

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en el
Banco ICBC

Autor/es:

Londra Manuel – LU: 1047452

Nicolas Pasquali – LU: 1038946

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor:

Mónica de Arteche

Federico Sosa

Año: 2018

Fundación Universidad Argentina de la Empresa
Facultad de Ciencias Económicas

FUNDACIÓN
UADE

El presente trabajo ha sido realizado por el equipo integrado por Londra Manuel Agustín LU: 1047452 y Pasquali Nicolas Benjamín LU: 1038946, según los requisitos solicitados. Declaramos que la producción intelectual plasmada es propia

26 de junio de 2018

Agradecimientos

Por último, queremos agradecer a todas y cada una de las personas que nos ayudó de alguna manera a lograr este Trabajo de Investigación Final pero especialmente agradecemos a quienes nombramos a continuación, cuya colaboración para hacer un trabajo de calidad fue imprescindible.

- De Arteche, Mónica Regina
- Sosa, Federico Adrian
- Hatcherian, Tomás
- Cornejo, Carlota
- Herrera, Martín
- González Puig, María del Rosario
- Welsh, Sandra

Resumen

Las empresas y organizaciones del mundo desde siempre tuvieron un valor económico basado en sus activos que reflejan la sustentabilidad de la empresa como tal, pero hoy en día se está hablando cada vez más de un valor económico expresado en activos intangibles como es el conocimiento que se encuentra dentro de la organización y que pertenece a la misma gracias a que las personas que trabajan en ella lo están generando, compartiendo y transmitiendo de manera constante.

Es por ello que cada vez más se está abriendo paso a un concepto hasta hace pocos años no muy mencionado como es la Gestión del Conocimiento o Knowledge Management en inglés. Según Davenport, *“la gestión del conocimiento es el proceso de capturar, distribuir y utilizar efectivamente el conocimiento”*. Y este proceso ayuda a preservar conocimiento dando continuidad a los procesos más críticos y, en segunda instancia, proporciona beneficios y ventajas competitivas a la empresa.

Básicamente lo que pretendíamos justificar con este trabajo de investigación final es explorar la herramienta en su totalidad y definir si es que verdaderamente está siendo bien aplicada y genera un valor agregado a la compañía en cuanto a la mejora de procesos internos y almacenamiento de la información generado por los integrantes de la empresa.

Por medio de este trabajo final de investigación hemos realizado un estudio exhaustivo de la plataforma utilizada por el Banco ICBC llamada ONE con el fin de demostrar empíricamente, los resultados que la plataforma está generando. Para ello nos basamos en tres capítulos teóricos para comprender la Gestión del Conocimiento en su totalidad y así entender cuál es la mejor manera de llevar adelante la parte práctica final del trabajo en la cual realizamos una encuesta de trece preguntas y dos entrevistas, siendo una de ellas a una persona dentro del banco ICBC quien participó de la implementación de la herramienta y una segunda persona experta en el campo de investigación a tratar.

Los resultados que obtuvimos fueron totalmente satisfactorios ya que pudimos comprobar que, en proporción, la herramienta tuvo buenos resultados ya que la gente dentro del banco la utiliza y hace un uso efectivo de la misma. Podríamos mencionar como punto negativo que no toda la compañía hace un uso exhaustivo de la misma cuando así debería ser, pero en términos generales la inversión en la implementación de la misma fue fructífera y se justifica. Por último, para generar mejores resultados creemos importante mencionar, por lo que aprendimos de las dos entrevistas, que es súper interesante el hecho de generar una promoción constante de la herramienta y sobre todo por los altos cargos de la organización.

Abstract

The companies and organizations of the world have always had an economic value based on their assets that reflect the sustainability of the company as such, but nowadays it is increasingly speaking of an economic value expressed in intangible assets such as knowledge that is found within the organization and that belongs to it because the people who work in it are generating, sharing and transmitting constantly.

That is why more and more is opening the way to a concept until recently not very mentioned as Knowledge Management or Gestión del Conocimiento in Spanish. According to Davenport, "knowledge management is the process of effectively capturing, distributing and using knowledge". And this process helps preserve knowledge by providing continuity to the most critical processes and, in the second instance, provides benefits and competitive advantages to the company.

Basically, what we wanted to justify with this final research work is to explore the tool in its entirety and define if it is truly being applied and generates added value to the company in terms of improving internal processes and storage of the information generated. by the members of the company.

Through this final research work we have carried out an exhaustive study of the platform used by the ICBC Bank called ONE in order to empirically demonstrate the results that the platform is generating. For this we rely on three theoretical chapters to understand Knowledge Management in its entirety and thus understand what is the best way to carry out the final practical part of the work in which we conducted a survey of thirteen questions and two interviews, one of which was them to a person within the ICBC bank who participated in the implementation of the tool and a second person expert in the field of research to be treated.

The results that we obtained were totally satisfactory since we could verify that, in proportion, the tool had good results since the people inside the bank use it and make an effective use of it. We could mention as a negative point that not all the company makes an exhaustive use of it when it should be, but in general terms the investment in the implementation of it was fruitful and justified. Finally, to generate better results we think it is important to mention, from what we learned from the two interviews, that it is very interesting to generate a constant promotion of the tool and above all by the top positions of the organization.

Palabras Clave

Gestión del Conocimiento; ONE; Management; ICBC; Tendencias Futuras.

Key Words

Knowledge Management; ONE; Management; ICBC; Future Trends.

INDICE

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	4
Palabras Clave	5
Key Words	5
INDICE	6
Justificación de la Investigación	9
Preguntas	11
Objetivos	11
Marco Teórico	12
Capítulo 1: Todo sobre la gestión del conocimiento	12
1.1. Concepto de la Gestión del Conocimiento	12
1.2. ¿Por qué es importante la Gestión del Conocimiento?	16
1.3. Antecedentes del Estudio del Conocimiento	19
1.4. El Conocimiento como Ventaja Competitiva	26
Capítulo 2: Gestionando el Knowledge Management en las Empresas	28
2.1. El conocimiento en las empresas	28
2.2. Aplicación de Gestión del Conocimiento en el Contexto Bancario Mundial	30
2.3. Cultura organizacional y la Gestión del Conocimiento	31
2.4. Inconvenientes culturales respecto a implementar la Gestión del Conocimiento	33
Capítulo 3: Herramientas para la Gestión del Conocimiento	35
3.1. Software de la Gestión del Conocimiento: Introducción	35
3.2. Background	36
3.3. Principal Foco de la Gestión del Conocimiento	38
3.4. Sistemas basados en Intranet	40
3.5. Sistemas de Gestión de Contenidos	41
3.6. Software Colaborativo (Groupware)	42
3.7. Flujo de Trabajo (Workflow)	43
3.8. Sistemas basados en Inteligencia Artificial	44
3.9. Inteligencia Empresarial	45
3.10. Sistemas basados en Mapas de Conocimiento	46

3.11. Herramientas Innovadoras de Soporte	47
3.12. Herramientas Inteligentes Competitivas.....	48
3.13. Portales de Conocimiento	49
3.14. Tendencias Futuras.....	51
3.15. Conclusión	52
Trabajo de Campo	54
Metodología de Investigación	54
Encuestas: Análisis y resultados	57
Análisis y resultados de entrevista a personal del banco ICBC	69
Análisis y resultados de entrevista a Experta	70
Método de Osgood 1.....	71
Método de Osgood 2.....	72
Conclusiones del Trabajo de Campo	73
Conclusiones	74
Conclusiones Descriptivas	74
Implicancias	78
Limitaciones en la Investigación.....	79
Perspectiva para futuras investigaciones.....	79
Anexo	80
Presentación de encuestas.....	80
Entrevistas	85
Entrevista a personal del Banco ICBC.....	85
Entrevista a experta: Sandra Vanessa Welsh	90
Bibliografía	94

Índice de Cuadros y Figuras

Figura 1: Gráfico de Mapa Gestión del Conocimiento	15
Figura 2: Las tres eras de la Gestión del Conocimiento	20
Figura 3: Portales de Conocimiento	50
Figura 4: Triangulación	54
Figura 5: Cuadro de Variables e Indicadores	56
Figura 6: Pregunta primera: ¿Utilizó la Plataforma ONE?	57
Figura 7: Pregunta segunda: Practicidad de acceso a la información	58
Figura 8: Pregunta sexta: La plataforma me sirvió para realizar mi trabajo	59
Figura 9: Pregunta octava: Nunca necesité una información que no esté en ONE	60
Figura 10: Pregunta tercera: Grado de satisfacción a la hora de utilizar ONE	61
Figura 11: Pregunta cuarta: Información fácil de utilizar	62
Figura 12: Pregunta quinta: Claridad y precisión de la información	63
Figura 13: Pregunta siete: La plataforma hace de la comunicación una práctica efectiva	64
Figura 14: Pregunta décimo primera: Resulta una herramienta que colabora a la comprensión de procesos dentro del Banco	65
Figura 15: Pregunta décimo segunda: Considero que pude resolver más rápido mi trabajo cuando consulté en ONE lo que necesitaba	66
Figura 16: Pregunta décimo primera: Considero que pude resolver más rápido mi trabajo cuando consulté en ONE lo que necesitaba	67
Figura 17: Pregunta décimo segunda: Desde mi sector hemos aportado contenido a ONE	68
Figura 18: Cuadro de Puntajes Osgood	71
Figura 19: Cuadro de los Parámetros Osgood	71
Figura 20: Método Osgood	71
Figura 21: Cuadro de Puntajes Osgood 2	72
Figura 22: Cuadro de los Parámetros Osgood 2	72
Figura 23: Método Osgood 2	72
Figura 24: Tabla de encuestas realizadas en el banco ICBC	83

Justificación de la Investigación

El valor de una empresa en el Siglo XXI es más que un cálculo económico basado en el Activo y Pasivo de la compañía. El verdadero y real valor de la organización está compuesto por muchos otros conceptos de carácter intangible que forman el mismo, en este caso estamos hablando del conocimiento que reside en la empresa. En esta era del conocimiento queremos describir cómo se administra el conocimiento de una manera novedosa para poder mejorar e Impulsar el desarrollo de los empleados y el cumplimiento de objetivos organizacionales a través de una plataforma en la cual se comparte conocimiento.

En la actualidad el conocimiento es considerado como uno de los elementos más valiosos a la hora de generar ventajas competitivas ya que nos permite integrar los recursos que los miembros de la organización tienen para brindarle al proyecto, focalizando su esfuerzo a cumplir la misión, visión y objetivos empresariales. Se pretende identificar el método de gestión de conocimiento más apropiado para el banco ICBC, estudiando distintos métodos de gestión de conocimiento, describiendo sus características, ventajas y desventajas para luego identificar los más viables en la industria bancaria. Se procura analizar las diferencias y similitudes vitales entre grandes bancos; evaluando cómo el conocimiento se transfiere, considerando sus dificultades, y sus formas de almacenamiento; analizando la posibilidad de aplicación de una metodología de gestión del conocimiento y sus posibles resultados.

El Banco ICBC posee una plataforma de Gestión del Conocimiento conocida como ONE en la cual el banco cuenta con distintas herramientas tales como cursos, capacitaciones, información sobre las novedades del banco respecto a cambios de estructura organizacional, cambios de jerarquía, también secciones de beneficencia que realiza el banco en la cual los empleados pueden participar, también podemos consultar los días de vacaciones pendientes, los días de estudio pendientes, los últimos recibos de sueldo, también pueden encontrar cursos y capacitaciones online de distintos sectores del Banco para tomar conocimiento de otras áreas del Banco, en definitiva la plataforma ONE

integra toda la información relevante tanto de índole personal del empleado como la información más técnica y operativa de los procesos del banco, la plataforma permite generar una organización mucho más funcional e integral. Considerando que estamos en una época donde se prima la tecnología e innovación, ONE potencia al Banco y le permite crecer como una de las organizaciones pioneras en el rubro.

La cuota de mercado del Banco ICBC dentro del país está creciendo año tras año y más en los últimos años. Esto, además de generar evidentes beneficios, conlleva también una gran cantidad de información, errores y aprendizajes de los cuáles cualquier organización prefiere administrar de la mejor manera para poder aprender, no volver a cometer errores, volver a repetir los aciertos y trabajar para buscar soluciones. Gracias al avance tecnológico que lo fue acompañando en su crecimiento, la organización pudo almacenar todos esos datos y procesos en el sistema ONE.

Gracias a la implementación de esta nueva plataforma, se generó un cambio en la forma de trabajar del día a día, dado que al integrar la totalidad de la información sensible de la compañía nos otorga muchísima facilidad para estar alineados con el resto de las áreas, ya que, por ejemplo, el sector de Legales puede estar al tanto de las gestiones que se realizan en prevención de lavado de dinero; el sector de Seguridad estará informado sobre los procesos que se realizan dentro del área de Fraudes, teniendo al día las novedades de las últimas investigaciones; el área Contable está alineada con el área Financiera, en este caso por ejemplo según lo manifestado por el supervisor de Finanzas del ICBC, actualmente el banco está trabajando bajo las normas NIIF: Las Normas Internacionales de Información Financiera, también conocidas por sus siglas en inglés como IFRS, son estándares técnicos contables utilizados a nivel internacional que nos resultan útiles para reportar en este caso a la casa matriz radicada en China, y es por ello que el área de Finanzas necesita actualizarse trimestre a trimestre, y para ello utiliza la plataforma donde puede consultar el trabajo realizado por el área contable y realizar controles cruzados también con el área de Tesorería.

Preguntas

- ¿Son las plataformas virtuales instrumentos que colaboran con los bancos a la hora de aprovechar el conocimiento?

- ¿Cuáles son las principales características que deben tener las plataformas virtuales para poder almacenar el conocimiento y poder, también, evaluar resultados de su implementación?

