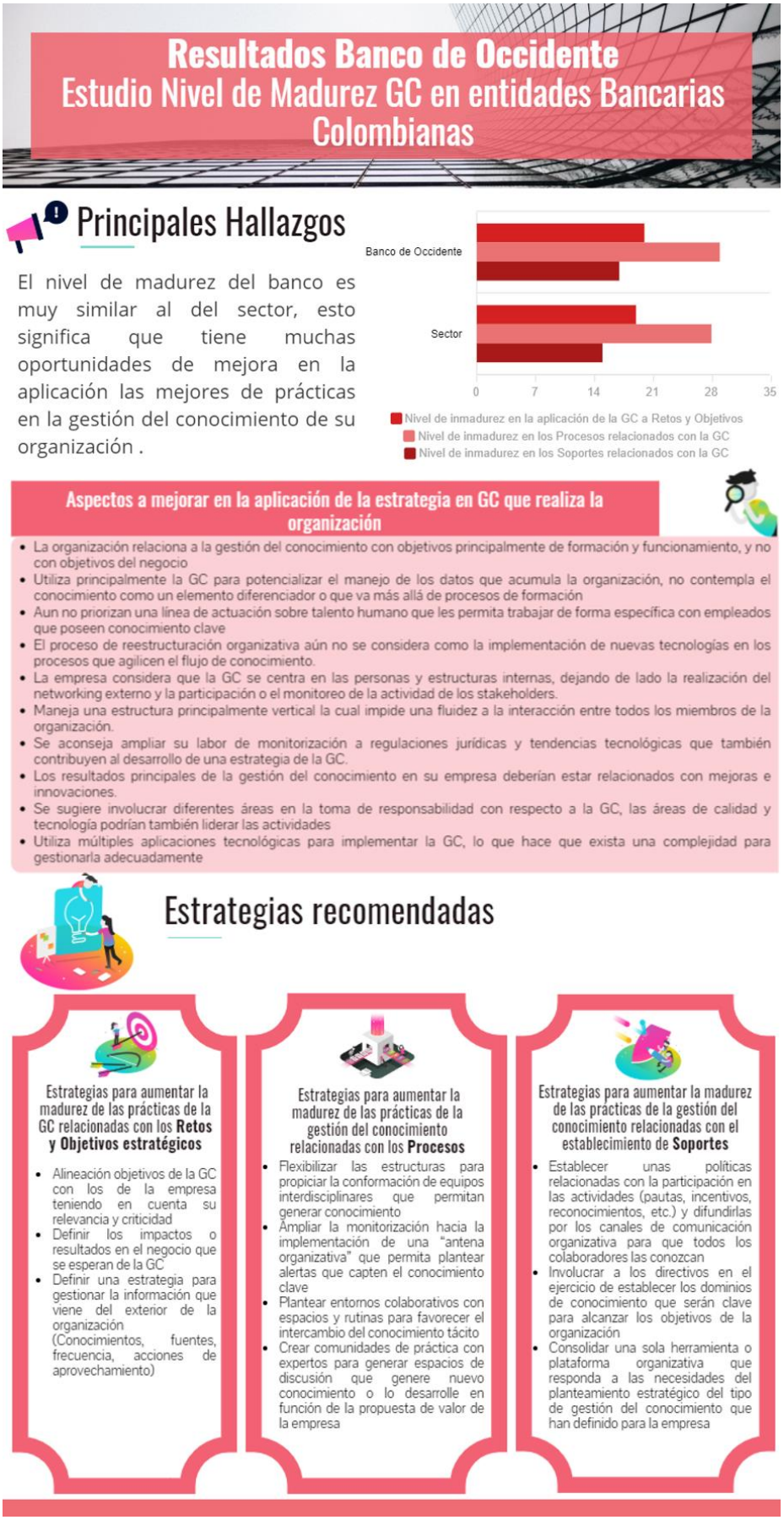
7.5.4 Infografía Resultados Colpatria



7.5.5 Infografía Resultados Davivienda



7.5.6 Infografía Resultados BBVA



7.5.7 Infografía Resultados Banco de Occidente