Objetivos

1. Describir qué se entiende por Gestión del Conocimiento
2. Entender los beneficios de disponer de herramientas virtuales
3. Identificar los beneficios que logra ONE en los empleados del Banco ICBC
4. Analizar la eficiencia del sistema ONE en el Banco ICBC
5. Reflexionar sobre las mejores prácticas logradas y el uso adecuado que le dan los empleados y superiores del Banco ICBC a la Gestión de Conocimiento

Marco Teórico

Capítulo 1: Todo sobre la gestión del conocimiento

1.1. Concepto de la Gestión del Conocimiento

Según nos comenta Andreau & Sieber: “La Gestión del Conocimiento (del inglés Knowledge Management) es un concepto aplicado en las organizaciones. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear (Fuentes, 2010), e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de éstas”. (Andreau & Sieber, 1999, págs. 63-72)

Tom Davenport ofreció la clásica definición de una línea de Gestión del conocimiento desde hace tiempo (Davenport, 1994): “La gestión del conocimiento es el proceso de capturar, distribuir y utilizar efectivamente el conocimiento”. (Koenig, 2018)

También podemos agregar que existen muchas maneras de categorizar el conocimiento que puede gestionar una firma. The Literature on Knowledge Management (Nonaka 1994; Kogut and Zander 1992; Grant 1996) distingue diferentes tipos de conocimiento basado en la extensión hasta la cual pueden ser transferidos. Una distinción fundamental del conocimiento es saber si estos son tácitos o explícitos:

- Conocimiento Tácito: es el stock de *expertise* y conocimiento con el cual la organización opera y se encuentran en las mentes de los empleados, estos no pueden ser fácilmente expresados o identificados, pero son esenciales para tener operaciones efectivas.
- Conocimiento Explícito: es el conocimiento más visible que se encuentra en manuales, documentación, archivos y otras fuentes accesibles de información.

Como Nonaka (1994) explica claramente, a pesar de que el conocimiento explícito es de mayor fácil acceso y transferencia, especialmente a través de sistemas de información tecnológicos, manejar ambos tipos de conocimiento es importante para alcanzar los objetivos de la Gestión del Conocimiento.

Las organizaciones necesitan ser capaces de transferir el conocimiento tácito que encuentran en sus empleados gracias a sus diversas experiencias para ser empresas exitosas y esto es generalmente obtenido a través de formas más ricas de transferencia de conocimiento como interacciones entre grupos e individuos.

La mayoría de las organizaciones aparentemente no diferencian entre los diferentes tipos de conocimientos a la hora de gestionarlos. La mayoría de las organizaciones se enfoca en los mayores desafíos de la Gestión de Conocimiento y no relacionan los diferentes tipos de herramientas de Gestión de Conocimiento. Sin embargo, las diferentes herramientas de gestión del conocimiento desplegadas por las compañías si distinguen diferentes tipos de conocimiento. Por ejemplo, el conocimiento explícito fue manejado primariamente a través de mecanismos *people-to-information* que recayeron principalmente en el área de IT. Mientras que el conocimiento tácito fue manejado principalmente a través de mecanismos *persona a persona* como prácticas en comunidades. Algunas de las más interesantes y fructíferas áreas de la Gestión del Conocimiento ocurren en la interface del conocimiento tácito e implícito. Por ejemplo:

- Para utilizar el conocimiento tácito de manera más completa las compañías han buscado convertir el Conocimiento Tácito en Conocimiento Explícito. La mayoría de las compañías han institucionalizado revisiones de proyectos donde “clases aprendidas” son ingresadas a una base de datos.
- La mayoría de las compañías usan un área de IT para incrementar la eficiencia de las transferencias de conocimiento tácito a través del método *persona a persona*. Por ejemplo, la mayoría de las compañías han institucionalizado alguna forma de *localizador de expertos* (*expert locator*) o *páginas amarillas corporativas* (*corporate yellow pages*) que permiten que los individuos con algún conocimiento de experiencia particular sean identificados y contactados.

- La mayoría del Conocimiento que es manejado por las compañías comprimen ambos conocimientos: tácito y explícito. Por ejemplo, una de las más importantes áreas de la Gestión del Conocimiento entre las empresas de gas es *best practices transfer*. Las mejores prácticas tienden a ser reconocidas a través de data de performance explícita, pero sus análisis y transferencias requieren niveles substanciales de conocimiento tácito al nivel del expertise individual y en organizaciones rutinarias.

(Grant, 2013)

Una nueva definición de la Gestión del Conocimiento: unos años después de la definición de Davenport, el Grupo Gartner creó otra definición de Knowledge Manamenet (KM), que se ha convertido en la más citada (Duhon, 1998), y se da a continuación:

"La gestión del conocimiento es una disciplina que promueve un enfoque integrado para identificar, capturar, evaluar, recuperar y compartir todos los activos de información de una empresa. Estos activos pueden incluir bases de datos, documentos, políticas, procedimientos y experiencia y experiencia previamente no capturados de trabajadores individuales "

La única laguna real de esta definición es que también está específicamente limitada a los activos de información y conocimiento de una organización. La Gestión del Conocimiento como se concibió ahora, y esta expansión llegó desde el principio, incluye activos de información relevantes de donde sea relevante. Tenga en cuenta, sin embargo, la amplitud implícita para KM llamándolo una "disciplina".

Ambas definiciones comparten una orientación organizacional y corporativa. La Gestión del Conocimiento, históricamente al menos, se trataba principalmente de gestionar el conocimiento de y en las organizaciones. Muy rápidamente, sin embargo, el concepto de la Gestión del Conocimiento se hizo mucho más amplio que eso.

Lo que sigue siendo probablemente el mejor gráfico para intentar establecer lo que constituye KM, es el gráfico desarrollado por IBM para el uso de sus propios consultores de KM. Se basa en la distinción entre recopilar cosas (contenido) y conectar personas. La presentación aquí incluye algunas modificaciones menores, pero los cautivantes mnemónicos C, E y H son completamente de IBM:

Figura 1: Gráfico de Mapa Gestión del Conocimiento

Graphic Map of KM	COLLECTING (STUFF) & CODIFICATION	CONNECTING (PEOPLE) & PERSONALIZATION
<p>DIRECTED INFORMATION & KNOWLEDGE SEARCH</p> <p>EXPLOIT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Databases, external & internal • Content Architecture • Information Service Support (training required) • data mining best practices / lessons learned/after action analysis <p>(HARVEST)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • community & learning • directories, "yellow pages" (expertise locators) • findings & facilitating tools, groupware • response teams <p>(HARNESS)</p>
<p>SERENDIPITY & BROWSING</p> <p>EXPLORE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultural support • current awareness profiles and databases • selection of items for alerting purposes / push • data mining best practices <p>(HUNTING)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultural support • spaces - libraries & lounges (literal & virtual), cultural support, groupware • travel & meeting attendance <p>(HYPOTHEITIZE)</p>
<p>From: Tom Short, Senior consultant, Knowledge Management, IBM Global Services (Note however the comments below under "Tacit.")</p>		

(Koenig, 2018)

1.2. ¿Por qué es importante la Gestión del Conocimiento?

La Gestión del Conocimiento es importante en primer lugar, porque el conocimiento proporciona valor a la empresa. Cuando se quiere medir la riqueza de una organización, ya no basta con recurrir a la información financiera, sino que también es importante considerar su capital intelectual, pues este la hace destacar por encima de sus competidores. A través de una buena gestión de dicho capital, las empresas pueden crear una estructura innovadora y eficiente que les permita alcanzar sus objetivos estratégicos.

En segundo lugar, porque el conocimiento nos permite llevar a cabo tareas totalmente mecánicas que no varían mucho en su aplicación, aquellas que por lo general se pueden automatizar o generar algún tipo de procedimiento o paso a paso a seguir.

Cabe mencionar que, a diferencia de otros activos, el conocimiento siempre crece con el tiempo. Sin embargo, para aprovecharlo al máximo, es necesario saber transmitirlo. Actualmente, la evolución tecnológica, y el surgimiento de herramientas digitales han permitido crear canales para la difusión del conocimiento de una forma más veloz y eficiente.

Si las organizaciones aprovechan estos recursos, podrán implantar un sistema de transmisión y generación de conocimiento que les permita mejorar sus procesos empresariales, perfeccionar las capacidades de sus colaboradores y obtener mayores beneficios.

A través de ella las empresas pueden difundir y crear información que podría ser vital de una manera sistemática y eficiente con el objetivo de alcanzar una mejora en su desempeño en las áreas claves de la organización y mejorar sus ventajas competitivas.

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o aprendizaje. En un sentido más amplio del término se trata de la

posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

Las condiciones del actual entorno empresarial, donde la alta complejidad y la fuerte competitividad se imponen está transformando a la gestión del conocimiento dentro de la compañía, en un elemento protagonista de vital importancia que nos asegura la sustentabilidad a lo largo del tiempo en el mundo de los negocios y las empresas que lo rodean.

La globalización de las relaciones comerciales, la crisis mundial, la aparición de sectores de rápido crecimiento y el desarrollo tecnológico nos están llevando hacia el camino de obtener la habilidad de conseguir información y transformarla en un conocimiento útil que pueda ser rápidamente incorporado a la organización para después ponerlo en práctica y sea la mejor ventaja competitiva con la cual luchar frente a nuestros competidores y satisfacer las demandas de nuestros clientes más exigentes.

Existe una correlación muy importante entre la gestión del conocimiento en la empresa y su éxito. Las razones que explican esta correlación se deben a que una correcta gestión del conocimiento en la compañía agiliza una gestión de manera eficiente con elementos claves tales como:

- ❖ La información interna y externa en la organización
- ❖ La innovación empresarial
- ❖ La creación de rutinas organizativas más eficaces
- ❖ La coordinación entre los distintos niveles organizativos
- ❖ La rápida incorporación y asimilación de nuevas capacidades a los equipos

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

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

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

Introducir la gestión del conocimiento en una organización tiene la ventaja de transformar poco a poco nuestras estructuras rígidas en elementos más flexibles, capaces de dotar a la empresa de la capacidad necesaria para transformar amenazas en oportunidades.

Para destacar vamos a citar al autor Bianca Hajdu, que nos decía “asegurar la generación constante de nuevos conocimientos para seguir vendiendo” que no nos puede dejar más en claro que la mejor esencia de cualquier inicio está relacionada directamente con la gestión de conocimiento dentro de una organización.

La razón de la afirmación de Hajdu creemos que se debe a que gestionar la información tiene que ser de una forma práctica, efectiva y barata. Dado que, a decir verdad, el internet y el gran acceso a la información han transformado la práctica y el concepto de la gestión del conocimiento en la empresa. Es decir, ya no tiene que ver sólo con el aprendizaje o los recursos tangibles o intangibles, sino que tiene que ver con hacer más flexible e inteligente, y ¿para qué? para poder vender más. (De Molina, 2015)

1.3. Antecedentes del Estudio del Conocimiento

El concepto y la terminología de KM surgieron dentro de la comunidad de consultoría de gestión. Cuando surgió Internet, esas organizaciones se dieron cuenta rápidamente de que una intranet, un subconjunto interno de Internet, era una herramienta maravillosa con la que hacer accesible la información y compartirla entre las unidades geográficamente dispersas de sus organizaciones.

No sorprendentemente, ellos rápidamente se dieron cuenta de que al construir herramientas y técnicas tales como paneles de instrumentos, localizadores de experiencia y bases de datos de mejores prácticas (lecciones aprendidas), ellos habían adquirido una experiencia que era en realidad un nuevo producto que podían comercializar a otras organizaciones, particularmente a organizaciones que eran grandes, complejas y dispersas.

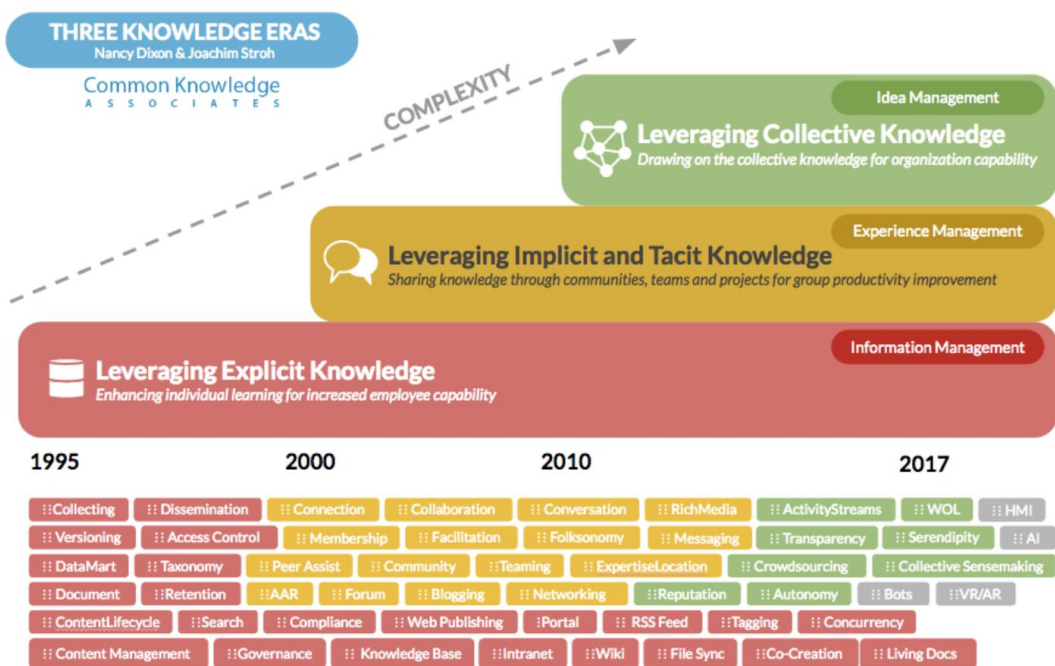
Sin embargo, un nuevo producto necesita un nombre, y el nombre que surgió fue Gestión del conocimiento. El término aparentemente fue utilizado por primera vez en su contexto actual en McKinsey en 1987 para un estudio interno sobre su manejo y utilización de la información (McInerney y Koenig, 2011). KM se hizo público, por así decirlo, en una conferencia en Boston en 1993 organizada por Ernst and Young (Prusak 1999). Tenga en cuenta que Davenport estaba en E & Y cuando escribió la definición anterior.

Esas organizaciones de consultoría diseminaron rápidamente los principios y las técnicas de KM a otras organizaciones, asociaciones profesionales y disciplinas. El momento fue propicio, ya que el entusiasmo por el capital intelectual en los años ochenta, había impulsado el impulso para el reconocimiento de la información y el conocimiento como activos esenciales para cualquier organización. (Koenig, 2018)

Las tres eras del Knowledge Management

Desde que el término "gestión del conocimiento" entró en uso popular, surgieron tres cambios significativos en cómo las organizaciones han pensado su conocimiento. Cada era sucesiva ha ampliado el tipo de conocimiento que las organizaciones consideran importante sin eliminar la necesidad del conocimiento previo y su uso.

Figura 2: Las tres eras de la Gestión del Conocimiento



(Dixon, 2017)

Leveraging Explicit Knowledge (Aprovechando el Conocimiento Explícito) - ERA 1

La idea inicial de la gestión del conocimiento era que los conocimientos de una organización debían documentarse y luego colocarse en una base de datos donde todos pudieran acceder cuando lo necesitaran; los empleados ya no podrían aprender solo cuando asistieran a una clase de capacitación.

Se hicieron esfuerzos para capturar las mejores prácticas y lecciones aprendidas de una organización. Las organizaciones gastaron grandes sumas de dinero en la creación de repositorios y bases de datos, y se alentó a los empleados, a veces incluso obligados, a contribuir con ellos.

La forma predominante de pensar sobre la gestión del conocimiento fue como una biblioteca o un depósito con inputs y outputs, mientras más inputs mejor. Los beneficiarios eran a propósito individuos que necesitaban conocimiento para llevar a cabo su trabajo de una manera más efectiva, para el año 2000 las limitaciones de la información de la gestión estaban siendo evidentes:

1. Las organizaciones encontraban difícil que sus empleados documenten sus conocimientos, y hasta más difícil que otros hagan uso de los conocimientos que han sido documentados y almacenados. Los usuarios encontraron herramientas, por ejemplo, Check Lists o pasos útiles para hacer algún proceso. Ellos también encontraron documentos como presentaciones PowerPoint y propuestas útiles, pero estas lecciones y mejores prácticas fueron ignoradas.
2. Las organizaciones comenzaron a reconocer que ellos estuvieron proporcionando conocimiento explícito, conocimiento que puede ser escrito, ellos ignoraron el conocimiento que era crítico para el éxito de la organización, el conocimiento implícito y tácito.

Leveraging Experiential Knowledge (Aprovechamiento del Conocimiento Experimental) - Era 2

Dadas las limitaciones de la gestión de la información, en el año 2000 comenzó a haber

una nueva y más completa comprensión del conocimiento que trajo una nueva perspectiva a sobre el conocimiento dentro de las organizaciones y nuevas prácticas. Esta nueva perspectiva sostenía que:

1. Gran parte del conocimiento de una organización está en la cabeza de los empleados, y solo un pequeño porcentaje reside en los documentos, sin dejar de

reconocer que se necesita y se debe mantener cierto conocimiento explícito. El conocimiento implícito es 'saber cómo' lo que se aprende a través de la experiencia. Si se hace una pregunta, una persona con experiencia puede hacer que los conocimientos que tiene en la cabeza sean lo suficientemente explícitos como para que otros puedan usarla, por ejemplo, las reglas básicas que utiliza la persona, las ideas sobre un cliente difícil, los atajos para usar a la máquina problemática, etc. El conocimiento tácito es que la comprensión profunda nacida de lo que una persona usa para hacer juicios, pero que a menudo no puede articular. Es el conocimiento lo que hace que un orador sea atractivo mientras que otro sobre el mismo tema no lo interesa, la percepción de un vendedor que conoce el momento adecuado para solicitar la venta, o del médico que es un diagnosticador excepcional.

2. El conocimiento de una organización es dinámico y cambia rápidamente, por lo que lo que se "captura" pronto queda desactualizado. El conocimiento debe intercambiarse continuamente porque los trabajadores continuamente aprenden de su trabajo, de los clientes y de sus esfuerzos intencionales para mantenerse al día en su campo.

3. El conocimiento es esencialmente social y está desarrollado y mantenido por grupos de personas que se dedican a una práctica específica, como escribir códigos o perforaciones en aguas profundas. El libro Comunidades de práctica de Etienne Wenger, que nombró y explicó este fenómeno, apareció en 2000. Mi libro Conocimiento común también apareció en 2000 y habló sobre los procesos de gestión del conocimiento a través de los cuales los equipos y proyectos podrían compartir sus conocimientos. Dada esta nueva y más amplia comprensión del conocimiento, las organizaciones comenzaron a construir Comunidades de Práctica (COP) para proporcionar una manera para que los trabajadores soliciten y reciban conocimiento en el momento oportuno y así mantener un rápido cambio de conocimiento hasta el momento. fecha. Las preguntas y respuestas que son omnipresentes en las comunidades proporcionan una forma para que los empleados compartan sus conocimientos implícitos en respuesta a situaciones específicas. En 2005, casi todas las compañías Fortune 500 habían establecido

Comunidades de práctica, reconociendo la creciente comprensión de que el conocimiento es en gran parte propiedad de grupos de personas.

Las organizaciones también ponen en práctica Evaluaciones posteriores a la acción (AAR) para promover el aprendizaje continuo en equipos y proyectos, de modo que lo que se está aprendiendo en el campo se pueda actualizar continuamente. Los sistemas Expertise Locator ayudaron a los empleados a aprovechar el conocimiento implícito y tácito de los expertos de una organización. La asistencia mutua y la recolección de conocimiento ayudaron a trasladar el conocimiento de un equipo / proyecto a otro.

Los blogs se volvieron omnipresentes como una forma de obtener una comprensión más amplia de lo que sucedía en una disciplina. El valor de la creación de redes se hizo evidente al proporcionar una visión más amplia desde diferentes silos en una organización.

Sin embargo, para 2010 las limitaciones, incluso de esta perspectiva expandida de aprovechar el conocimiento experiencial, comenzaron a ser reconocidas:

1. Se hizo obvio que el conocimiento fluía principalmente entre pares y se limitaba en gran parte a los empleados de primera línea. Los mandos intermedios e incluso intermedios apoyaban la gestión del conocimiento, pero no los usuarios de los procesos de gestión del conocimiento, por ejemplo, había pocas o ninguna CoP para los gerentes, y los gerentes no aprovechaban las herramientas de gestión de conocimientos como AAR y Knowledge Harvests para reflexionar sobre sus propias acciones y decisiones.
2. La gestión del conocimiento se refería principalmente al conocimiento existente, intentando llevar a todas las unidades al mejor nivel de la organización. Pero esos esfuerzos no ayudaban a las organizaciones a crear nuevos conocimientos o estimular la innovación.
3. El enfoque de la gestión del conocimiento fue en cuestiones tácticas para la exclusión de cuestiones estratégicas. Por ejemplo, aunque GM tenía un excelente

programa de gestión del conocimiento, ese programa no abordaba los problemas estratégicos difíciles que ponen a GM en bancarrota.

4. Ninguna de las prácticas de la primera y segunda eras lidió con los cambios en los temas generales que impedían que la organización, en su conjunto, aprendiera, a) el poder y la toma de decisiones se concentraran en la parte superior de la organización, b) la falta de transparencia, y c) poca autonomía para que los trabajadores hagan uso de lo que estaban aprendiendo.

Leveraging Collective Knowledge (Aprovechando el Conocimiento Colectivo) - Era 3

El primer pensamiento sobre la Tercera Era comenzó a aparecer alrededor de 2010, con algunas organizaciones de vanguardia, inicialmente en el sector de alta tecnología, desarrollando nuevas prácticas para hacer uso del conocimiento colectivo de su organización. Las organizaciones comenzaron a aprovechar las redes sociales Web 2.0, construyendo plataformas controladas por los usuarios como Wiki y redes sociales que traen consigo una mayor transparencia organizacional y dan lugar a perspectivas más diversas en la conversación de la organización. El uso de crowdsourcing, mermeladas de ideas, mercados predictivos y Working Out Loud se basa en una base más amplia de pensamiento, tanto interna como externamente, para aumentar la innovación organizacional. En los últimos años, en respuesta a la creciente complejidad en productos y servicios, el uso de equipos se ha convertido en una estructura organizativa importante. Los equipos se están convirtiendo en la principal fuente de aprendizaje e innovación en las organizaciones, como lo reflejan los principales pensadores como el Equipo de Equipos de McCrystal, Edmondson's Teaming y Hackman's Collaborative Intelligence. También se ve en el estudio en profundidad de Google sobre lo que ha hecho que sus propios equipos sean eficaces ([hipervínculo](#)). Los equipos son la fuente de aprendizaje porque tienen una mayor autonomía para responder a los requisitos de los clientes e inventar nuevas soluciones.

Con el aumento de equipos virtuales, el liderazgo se está volviendo cada vez menos centralizado, dependiendo más del liderazgo distribuido entre los miembros

del equipo. Herramientas como Slack, Yammer, Google Docs y Dropbox facilitan la colaboración en equipo. Las herramientas visuales como Google Hangout, Skype, Zoom y Facetime crean una mayor confianza y, por lo tanto, transparencia entre los miembros del equipo. Los equipos se han convertido en la unidad de aprendizaje en las organizaciones, por lo que son el centro de muchas iniciativas y herramientas de gestión del conocimiento.

La Tercera Era trata sobre dos tendencias que al principio parecen contradictorias, distribuyen el trabajo y reúnen a las personas en una conversación para usar su conocimiento colectivo para abordar los problemas. Las organizaciones de vanguardia han llegado a comprender que, en una era de cuestiones organizativas cada vez más complejas, no se puede esperar que los líderes tengan todas las respuestas; la tarea de los líderes se convierte en convocar a las conversaciones que pueden generar nuevas respuestas. Incluso las organizaciones establecidas desde hace mucho tiempo han comenzado a aprovechar las formas de lograr que toda la organización se ocupe de cuestiones estratégicas, utilizando procesos que han existido durante varios años, pero que han ganado credibilidad recientemente. Procesos como el World Café, Indagación Apreciativa y Conferencias de Búsqueda reúnen todos los niveles de la organización: todo el sistema en la sala.

Resumiendo, como paso de la organización a la Tercera Era, las prácticas de gestión del conocimiento de las dos primeras eras siguen siendo necesarias: no hemos dejado atrás la necesidad de una buena gestión de la información, ni mejores formas de conectar a las personas para aprender unas de otras. Como lo ilustra el diagrama, seguimos viendo prácticas mejoradas para las dos eras anteriores. Por ejemplo, taxonomías mejoradas, mejores motores de búsqueda y etiquetado han hecho que la localización de documentos sea mucho más fácil, como tiene la comprensión de cómo organizar la información explícita para la usabilidad. Las herramientas de medios se han enriquecido con el uso del video que ha aumentado enormemente la calidad de los esfuerzos de colaboración. En las tres eras, cada nuevo conjunto de prácticas de gestión del conocimiento se ha creado

en respuesta a una comprensión cada vez mayor de 1) dónde vive el conocimiento dentro de las organizaciones y 2) qué conocimiento es importante para el éxito de la organización. Podemos anticipar una mayor comprensión a medida que más organizaciones avanzan hacia la tercera era. (Dixon, 2017)

1.4. El Conocimiento como Ventaja Competitiva

El conocimiento es importante para el desarrollo de las organizaciones. Si se logra generar y transmitir de manera correcta, la organización puede crecer mucho. La posibilidad de generar conocimiento y desarrollar este conocimiento a través de la construcción de diferentes sistemas o la mejora de productos y servicios es muy amplia y se puede dar de manera fácil y rápida. El conocimiento se debe compartir antes de que se termine. A pesar de que el conocimiento crece con el tiempo, debe ser compartido ya que de no hacerlo puede llegar a ser perdido. Así mismo debe sistematizarse, es decir integrar en manuales, procesos, etc. con la finalidad de que quede para la posteridad aun cuando quien realizó la aportación ya no se encuentre en la organización.

Las Ventajas de la Gestión del Conocimiento

- Uso frecuente del conocimiento a fin de producir mejores bienes y servicios.
- Desarrollo de mejores tecnologías y sistemas de información.
- Innovación en productos y servicios
- Se comparte la información de manera más rápida
- Se aumenta el flujo del conocimiento
- El accionar de la empresa la puede convertir en una empresa inteligente

En las empresas se genera información. Esta información aplicada de manera específica y con un enfoque adecuado pueden convertirse en conocimiento. Aquellas personas que cuentan con la competencia para generar conocimiento deben ser parte primordial de la empresa. no solo eso, sino que se le debe dar el

reconocimiento al trabajo de estas personas. A través de la gestión del conocimiento, se busca el control de la empresa sobre el mismo y la aplicación de este en beneficio de la empresa a fin de colocarlo como una ventaja competitiva. Es necesario que la empresa cuente con sistemas de gestión del conocimiento a fin de no perderlo o que pueda llegar a caer en las manos equivocadas. Las empresas de hoy en día tienen la capacidad de generar innovaciones y de manejar la información de tal forma que se convierta en conocimiento. Los gerentes deben hacerse allegar de talento humano que les otorgue información valiosa, pero sobre todo que puedan compartir experiencias con los demás y poder generar un conocimiento institucional. (Amisada & Zamora, 2016)

Capítulo 2: Gestionando el Knowledge Management en las Empresas

2.1. El conocimiento en las empresas

En la economía del conocimiento global, las organizaciones están reconociendo la importancia del conocimiento como un medio para obtener o mantener una ventaja competitiva. Los investigadores han llegado a la conclusión de que lo único que es sostenible para un negocio exitoso en el mundo futuro es lo que sabe, cómo lo utiliza y qué tan rápido puede adquirir nuevos conocimientos.

El objetivo de la Gestión del Conocimiento es agregar valor a la información que ya posee la organización comercial, lo que da como resultado un conocimiento que será de uso estratégico para la organización. Aunque los detalles varían, la gestión del conocimiento se relaciona con la experiencia o el capital humano; gestión general y financiera; clientes, operaciones, marketing y ventas; propiedad intelectual, procesos técnicos y productos.

El gasto de muchas organizaciones empresariales en Gestión del Conocimiento aumentará a más del 6 por ciento de los ingresos en los próximos años (Murray y Myers, 2006) porque reconocen que están en el umbral de una revolución económica basada en el conocimiento (Stewart, 1997) y porque aprovechar el conocimiento, particularmente el conocimiento tácito, es la principal contribución para mantener una ventaja competitiva en el futuro (Nonaka, 1991). Si esto es así entonces la Gestión del Conocimiento es claramente un proceso fundamental para la gestión de las organizaciones en el siglo XXI (Bailey y Clarke, 2000).

El objetivo de la Gestión del Conocimiento es hacer que el conocimiento apropiado esté disponible de los proveedores a los receptores cuando y donde lo necesiten. Los proveedores y receptores de conocimiento podrían ser internos o externos a una organización. Los modos tradicionales de compartir conocimientos, como las reuniones cara a cara y los informes impresos, siguen siendo útiles, pero en el entorno actual, el conocimiento debe ser accesible instantáneamente cuando y

donde sea necesario. En consecuencia, el área de IT se puede aprovechar para crear una herramienta eficaz y eficiente que permita una gestión tácita del conocimiento al capturar, compartir y aplicarlo.

También proporciona herramientas para apoyar la Gestión del Conocimiento explícito y también para apoyar a las comunidades de práctica. En otras palabras, con la gestión del conocimiento ampliamente reconocida como de gran impacto para las actividades comerciales, se ha traducido en una gran cantidad de herramientas de Gestión del Conocimiento para el sector corporativo. Los ejemplos incluyen el uso de herramientas de acceso a expertos, aplicaciones de aprendizaje electrónico, portales web, tecnologías de conversación y chat, herramientas de interacción síncrona de tableros de mensajes electrónicos, herramientas de búsqueda y minería de datos.

Dado que la mayoría de las situaciones prácticas implican una combinación de conocimiento explícito y tácito, solo un conjunto integrado de herramientas de IT puede proporcionar un soporte efectivo y eficiente para la Gestión del Conocimiento (Sahasrabudhe, 2000). Por ejemplo, especialmente, los problemas de adopción junto con el despliegue de soluciones de Gestión de relaciones con los clientes (Client Relationship Management o CRM) como una herramienta eficaz de Gestión del Conocimiento han atraído una gran atención del sector corporativo. Una de las razones citadas fueron los altos costos involucrados en la implementación de CRM. Se ha informado ampliamente que las soluciones de CRM son la categoría de aplicaciones empresariales de más rápido crecimiento para herramientas de Gestión del Conocimiento, y se prevé que los ingresos mundiales crecerán más del 50% anual para alcanzar ventas superiores a 967 mil millones de dólares para finales de 2005 (Toh, 2002).

(Jayasundara, 2009)

2.2. Aplicación de Gestión del Conocimiento en el Contexto Bancario Mundial

En los bancos modernos no hay debate sobre el valor de la Gestión del Conocimiento como una práctica comercial. Los bancos, las compañías de seguros y todos los demás actores en el competitivo sector de servicios financieros han reconocido que el conocimiento es poder (Knowledge Management, 2001; Cross y Weller, 2001; Sorrentino, 1999). Pero la pregunta es, ¿cómo aprovechan ese conocimiento de manera más efectiva? El conocimiento, en este sentido, abarca el rango desde el propio capital intelectual interno de la organización bancaria hasta la gran cantidad de información que existe sobre las transacciones de cualquier cliente.

Sin embargo, el objetivo general del sector bancario es mejorar la satisfacción de sus clientes y aumentar los ingresos como resultado. Uno hubiera pensado que esta forma de Gestión del Conocimiento era algo en lo que las compañías de servicios financieros eran expertas debido a la naturaleza de sus negocios basada en el servicio. Pero este no parece ser el caso. Pocos bancos toman en serio la Gestión del Conocimiento, mientras que un mayor número de empresas industriales lo hacen. Cross y Weller (2001) dicen que las aseguradoras han sido más receptivas a los beneficios de la Gestión del Conocimiento que el sector bancario. La encuesta, realizada entre los principales doscientos bancos y cien compañías de seguros en Europa descubrió que, si bien el treinta por ciento de los encuestados en general no consideraba implementar un programa de Gestión del Conocimiento, su número incluía solo una aseguradora. A pesar de esto, advirtieron que dos tercios de los bancos europeos no están explotando su capital intelectual de manera efectiva al no contar con una estrategia de Gestión del Conocimiento. De hecho, la habilidad en la Gestión del Conocimiento se ha convertido en una competencia crítica para la supervivencia del sector bancario en el siglo XXI. Independientemente de que un banco haya reconocido formalmente la importancia de la Gestión del Conocimiento mediante la creación de su entorno interno, como el nombramiento de un director de conocimiento, el hecho es que cada organización necesita una persona o personas para vigilar y

gestionar la creación, almacenamiento y dispersión de conocimiento (Sorrentino, 1999). Este personal también debería ser responsable de la creación e implementación de la estrategia que genera valor a partir del conocimiento de la organización.

(Jayasundara, 2009)

2.3. Cultura organizacional y la Gestión del Conocimiento

La cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial o cultura de negocios, son algunas expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

Es la psicología de la empresa. Es el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos imprime en la empresa.

Podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por ésta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y diferencian a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos

de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Los "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización", permiten hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir (hacer la vista gorda), etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales, así como las conductas emprendedoras.

La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo (mercado). (Alvesson, 1993)

2.4. Inconvenientes culturales respecto a implementar la Gestión del Conocimiento

Partimos de la idea de que la gestión del conocimiento en una organización no se podrá entender al margen de la cultura organizacional y de la organización informal de los trabajadores. La cultura organizacional se ha entendido como la capacidad supuesta de un grupo dado (los gerentes) de suscitar, reforzar o modificar los valores, actitudes y creencias que se han revelado eficaces, para el conjunto de los miembros, y esto gracias a los ritos, ceremonias, símbolos y mitos apropiados (Roca, 1998). En este orden de ideas, la gestión mediante la cultura, de acuerdo con Lipovetsky (2000), trata de producir sistemáticamente la adhesión y la motivación de los hombres mediante la interiorización de los objetivos de la empresa: el control mecánico del cuerpo tiende a ser sustituido por un «control de las almas» ligero y comunicacional, participativo y simbólico (códigos, ritos, proyectos, credo), destinado a reunir todas las energías al servicio de una misma comunidad de pertenencia”.

Del mismo modo, se entiende la gestión del conocimiento como una estrategia empresarial consciente cuyo objetivo consiste, a grandes rasgos, en garantizar que el conocimiento adecuado vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno y, además, les ayude a compartir y a utilizar la información de tal modo que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa (Ordóñez, 1999, citado por Martínez, 2006, p. 311).

De acuerdo con lo anterior, todo proceso de gestión de conocimiento debe soportarse en el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el adecuado direccionamiento de los componentes fundamentales de los diferentes mensajes que -formal e informalmente- circulan en el ambiente de trabajo.

En otro sentido, para orientar de una manera adecuada los procesos de gestión del conocimiento, el equipo de gerencia de una organización está llamado a comprender la complejidad social que tiene lugar en el seno de su institución, abordar todas las temáticas de una manera amplia, holística si se quiere, y por tal razón, “[...] debe formarse bajo la transdisciplinariedad, obteniendo de cada

disciplina los conocimientos necesarios que le permitan un abordaje significativo para orientar a la organización hacia horizontes de transcompetitividad” (Hernández, 2005). El abordaje transdisciplinario de la realidad de la empresa permitirá una comprensión mayor de los conocimientos que circulan de forma espontánea entre las personas, que comprende no solo saberes, sino modos de saber hacer (know how), que deben ser conocidos y transmitidos a los nuevos integrantes de los equipos con el objeto de optimizar los procesos y aprovechar el patrimonio tan importante que es el conocimiento tácito de la organización. (Rojas, 2012)

Capítulo 3: Herramientas para la Gestión del Conocimiento

Algunas de las herramientas y técnicas que podemos utilizar para gestionar el conocimiento de nuestra organización y que pueden cumplir varios objetivos de manera simultánea son:

- Intranet corporativa y/o portal del empleado que supone una estupenda vía de comunicación y de gestión documental para toda la organización.
- Directorios, para poder acceder a cualquier profesional.
- Activos de conocimiento clasificados por necesidades de negocio y estrategia, son un conjunto de prácticas concretas y bien documentadas para diferentes ámbitos del trabajo.
- Herramientas de gestión documental.
- Repositorios de imágenes, documentos y vídeos.
- Canal de YouTube corporativo.
- Wiki, herramienta de trabajo colaborativo que ayuda a mantener al día a los participantes de la misma; que aportan mejoras, añaden o modifican información de manera constante.

(Cumplido, 2016)

3.1. Software de la Gestión del Conocimiento: Introducción

Debido a la vaguedad del concepto de conocimiento, el mercado de software para la gestión del conocimiento (KM) parece estar bastante confuso. Los proveedores de tecnología están desarrollando diferentes implementaciones de los conceptos de KM en sus productos de software. Debido a la variedad y cantidad de herramientas de KM disponibles en el mercado, una tipología puede ser una ayuda valiosa para las organizaciones que buscan y evalúan el software de KM adecuado a sus necesidades. El objetivo de este artículo es presentar una tipología que vincule las características del software con los procesos de conocimiento descritos

en el modelo SECI (socialización, externalización, combinación, internalización) desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995). Soluciones de KM como sistemas de intranet, sistemas de gestión de contenido (CMS), groupware, flujo de trabajo, sistemas basados en inteligencia artificial (IA), inteligencia empresarial (BI), sistemas de mapas de conocimiento, soporte de innovación, herramientas de inteligencia competitiva (CI) y conocimiento los portales se discuten en términos de sus contribuciones potenciales a los procesos de socialización, externalización, internalización y combinación. (Schwart, 2006)

3.2. Background

La Gestión del Conocimiento pretende ser un área de investigación y práctica que profundice la comprensión de los procesos de conocimiento en las organizaciones y desarrolle procedimientos e instrumentos para apoyar la transformación del conocimiento en progreso económico y social. De hecho, diferentes aspectos de estos temas han sido estudiados durante décadas en muchas disciplinas diferentes como I + D (investigación y desarrollo) y gestión de la innovación, gestión de sistemas de información, ciencias de la información, informática, estudios bibliotecarios, economía de la innovación, estudios sociales de ciencia y tecnología, epistemología, y muchos otros. Tal vez una de las contribuciones más importantes del concepto KM es la creación de un espacio (en la academia y en el mundo de los negocios) donde estos muchos grupos y puntos de vista puedan debatir y trabajar juntos. Los estudios de KM analizan personas, organizaciones, procesos y tecnología. Aunque la tecnología no es la principal componente de KM, sería ingenuo implementar KM sin considerar ningún soporte tecnológico. Según Stewart (1998), el capital intelectual de una organización tiene tres dimensiones: capital humano, capital estructural y capital de clientes. El capital estructural se define como los sistemas y estructuras organizacionales que almacenan y transfieren el conocimiento, e incluye la calidad y el alcance de los sistemas de información, las bases de datos, las patentes, los procedimientos escritos y los documentos comerciales. Desde esta perspectiva, el software KM debe considerarse como un componente importante del capital estructural de las

organizaciones. Este artículo asume que TI tiene un rol de soporte, no la función principal, en un programa de KM. Según Terra (2000), KM tiene siete dimensiones: estrategia, cultura y valores organizacionales, estructura organizacional, habilidades de recursos humanos, TI, medición y aprendizaje ambiental. Por lo tanto, TI es solo una de las dimensiones de KM, y la tecnología sola no transforma la información en conocimiento. El último desafío de KM es aumentar las posibilidades de innovación a través de la creación de conocimiento. El papel de las TI en este contexto es ampliar la capacidad humana de creación de conocimiento a través de la velocidad, la extensión de la memoria y las instalaciones de comunicación de la tecnología. Nonaka y Takeuchi (1995) analizaron el proceso de creación de conocimiento de las organizaciones japonesas y desarrollaron un marco (modelo SECI). Este modelo relaciona la creación de conocimiento de las empresas con cuatro procesos de conversión de conocimiento.

- Socialización (S): el proceso de compartir el conocimiento tácito a través de experiencias compartidas. A medida que los aprendices aprenden el oficio de sus masas a través de la observación, la imitación y la práctica, los empleados de una empresa también aprenden nuevas habilidades a través del entrenamiento en el trabajo.

- Externalización (E): donde el conocimiento tácito se articula en conocimiento explícito con la ayuda de metáforas y analogías. La externalización es desencadenada por el diálogo y la reflexión colectiva.

- Combinación (C): el proceso de convertir el conocimiento explícito en conjuntos más sistemáticos de conocimiento explícito.

Internalización (I): donde el conocimiento explícito se convierte en conocimiento tácito. Esto generalmente ocurre cuando el conocimiento explícito se pone en práctica. También está relacionado con modelos mentales compartidos y prácticas de trabajo.

Estas interacciones crean una espiral continua desde el nivel individual al nivel organizacional. Ponzi (2004) utilizó técnicas bibliométricas para analizar 2.240 registros fuente obtenidos a partir de índices de citas científicas. Su investigación reveló que Nonaka y Takeuchi (1995) es la referencia más citada en el área de KM y el trabajo más influyente. Debido a esta popularidad, hemos decidido utilizar el modelo SECI para ayudar a las personas que ya conocen este marco, pero que necesitan una mejor comprensión del mercado de software de KM. Hay algunos trabajos relacionados con la categorización del software KM: Barnes (2001), Bellaver y Lusa (2002), Davenport y Prusak (1998), Fernández, González y Sabherwal (2004), Maier (2004), Malhotra (2000), Rollet (2003), Ruggles (1997) y Tiwana (2002). Ninguno de estos trabajos académicos establece una relación directa entre los sistemas de KM y el modelo de SECI. Los autores generalmente prefieren usar su propio marco de KM para analizar el vínculo entre los procesos de conocimiento y los sistemas de KM. También hay otro tipo de propuesta para la categorización, es decir, Microsoft (2000), que ha sido desarrollada por proveedores y está muy basada en TI. No es el objetivo de este artículo discutir las diferencias y las similitudes entre estas propuestas, pero se han considerado en el desarrollo de la tipología presentada aquí. (Schwart, 2006)

3.3. Principal Foco de la Gestión del Conocimiento

El objetivo principal de este artículo es presentar una tipología de las soluciones de KM presentes en el mercado que comprende 10 categorías, cada una de las cuales enfatiza aspectos de KM específicos. También tiene la intención de identificar cuál de los procesos de conversión de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) es compatible con cada categoría de software. Este artículo concluye presentando algunas tendencias en el desarrollo de software de KM y sugiriendo algunas pautas para el lanzamiento de programas de KM apoyados por TI. Para lograr nuestro objetivo, fue necesario explorar el mercado de software para clasificar las herramientas de KM. La principal dificultad para llevar a cabo

esta tarea fue el establecimiento de límites en un mercado en crecimiento. Se construyó una muestra de software de KM a partir de información recopilada en sitios relacionados con KM seleccionados en Nascimento y Neves (1999), en anuncios en revistas KM (KM World, KM Magazine y DM Review) y en bibliotecas digitales (<http://brint.com>). La investigación exploratoria dio como resultado una lista de 26 proveedores de software que fueron contactados, de los cuales 21 enviaron carpetas, informes técnicos y versiones demo de su software. El análisis de cada sistema de KM consistió básicamente en un chequeo de instalación y características. Se probó si las características publicitadas por el proveedor eran realmente compatibles con el sistema KM. Después del análisis de estas herramientas, fue posible identificar algunas características comunes entre ellas, lo que originó la primera versión de la tipología. Esta versión (Carvalho, 2000) estaba compuesta por ocho categorías. Después de este período, Collins (2003), Detlor (2004), Firestone (2003), Kim, Chaudhury y Rao (2002) y Raol, Koong, Liu y Yu (2002) publicaron investigaciones relacionadas con la evaluación del software KM. y la aparición de portales de conocimiento. Debido al desarrollo del mercado de software de KM e influenciado por los trabajos mencionados anteriormente, esta tipología fue revisada y actualizada en 2004. Como resultado, se han incorporado dos nuevas categorías: herramientas de inteligencia competitiva y portales de conocimiento. Los sistemas de KM se discuten luego en términos de sus contribuciones a los cuatro modos de conversión de conocimiento desarrollados por Nonaka y Takeuchi (1995). Como resultado de esta investigación, las categorías de software de 10 KM se presentan de la siguiente manera:

- Sistemas basados en Intranet
- Sistemas de gestión de contenido
- Groupware
- Flujo de trabajo
- Sistemas basados en inteligencia artificial

- Inteligencia de Negocio
- Sistemas de mapas de conocimiento
- Herramientas de soporte de innovación
- Herramientas de inteligencia competitiva
- * Portales de conocimiento

(Schwart, 2006)

3.4. Sistemas basados en Intranet

Una intranet es una herramienta adecuada para sistematizar y agregar el conocimiento explícito que se dispersa a través de los departamentos. Las intranets son activos organizacionales y una parte importante de la dimensión estructural del capital intelectual, como lo describe Stewart (1998). La comunicación en intranets suele ser pasiva porque el usuario tiene que extraer la información. Sin embargo, el uso eficiente de intranets está estrechamente relacionado con una comprensión más amplia de la contribución de la gestión de la información al rendimiento de la organización. Una intranet, como otros sistemas descritos en este artículo, debe entenderse como parte del contexto de información organizacional, y su utilidad está influenciada por la cultura, los valores y los principios relacionados con la gestión estratégica de la información.

Esto explica por qué, a pesar del amplio y variado conjunto de características que hacen posible las intranets, se han utilizado en la mayoría de las organizaciones principalmente para el acceso a información básica, es decir, la recuperación de documentos corporativos (Choo, Detlor y Turnbull, 2000). De acuerdo con Choo et al. (2000), las intranets son bastante útiles para promover los procesos de externalización, combinación e internalización. El proceso combinado es respaldado por el acceso unificado a múltiples fuentes de contenido, y la

internalización ocurre cuando hay una diseminación de historias de éxito y mejores prácticas en la intranet. Parte del contenido de la intranet es generado por empleados que han decidido documentar sus experiencias y externalizar sus conocimientos. El software de servidor web, como Apache HTTP (protocolo de transferencia de hipertexto) Server, ofrece las funciones básicas para la implementación de intranet. (Schwart, 2006)

3.5. Sistemas de Gestión de Contenidos

Los CMS (Content Management Systems) gestionan repositorios de documentos corporativos importantes y contribuyen a la organización de la gran cantidad de documentos generados por las actividades de la oficina. El papeleo sigue siendo una realidad, y cada documento es una fuente de información no estructurada que podría perderse si no está bien organizada. Según Rollet (2003), los documentos en papel existentes se introducen en el CMS mediante escaneo, y el software de reconocimiento óptico de caracteres (OCR) analiza los archivos de imagen resultantes y los traduce en texto legible por computadora. Bennet (1997) afirma que los CMS proporcionan una recuperación más eficiente y una mejor seguridad y control de versiones de los documentos. File Net y Excalibur Retrieval Ware son ejemplos de CMS. Estos sistemas tienen muchas características: catalogación, metadatos, búsqueda, control de versiones e indización, que se heredaron de los sistemas tradicionales de recuperación de información (IR), que se estudian en el campo de la ciencia de la biblioteca. Los CMS solo se ocupan de la dimensión explícita del conocimiento, lo que respalda el proceso de combinación. El enfoque de CMS se basa principalmente en proporcionar acceso a documentos existentes en cualquier medio disponible: fax, correos electrónicos, formularios HTML (lenguaje de marcado de hipertexto), informes de computadora, papel, video, audio u hojas de cálculo. (Schwart, 2006)

3.6. Software Colaborativo (Groupware)

Las organizaciones están buscando estructuras flexibles que puede adaptarse fácilmente a un entorno cambiante. La necesidad de cooperación entre el trabajo geográficamente disperso grupos es un problema crítico para las organizaciones globales.

Los sistemas groupware tienen un estilo Push donde la información se envía al usuario. Groupware es una mezcla de síncrono (como chat), asincrónico (como correo electrónico) y orientado a la comunidad herramientas (como e-groups). Comunicación informal predomina en un ambiente de groupware. Groupware los sistemas son adecuados para apoyar a las comunidades de práctica, donde especialistas de un determinado dominio de conocimiento, quien puede estar disperso por todo el mundo, intercambiar su experiencia para encontrar soluciones a problemas específicos De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), la externalización del conocimiento tácito es inducida por el diálogo y reflexión colectiva. Groupware ayuda a este proceso permitiendo la colaboración y el intercambio de mensajes no estructurados. Grupos de discusión y chats son funciones comunes de groupware que hacen posible la articulación gradual del conocimiento tácito. El desarrollo de tecnologías, como la videoconferencia y mensajería instantánea, ha contribuido a una mejor calidad de interacción entre usuarios de groupware. Estos enriquecidos los entornos virtuales proporcionan un contexto adecuado para procesos de socialización e internalización. Choo et al. (2000) presentan el aprendizaje en línea como un ejemplo de socialización con el apoyo de groupware. El Microsoft suite de groupware (MS Exchange, MS Outlook, MS Messenger)

y la familia Lotus (Notes, Sametime, Lotus Lugar de trabajo) son ejemplos de paquetes de software colaborativo. (Schwart, 2006)

3.7. Flujo de Trabajo (Workflow)

Los sistemas de flujo de trabajo soportan procesos comerciales estandarizados. Estos sistemas regulan el flujo de información de persona a persona, de lugar en lugar, y tarea a tarea en procesos que requieren información ordenada y estructurada. El objetivo de los sistemas de flujo de trabajo es establecer y acelerar el flujo del proceso, siguiendo sus pasos y rastreando cada actividad que compone el proceso. Explicitan el conocimiento que está incrustado en procesos estándar, principalmente apoyando la codificación formal del conocimiento existente (externalización). Cruz (1998) define los tres elementos básicos del flujo de trabajo, también llamado el modelo de tres R. • Roles: conjunto de habilidades para ejecutar una tarea específica • Reglas: características que definen cómo se deben procesar los datos • Rutas: rutas lógicas para el flujo de conocimiento a través del proceso Los sistemas de flujo de trabajo, como ARIS Toolset, presentan características que admiten la representación gráfica de procesos existentes. Estos sistemas también se utilizan para la reingeniería de procesos de negocios (BPR) porque hacen explícitos quién hace qué en qué orden y qué productos o servicios se producen. Otra característica interesante de los sistemas de flujo de trabajo es la simulación, que permite el análisis dinámico de los procesos de negocio. La simulación proporciona información sobre la ejecución de procesos, puntos débiles del proceso y cuellos de botella de recursos. Los sistemas de flujo de trabajo generalmente se integran con el software colaborativo y los CMS para proporcionar un flujo organizado de documentos a través de los trabajadores del conocimiento, lo que respalda la ejecución de un proceso comercial. (Schwart, 2006)

3.8. Sistemas basados en Inteligencia Artificial

AI es el campo de la informática que ha producido los primeros estudios relacionados con la información al conocimiento. Los sistemas expertos, los sistemas CBR (razonamiento basado en casos) y las redes neuronales son algunos tipos de sistemas que usan técnicas de IA. Un sistema experto se basa en la observación de un especialista en el trabajo y en el mapeo de parte de su conocimiento en las reglas de derivación. Como explican Davenport y Prusak (1998), los sistemas CBR respaldan el aprendizaje a partir de un conjunto de narraciones o casos relacionados con un problema. Cuando un usuario tiene un problema, puede verificar en la base de datos del caso para encontrar si está relacionado con un problema que ya se ha resuelto. Los sistemas CBR usan algoritmos de coincidencia de patrones para recuperar casos que son más similares al problema indicado anteriormente. El usuario puede interactuar con el sistema analizando las soluciones de casos existentes y refinando la búsqueda. Los sistemas CBR se han utilizado con éxito en las aplicaciones de help desk y centros de llamadas. Ayudan a los contribuyentes a exteriorizar lo que se ha aprendido de la experiencia a través de la narración de casos. Por otro lado, los usuarios frecuentes del sistema CBR pueden internalizar el conocimiento que se representa en el sistema. Este conocimiento también puede ser reestructurado y representado de otra manera. Según Rollet (2003), los prerequisites fundamentales para los métodos de AI son formas adecuadas de representar el conocimiento, y el razonamiento automatizado típicamente usa bases de conocimiento altamente formalizadas que consisten en reglas explícitas, usando, por ejemplo, lógica de predicados. Las redes neuronales, como CA-Neugents, son sistemas más sofisticados que usan instrumentos estadísticos para procesar ejemplos de causa y efecto y para aprender las relaciones involucradas en la solución de problemas. Las redes neuronales son sistemas muy flexibles e inteligentes porque cada nueva entrada da como resultado una reprogramación automática y la consecuente adición de nuevas relaciones. (Schwart, 2006)

3.9. Inteligencia Empresarial

La inteligencia empresarial es un conjunto de herramientas utilizadas para manipular una gran cantidad de datos operativos y extraer de ellos información comercial esencial. Los sistemas BI comprenden lo siguiente:

Sistemas de front-end: consisten en un conjunto completo de herramientas de análisis de datos como OLAP (procesamiento analítico en línea), extracción de datos, consultas e informes. • Sistemas de back-end: DBMS (sistemas de gestión de bases de datos), data warehouses y data marts. Los DBMS son la base de una solución de BI. Primero, los datos operacionales generados por las transacciones comerciales se extraen del DBMS, se filtran según algunos criterios y luego se mueven al almacén de datos. Después de este paso de carga de back-end de BI, las herramientas de front-end pueden identificar patrones ocultos dentro de los datos, y el usuario puede crear sus propias consultas e informes estratégicos. Los sistemas de BI, como Business Objects y Oracle 10g BI, proporcionan a los usuarios finales acceso de autoservicio a la información almacenada en centros de datos, almacenes de datos y sistemas de procesamiento de transacciones en línea (OLTP). Como explica Choo (1998), las organizaciones están utilizando herramientas de análisis para revelar patrones que de otra manera permanecerían ocultos en sus enormes bases de datos operacionales; software para OLAP, una herramienta de BI frontend, permite a los usuarios crear vistas multidimensionales de grandes cantidades de datos a medida que "cortan y cortan" los datos de diversas maneras para descubrir patrones y tendencias. El enfoque de BI es la toma de decisiones. Los sistemas de BI se destacan en el trabajo de clasificación, categorización y estructuración de información, y facilitan la reconfiguración de la información existente (combinación) así como la creación de nueva información. (Schwart, 2006)

3.10. Sistemas basados en Mapas de Conocimiento

También conocidos como localizadores de experiencia, los mapas de conocimiento funcionan como páginas amarillas que contienen una lista de "quién sabe qué". Un mapa de conocimiento no almacena conocimiento. El mapa solo apunta a las personas que lo poseen, creando oportunidades para el intercambio de conocimiento. Un mapa de conocimiento estándar se alimenta con perfiles de competencias de los miembros de una organización. El mapa de conocimiento proporciona una función de localización experta que ayuda a los usuarios a encontrar el experto más adecuado para trabajar en un problema o proyecto específico. Un mapa de conocimiento clasifica la experiencia de una organización en catálogos con capacidad de búsqueda. Al utilizar un mapa de conocimiento, es más fácil identificar a las personas en términos de a quién conocen, qué saben y qué tan competentes son en una determinada tarea. Los especialistas en recursos humanos utilizan mapas de conocimiento para relacionar las competencias existentes con objetivos estratégicos e identificar qué tipos de conocimientos, esenciales para el crecimiento, están disponibles en la actualidad. Según Terra (2000), los mapas de conocimiento facilitan el intercambio tácito de conocimientos porque proporcionan una búsqueda experta más rápida y aumentan las posibilidades de reuniones personales. Esta aproximación probablemente resulte en contactos cara a cara que promuevan las experiencias compartidas y el aprendizaje mediante la observación, la imitación y la praxis (socialización). (Schwart, 2006)

3.11. Herramientas Innovadoras de Soporte

Amidon (2000) define la innovación como la aplicación de nuevas ideas a productos o servicios. El resultado de la innovación se puede observar por el número de nuevas patentes, las modificaciones de diseño de productos existentes y el desarrollo de nuevos productos. Las herramientas de apoyo a la innovación son sistemas que contribuyen a la generación de conocimiento a lo largo del proceso de diseño del producto. Estas herramientas pretenden crear un entorno virtual que estimule la multiplicación de ideas y se utilice especialmente en I + D industrial. Una herramienta de soporte de innovación puede incluir diferentes características. • Una base de datos técnica donde se registran patentes, artículos y proyectos de investigación • Características de simulación gráfica, que pueden facilitar la internalización • Herramientas combinatorias, que ayudan a considerar posibilidades inusuales en el diseño de innovaciones Las herramientas de soporte de innovación, como Goldfire Innovator de Invention Machines, son generalmente basados en un contenido científico o base de datos de patentes que permite a los usuarios concebir nuevos productos, corregir defectos de productos, modificar las características de diseño de los productos existentes, identificar tendencias tecnológicas y mapas de rutas de productos futuros, o mejorar los procesos de producción. El proceso de combinación también se admite porque un ingeniero puede combinar el conocimiento explícito existente para generar nuevas patentes o especificaciones del producto. (Schwart, 2006)

3.12. Herramientas Inteligentes Competitivas

FULD & Company Inc. (2000) describe el ciclo de IC en cinco pasos. • Planificación y dirección: identificación de preguntas que impulsarán la fase de recopilación de información • Recopilación de información publicada • Recopilación de fuente principal: recopilación de información de personas en lugar de fuentes publicadas • Análisis y producción: la transformación de los datos recopilados en una evaluación significativa • Informe e informar: la entrega de inteligencia crítica de forma coherente a los responsables de la toma de decisiones corporativas FULD and Company Inc. (2000) ha evaluado el software de CI ofrecido en el mercado y ha llegado a la conclusión de que ofrecen mejor soporte para el segundo y el quinto paso del ciclo de CI. Los otros pasos son muy humanos y solo se benefician ligeramente con la tecnología. En el segundo paso, los agentes de software realizan la recopilación automática de información oportuna de los canales de noticias y realizan búsquedas en Internet e intranets corporativas. En el quinto paso, las herramientas de CI aceleran la disseminación de informes mediante el envío de informes por correo electrónico de acuerdo con las preferencias de los usuarios. Las herramientas de CI se concentran en el proceso de combinación de la espiral de conversión de conocimiento. Actúan como una sonda sobre las fuentes de información: la información que se obtiene se filtra y clasifica antes de la disseminación, por lo que se difunde en un formato adecuado para facilitar la combinación. Por otro lado, las herramientas de CI contribuyen a la creación de sentido, que está relacionada con el proceso de internalización. Según Choo (1998), las organizaciones primero tienen que dar sentido a lo que está sucediendo en sus entornos a fin de desarrollar una interpretación compartida que pueda servir como guía para la acción. (Schwart, 2006)

3.13. Portales de Conocimiento

En un intento de consolidar varias intranets departamentales, las organizaciones están construyendo intranets corporativas o portales (Choo et al., 2000). Una gran contribución de los portales es la integración de fuentes de información heterogéneas, proporcionando una interfaz estándar para los usuarios. Según los autores, la función principal de un portal es proporcionar un directorio transparente de información ya disponible en otro lugar, no para actuar como una fuente de información separada. Los elementos comunes contenidos en el diseño del portal corporativo incluyen una taxonomía empresarial o clasificación de categorías de información que ayuda a facilitar la recuperación, un motor de búsqueda y enlaces a sitios web internos y externos y fuentes de información. La función de personalización de los portales permite a los usuarios finales organizar su trabajo por comunidad, interés, tarea o enfoque laboral. Además de proporcionar acceso personal al conocimiento, los portales ayudan a los usuarios en el trabajo de construir sitios comunitarios. Conocimiento en línea y capacidades de chat real están disponibles en todo el portal. Por lo tanto, el usuario puede ver quién está en línea, conectarse con ellos al instante y obtener respuestas inmediatas. Pero los portales están evolucionando hacia portales más complejos e interactivos para que puedan integrar en una única solución muchas de las funciones de las herramientas de KM presentadas anteriormente. Se están convirtiendo en puntos únicos de entrada a través de los cuales los usuarios finales y las comunidades pueden llevar a cabo sus tareas comerciales, y evolucionando en lugares virtuales donde las personas pueden ponerse en contacto con otras personas que comparten intereses comunes. Los portales de conocimiento son la próxima generación de EIP (portales de información empresarial). Los portales de conocimiento soportan todos los procesos de conocimiento descritos

Figura 3: Portales de Conocimiento

Category	Dominating Knowledge Conversion Processes	Origin of Concepts	Examples
Intranet-Based Systems	Externalization, Combination, Internalization	Computer Networks (Web Technology)	Apache HTTP Server
Content Management Systems	Combination	Information Science	Excalibur Retrieval Ware and File Net
Groupware	Socialization, Externalization, Internalization	CSCW (Computer-Supported Cooperative Work)	Lotus Family (Notes, Sametime) and MS Suite (Exchange, Outlook, Messenger)
Work Flow	Externalization	Organization and Methods	ARIS Toolset (IDS Scheer)
Artificial Intelligence-Based Systems	Externalization, Combination, Internalization	Artificial Intelligence	Neugents (Computer Associates)
Business Intelligence	Combination	Database Management	Business Objects and Oracle 10g BI
Knowledge Maps	Socialization	Information Science and Human Resource Management	Gingo (Trivium) and Lotus Discovery Server
Innovation Support Tools	Combination, Internalization	Innovation and Technology Management	Goldfire Innovator (Invention Machines)
Competitive Intelligence Tools	Combination	Strategic Management and Information Science	Knowledge Works (Cipher Systems) and Vigipro (CRIQ/CGI)
Knowledge Portals	Socialization, Externalization, Combination, Internalization	Computer Networks and Information Science	Hummingbird and Plumtree

Fuente: (Schwart, 2006, pág. 415)

en el modelo de SECI porque los portales son de hecho la fusión de muchos sistemas de KM presentados anteriormente. La Tabla 1 presenta las 10 clases de software de KM analizadas en este artículo, su contribución principal a los procesos de conversión de conocimiento, el origen disciplinario de sus conceptos principales y algunos ejemplos. Los ejemplos son meramente ilustrativos y no representan una recomendación o preferencia para ningún proveedor de tecnología. Es interesante observar cómo el software KM cubre un amplio espectro

de características, recursos de información y usuarios. Por ejemplo, los CMS están hechos para recuperar documentos mientras existen sistemas de mapas de conocimiento para encontrar personas. Al igual que los CMS, BI admite el proceso de combinación. Sin embargo, los CMS tratan básicamente con documentos que generalmente no están estructurados y aparecen en una gran variedad de formatos, mientras que la estructura básica de BI es un registro de base de datos con atributos específicos y un formato estandarizado. Finalmente, los usuarios de las herramientas de soporte de innovación suelen ser técnicos, ingenieros o científicos que participan en algún proceso de diseño creativo dentro de un departamento de I + D, mientras que los administradores son los usuarios típicos de BI. (Schwart, 2006)

3.14. Tendencias Futuras

Parece haber una tendencia de convergencia funcional en los sistemas de KM. Preservando las características iniciales, los vendedores están incorporando características adicionales de otras categorías descritas en la tipología presentada en este artículo, transformando sus productos en suites integradas en KM. Por ejemplo, un sistema de BI puede comenzar a ofrecer una función de mapa de conocimiento en una nueva versión. Por lo tanto, parece que, cada vez más, el software de KM se clasificará en más de una de las categorías presentadas, que alternativamente puede considerarse como una serie de características para los sistemas de KM. La tecnología del portal es la materialización de esta tendencia de convergencia. La investigación científica sobre las características del portal y los tipos de sistemas de KM parece fusionarse, siguiendo el movimiento del mercado de software de KM. Collins (2003) y Detlor (2004) son ejemplos de este enfoque reciente. Según Collins, las características básicas del portal de conocimiento son BI, colaboración y gestión de contenido. Como resultado, un portal básico requerirá la integración de al menos cuatro sistemas de KM presentados en este artículo: intranet, CMS, groupware y BI. La integración puede ser una tarea engorrosa y puede no verse como un proyecto a corto plazo,

especialmente en el caso de que haya sistemas heterogéneos diseminados por toda la organización. Firestone (2003) enfatiza el papel de XML (lenguaje de marcado extensible) en la arquitectura del portal y presenta las relaciones entre los esfuerzos de integración del portal y la investigación actual sobre EAI (integración de aplicaciones empresariales). La mejor opción es considerar un portal de conocimiento como un proyecto gradual, lo que permite a las organizaciones expandir posteriormente las capacidades y funcionalidades entregadas a través del portal. (Schwart, 2006)

3.15. Conclusión

La sabia selección del software KM requiere un análisis previo de las necesidades de conocimiento de una organización. Entre las consideraciones que deben abordarse en algunas organizaciones se encuentra el hecho, por ejemplo, de que un nivel bajo de socialización puede ser el punto crítico; en otros, puede ser necesario mejorar la externalización. En cuanto al proceso de adopción, es interesante notar las diferencias entre el software KM y los sistemas ERP (planificación de recursos empresariales). Los ERP generalmente se implementan en un estilo descendente, y la organización generalmente tiene que ajustar sus procesos al sistema en un corto período de tiempo. Es imposible hacer lo mismo con un sistema KM. El compromiso y la motivación de los miembros son cruciales para cualquier programa de KM, mucho más que un mejor software de KM. KM requiere una estrategia a largo plazo para involucrar a las personas y romper paradigmas. Además, las políticas que se refieren a la participación, la flexibilidad, la autonomía y la evolución profesional seguramente se deben adaptar. El software de KM puede considerarse un negocio interdisciplinario porque su desarrollo requiere no solo habilidades técnicas, sino también un profundo conocimiento de los aspectos sociales y gerenciales. En este sentido, Choo et al. (2000) sugieren que los diseñadores de Intranet buscan las lecciones aprendidas del campo de CSCW. Las recomendaciones incluyen la necesidad de garantizar que todos se beneficien del software grupal, la necesidad de comprender la práctica laboral actual y la participación de los usuarios en el diseño. Como

resultado de la investigación presentada en este artículo, concluimos que el software de KM está evolucionando para ofrecer una plataforma integrada para procesos de conversión de conocimiento organizacional. Pero esto no significa que los recursos del software KM ya estén siendo explotados por las organizaciones que los han adoptado. Como se informó en la literatura y, como hemos aprendido del estudio de dos sistemas de organización brasileños (Carvalho, 2000), su potencial es con frecuencia infravalorado e inexplorado. De hecho, su utilización real enfatiza principalmente su apoyo al acceso y recuperación de la información, mientras que sus dimensiones de comunicación y colaboración aún no se han descubierto. La implementación de sistemas de KM es un proceso complejo. El software de KM no solo necesita integrarse a la infraestructura de TI existente, sino también a la cultura de la organización, los procedimientos y la política de recursos humanos. El equilibrio correcto entre los aspectos administrativos y técnicos constituye uno de los mayores desafíos de la adopción de la herramienta KM. Según Detlor (2004), la cultura y los comportamientos de los usuarios son los principales impulsores e inhibidores del intercambio interno, y las organizaciones deberían desarrollar formas de estimular a las personas a usar y contribuir a los sistemas de KM. Muchas organizaciones que implementan programas de GC se centran exclusivamente en la conversión de capital humano en capital estructural. Piensan en KM como una oportunidad para extraer parte del conocimiento de sus empleados y almacenarlo en bases de conocimiento. Este enfoque no entiende las características dinámicas y complejas del conocimiento, su naturaleza de tácito prevaleciente y el hecho de que, más que el conocimiento existente, la creación incesante del conocimiento es la característica distintiva. El concepto de KM ha sido recientemente criticado severamente (Berkman, 2001), y una de las razones para esto puede ser el excesivo énfasis en el software y las metodologías per se. Este argumento enfatiza la importancia de considerar la tecnología en su contexto, es decir, relacionarla con la complejidad de los procesos de conocimiento para no sobreestimar (o no) la tecnología, o perder la oportunidad de llevar el conocimiento a donde pertenece: el centro de atención organizacional. (Schwart, 2006)

Trabajo de Campo

Metodología de Investigación

Figura 4: Triangulación



Fuente: Elaboración Propia

Para la presente investigación utilizaremos el paradigma cualitativo. Según Khum (1970), el interés de este paradigma se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos. Por lo tanto, realizaremos una entrevista a una especialista de recursos humanos que forma parte del banco para obtener información de fuentes válidas y confiables que nos permita realizar una triangulación con un análisis de datos.

La presente investigación es de carácter descriptiva, se centra en diferentes aspectos de la incidencia un proyecto de gestión del conocimiento llamado "ONE" en los objetivos dispuestos por el Banco ICBC.

En nuestro caso de estudio, nos hemos basado en la recolección y análisis de datos sobre variables previamente determinadas. Para llevarlo a cabo, realizaremos encuestas a empleados del banco para obtener opiniones y actitudes con respecto al tema estudiado. Las mismas serán realizadas vía Internet y personalmente, y a su vez mediante la entrega del documento para contestar las diferentes preguntas.

La misma será tomada a una muestra de 30 empleados del Banco, de distintas edades y de distintas áreas. Las preguntas son del tipo cerradas y sólo es permitido al encuestado elegir una o varias de las opciones.

Realizaremos una entrevista a una experta del banco en el área de Recursos humanos que ha participado en la creación de ONE Cornejo Bosch, Carlota, y luego haremos también una segunda entrevista con la responsable del área de recursos humanos, Maria del Rosario Gonzalez Puig. Este cuestionario consta de 10 preguntas realizadas a Carlota, del área de Recursos humanos. Se pretende responder a los interrogantes de en qué consiste la plataforma, los beneficios que brinda, y el impacto que tiene en la empresa entre otras cosas.

Esta entrevista será utilizada para respaldar el análisis de información planteado anteriormente. La información será recolectada de distintas áreas pertenecientes al Banco, las cuales han publicado contenido en ONE, facilitándoles los conocimientos de sus procesos a otros colaboradores. Esta información de gestión será analizada para verificar que el uso de la plataforma los ha beneficiado luego de haberla compartido con el resto del Banco.

Los datos tanto cualitativos como cuantitativos obtenidos a partir de la encuesta nos permitirán realizar una triangulación con el análisis de información y con las entrevistas realizadas a los expertos del tema, por la cual se contrastará la información obtenida para llegar finalmente a una conclusión en la investigación.

Figura 5: Cuadro de Variables e Indicadores

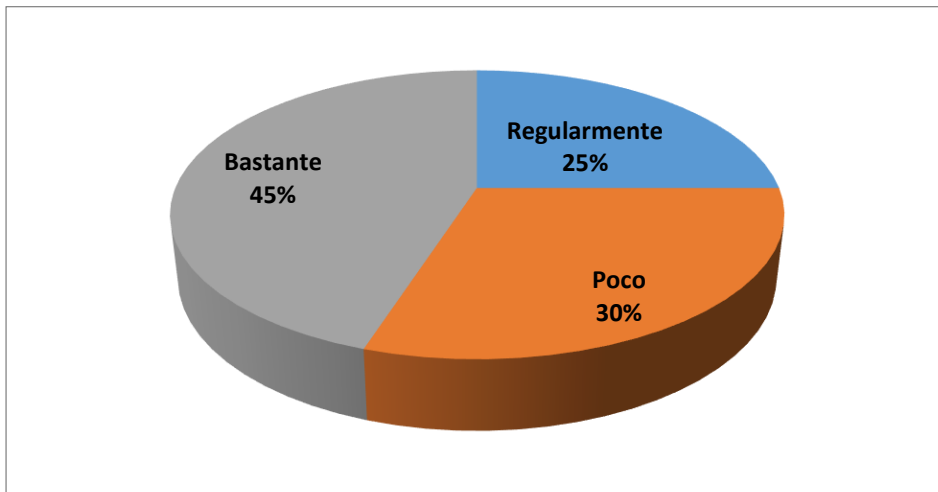
VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
PLATAFORMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	BENEFICIOS	Rapidez para resolver problemas	Entrevista a experto - pregunta 2
		Efectividad de la comunicación	Encuesta - pregunta 7
		Crecimiento real de la plataforma	Entrevista a personal del Banco ICBC - pregunta 5
	CURSOS	Tiempo destinado a responder consultas de otros sectores	Entrevista a personal del Banco ICBC - pregunta 6
		Nivel de capacitación de los empleados	Entrevista a experto - pregunta 5
		Tasa promedio de retención de los empleados	Entrevista a personal del Banco ICBC - pregunta 4
	MEDICION DE RESULTADOS	Sectores que aportaron a ONE	Entrevista a personal del Banco ICBC - pregunta 4
		Claridad y precisión de la información	Encuesta - pregunta 5
		Grado de satisfacción al utilizarla	Encuesta - pregunta 3
INNOVACION	PLATAFORMAS DIGITALES	Edad de los que mas la utilizan	Entrevista a experto - pregunta 3
		Frecuencia de consulta	Encuesta - pregunta 1
		Maximo de interaccion diaria	Entrevista a personal del Banco ICBC - pregunta 7
	NUEVOS APORTES	Herramienta que colabora a la comprensión de procesos	Entrevista a experto - pregunta 4
		Contenido aportado desde cada sector	Entrevista a personal del Banco ICBC - pregunta 6
		Orientación al desarrollo profesional de la institución	Entrevista a experto - pregunta 7

Fuente: Elaboración Propia

Procederemos a analizar las preguntas que a nuestro criterio después de haber estudiado y analizado el tema en profundidad cobran mayor importancia y relevancia.

Con respecto a la primera pregunta realizada, hemos hecho un análisis cuantitativo acorde al nivel de utilización de la plataforma sobre la muestra de empleados del ICBC. Los resultados obtenidos nos han aportado que un 25% utiliza la herramienta regularmente, seguido por un 30% que la utiliza poco y por último un 45% que la utiliza bastante. Esta pregunta la destacamos por la literatura de (Carvalho, 2000) en la cual nos comenta que este tipo de herramientas de Gestión del Conocimiento son comúnmente infravaloradas e inexploradas.

Figura 6: Pregunta primera: ¿Utilizó la Plataforma ONE?

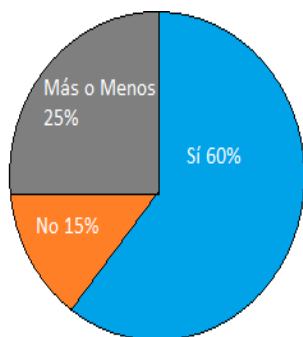


Fuente: Elaboración propia

Posteriormente investigamos respecto a cuál es la practicidad que tienen los empleados al acceso de la información a la hora de realizar su tarea dentro de la organización. Los resultados fueron dentro de todo lo esperado, dado que el 60% nos da que poseen total acceso a la información que necesitan, luego un 15% no cuenta con la practicidad necesaria para acceder y otro 25% que cuenta en algunos casos sí y en otros no. Por lo cual podemos decir que el 85% de los encuestados cuenta con casi toda la información que necesitan. Para reforzar estos conceptos, podemos constatarlos con los resultados de la pregunta 8, la misma nos brinda un porcentaje similar de aceptación con respecto a la utilidad que brinda la herramienta a la hora de realizar su trabajo. Finalmente, al cotejar sobre las veces que buscaron información en la plataforma y no la encontraron, los resultados nos indican porcentajes parecidos dado que un 35% asegura haber encontrado todo lo necesario, seguido de un 32% que solo pocas veces no encontraron la información necesaria y finalmente un 33% afirmó no haber encontrado nunca la información que necesitaba para realizar su trabajo.

En definitiva, un 67% de los encuestados ha logrado sacar provecho encontrando la información que buscaban dentro de la herramienta. No obstante, a pesar de los resultados creemos que aún hay posibles mejoras a realizar, ya que 1 de cada 3 casos en los que ingresan a consultar procesos o instructivos, no logran encontrar lo que estaban buscando. En este punto es importante resaltar que estaría bueno lograr de producir sistemáticamente la adhesión y la motivación en los empleados mediante las herramientas que ofrece la empresa para desarrollarse como bien detallamos según Lipovetsky en el capítulo 2.

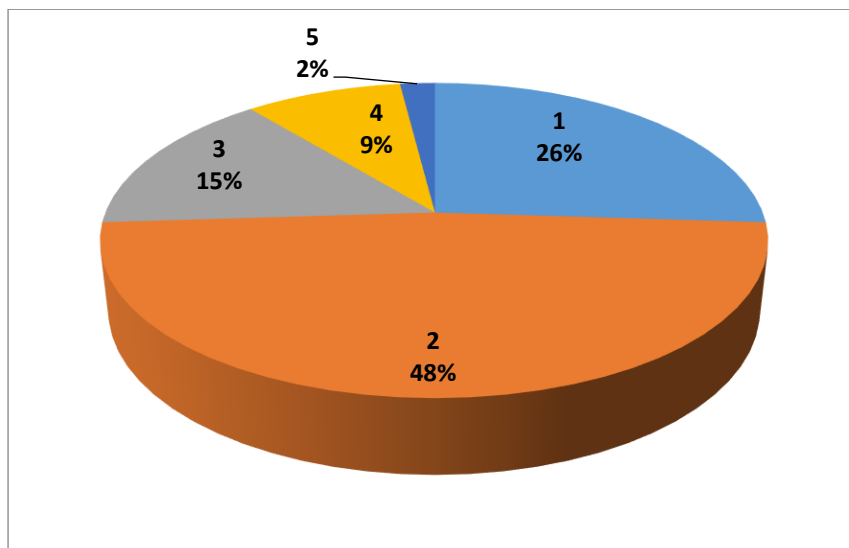
Figura 7: Pregunta segunda: Practicidad de acceso a la información



Fuente: Elaboración propia

Corroboramos a través de la pregunta número seis, cual es la opinión de los empleados de ICBC acerca de ONE, consultamos sobre el grado en que la plataforma les sirvió para realizar su trabajo. Los resultados fueron dispares, un 26% contestó que le sirvió muy poco, un 48% un poco más, seguido por un 15% en tercer lugar, un 9% en cuarto lugar y por último un 2% con 5 puntos siendo que les sirvió mucho para realizar su trabajo. Si bien las personas encuestadas tiene un muy buen concepto de la plataforma, gracias a que se han podido desarrollar y aprender fácilmente nuevos conceptos a través de los cursos online que brinda y mantenerse informados de las nuevas normativas que rigen para el Banco respecto al impacto que podría tener para su trabajo diario, todavía no logran explotar al máximo la herramienta y es por ello que sólo un 2% nos demuestra que utiliza la herramienta para todo y de manera muy frecuente con lo cual les sirvió a realizar su trabajo de la mejor manera. Con esta pregunta corroboramos la importancia de la Gestión del Conocimiento de la cual hablamos en el capítulo 1. Inciso 2. El porqué es importante la gestión del conocimiento.

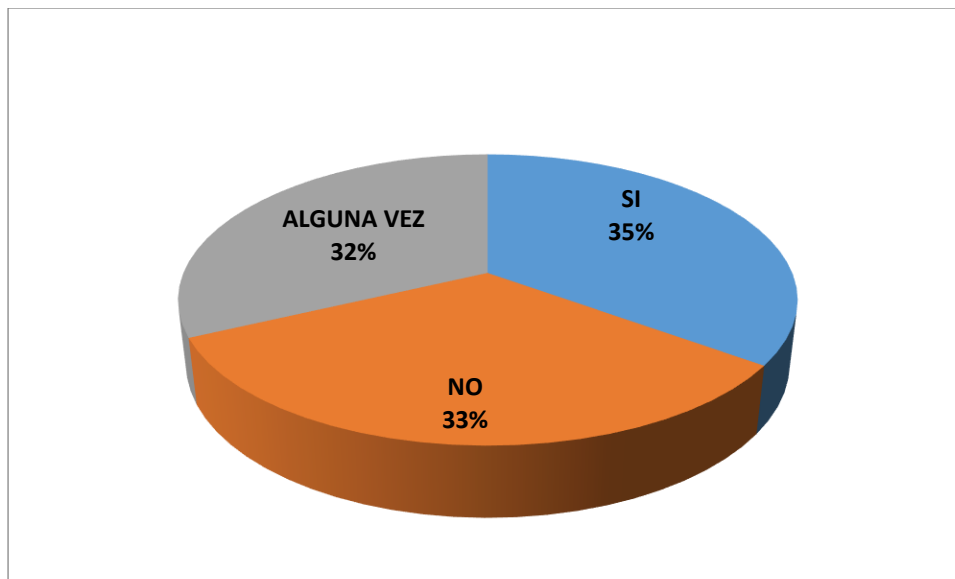
Figura 8: Pregunta sexta: La plataforma me sirvió para realizar mi trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la pregunta número ocho en la cual pretendemos recolectar información acerca de si en algún momento alguien necesitó información que no esté en la herramienta de Gestión del Conocimiento del Banco ICBC llamada ONE. Como resultados obtuvimos unas interesantes respuestas en cuanto y en tanto el 35% nos dijo que Si, un 33% que no y un 32% que alguna vez. Al parecer y según las respuestas y números que logramos conseguir podemos afirmar que es una distribución bastante pareja y proporcional. Al parecer ICBC podría invertir aún más tiempo, esfuerzo y dinero en este tipo de herramientas ya que sólo un 35% nos comenta que nunca necesitó una información que no esté en ONE. Aunque es un buen porcentaje, se puede mejorar. Esta pregunta la relacionamos con el capítulo 2 inciso 4 en el cual se describen los inconvenientes culturales a la hora de implementar este tipo de herramientas ya que no todo el mundo quiere aportar y hacer crecer la plataforma para que allí se logre almacenar toda la información necesaria para lograr un buen trabajo.

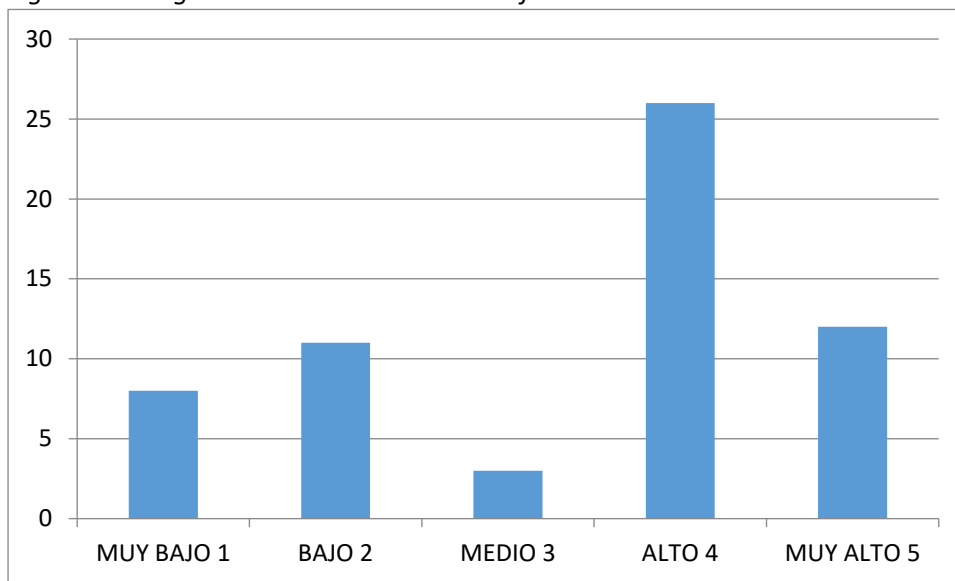
Figura 9: Pregunta octava: Nunca necesité una información que no esté en ONE



Fuente: Elaboración Propia

El grado de satisfacción a la hora de utilizar ONE como bien expondremos en el siguiente gráfico es muy importante para conocer de qué manera podemos entregar un sistema más *friendly* el cuál la mayoría de las personas dentro de la organización estén pendientes de utilizar y sacar provecho. El grado de satisfacción a la hora de utilizar ONE lo relacionamos también con el capítulo 2 inciso 3 cuando hablamos de la Cultura Organizacional y la Gestión del Conocimiento, cómo la misma afecta el nivel de “felicidad” o satisfacción dentro de la empresa a la hora de utilizarlo.

Figura 10: Pregunta tercera: Grado de satisfacción a la hora de utilizar ONE



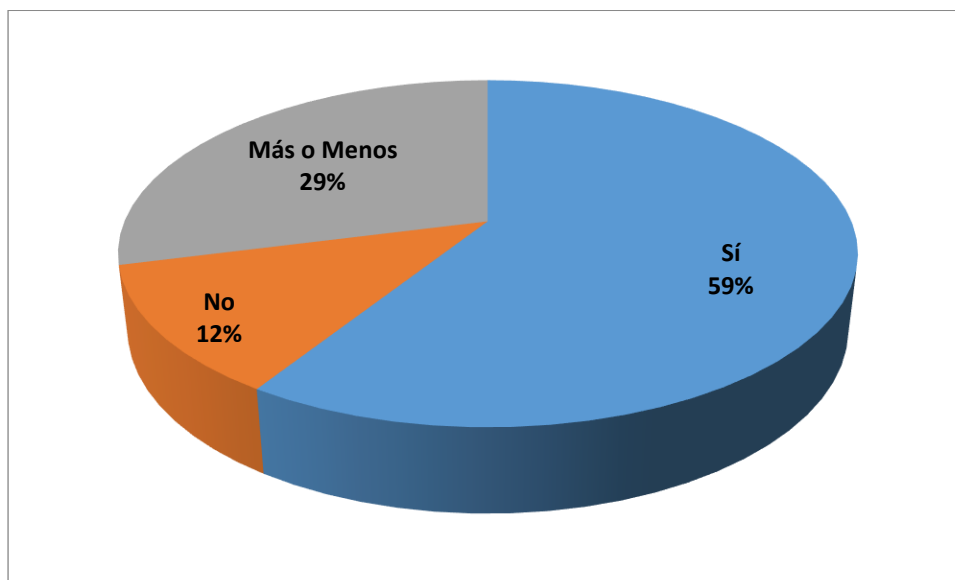
Fuente: Elaboración propia

Consideramos importante saber si la información que aporta ONE a los empleados es fácil de utilizar, por eso es que la intención es contar con la experiencia que llevan dentro de la organización. Obtuvimos resultados esperados que condicen con el resto de las preguntas que hemos realizado, dado que convalidan que la plataforma aporta un gran valor para los empleados, por lo que vemos que la gran mayoría de los encuestados concuerdan que resulta muy fácil de utilizar y que los contenidos son claros. Esto lo relacionamos con el capítulo 1 inciso 1 cuando hablamos de la facilidad de transmisión de conocimiento y nombramos al conocimiento tácito, explícito e implícito por Nonaka, 1994.

Además, en referencia a algunos indicadores que podrían perfeccionarse, deberíamos hacer foco en que hay una minoría que no deja de ser importante de los encuestados que no encuentra fácil ni muy comprensible de utilizar la plataforma, y otro tanto que está sin definirse si le resulta fácil o no.

Se pueden observar los resultados con un primer lugar de un 59% de personas que afirman que, si es fácil de utilizar, seguido por un 29% que prefiere mantener un punto medio y un 21% que no le parece sencillo (siendo estos por lo general empleados más mayores).

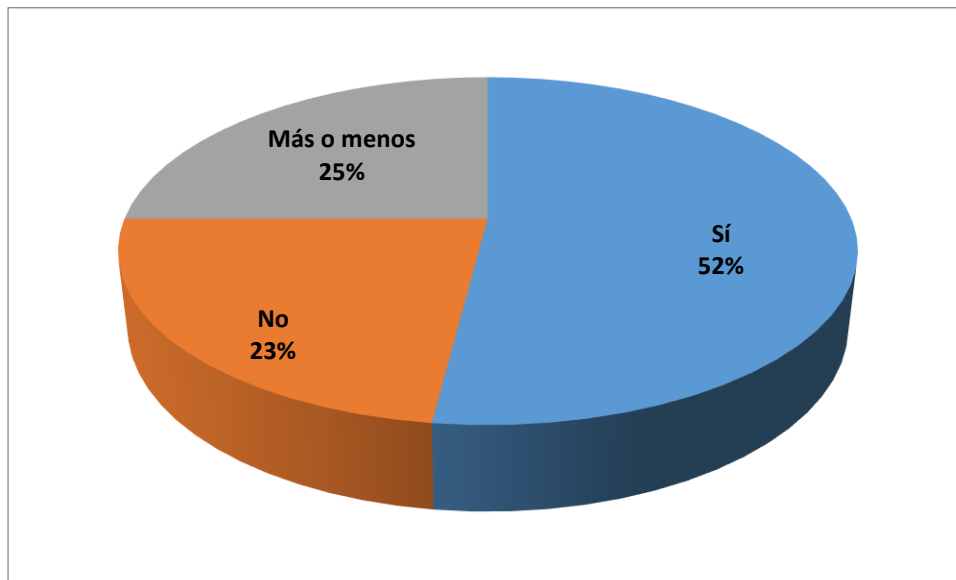
Figura 11: Pregunta cuarta: Información fácil de utilizar



La pregunta de claridad y precisión de la información de la herramienta nos pareció sumamente importante para saber y conocer si verdaderamente ONE logró cumplir con las expectativas de un sistema de gestión del conocimiento amigable para el usuario que en este caso son los empleados. Como bien mencionamos en el capítulo 3 inciso 3 con el principal foco de la gestión del conocimiento lo que queremos destacar es que la herramienta en sí debe ser una solución a los problemas y no al revés, que es lo que sería en caso de resultar una información no clara y poco precisa.

Fuente: Elaboración propia

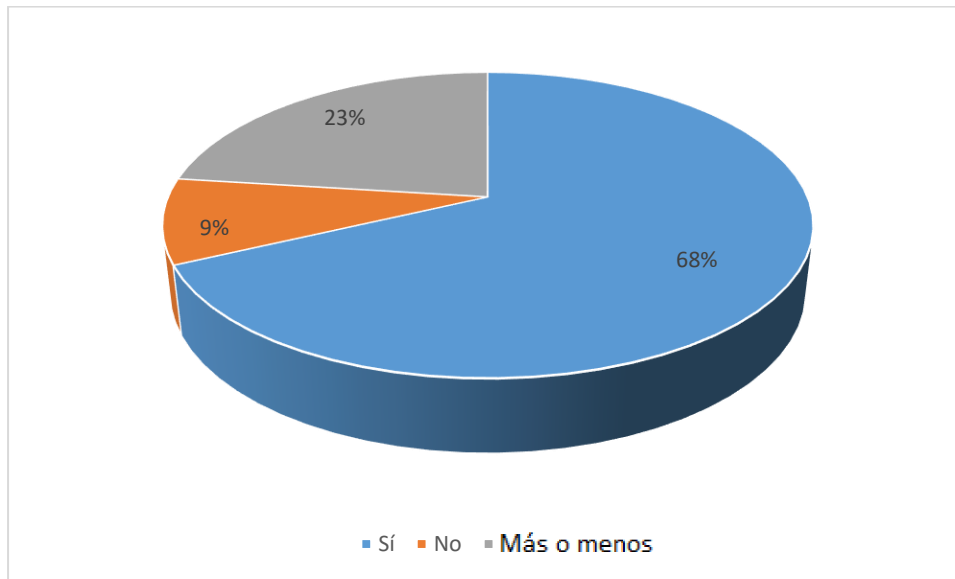
Figura 11: Pregunta quinta: Claridad y precisión de la información



Fuente: Elaboración propia

Al consultar si la plataforma hace de la comunicación una práctica efectiva, un 91% de los empleados se encuentra de acuerdo. Es fundamental que ONE resulte una herramienta efectiva tanto para recibir la información de otro sector y poder capitalizarla en el trabajo de uno, como para reproducir la información y sea clara para cuando otro la recibe. En este sentido, el 91% de los encuestados afirma que ONE logra hacer de la comunicación una práctica efectiva.

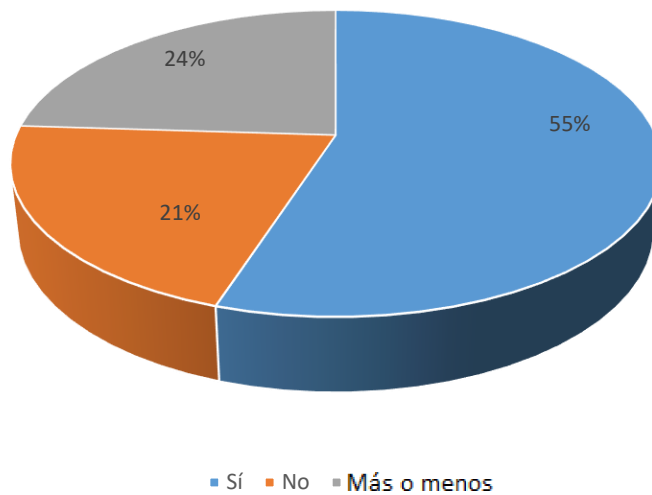
Figura 13: Pregunta siete: La plataforma hace de la comunicación una práctica efectiva



Fuente: Elaboración propia

Hemos analizado profundamente las preguntas en las cuales consultamos acerca de cómo ONE les resulta una herramienta colaborativa para comprender los procesos y lo que se hace en otras áreas del Banco y como los ayuda a comprender los procesos y a enriquecer su trabajo, y el hecho de que además puedan resolver más rápido su trabajo gracias a esta herramienta. Observamos que en estos casos la gran mayoría ha manifestado que claramente reduce el tiempo en que resuelven las tareas, reduce esto la cola de espera a la hora de consultar algo dado que esta todo ONLINE y no es necesario estar consultando con los demás sectores, por lo que también se agiliza el tiempo de resolución el hecho de no recibir consultas también. Hemos cotejado estos resultados con lo que investigamos dentro del marco teórico en el capítulo 1.

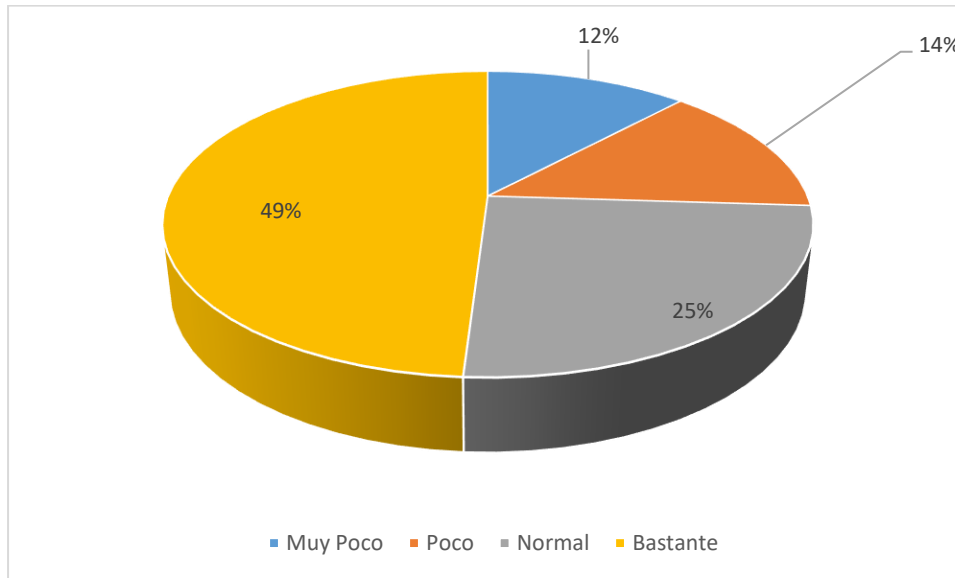
Figura 14: Pregunta décimo primera: Resulta una herramienta que colabora a la comprensión de procesos dentro del Banco



Fuente: Elaboración propia

Con la siguiente pregunta apuntamos a que la gente del banco nos explique un poco con los resultados de la encuesta si en realidad tiene sentido implementar este tipo de herramientas ya que si su trabajo puede ser resuelto de manera más veloz significa que fue eficiente su implementación. Consideramos este tema en el capítulo 1.2. en el cuál hablamos de la eficiencia que permite alcanzar objetivos estratégicos a la compañía.

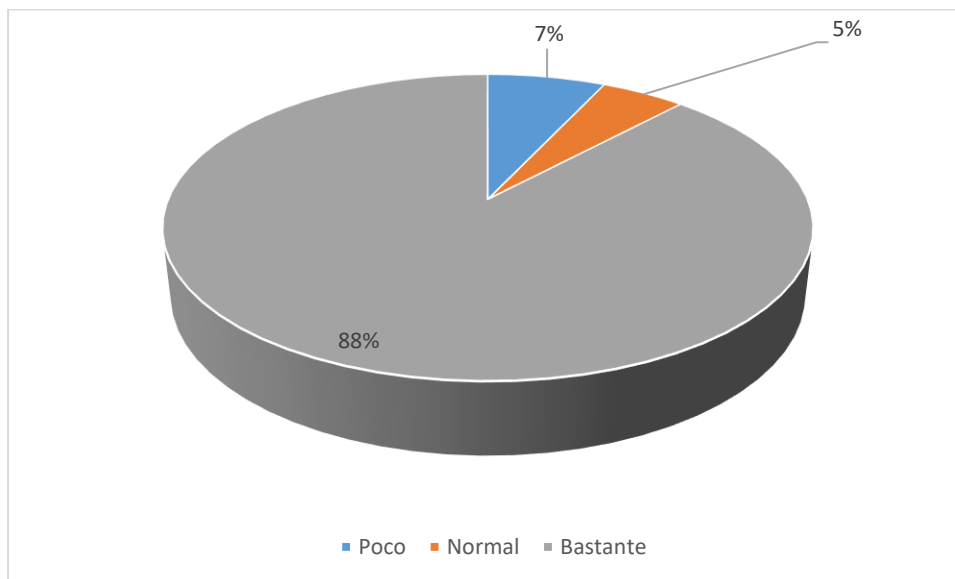
Figura 15: Pregunta décimo segunda: Considero que pude resolver más rápido mi trabajo cuando consulté en ONE lo que necesitaba



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, quisimos evaluar si los empleados de ICBC perciben un crecimiento notable de la plataforma y por lo tanto una mayor cantidad de interacción por parte de todos, y en general hemos obtenidos buenos resultados, dado que en su gran mayoría afirma que ONE crece de forma sostenida y perciben una actualización frecuente de esta herramienta. Con esto podemos concluir que el Banco está en una situación en la que capitaliza el conocimiento de todos en su conjunto, transformándose el conocimiento tácito a lo explícito tal como vimos en el capítulo 1.1. por Nonaka, 1994.

Figura 16: Pregunta décimo primera: Crecimiento notable en la plataforma y mayor cantidad de interacción por parte de todos

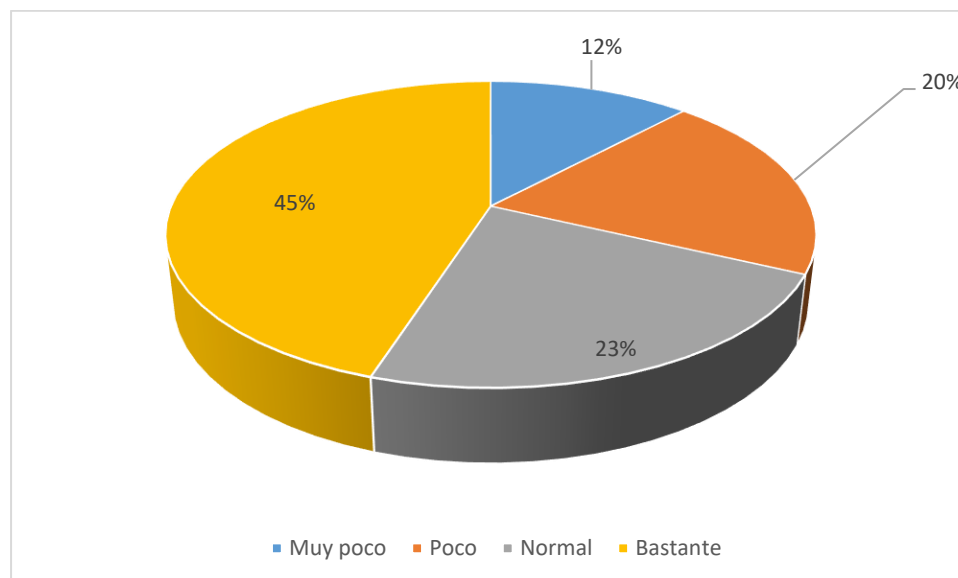


Fuente: Elaboración Propia

En función de nuestro trabajo de investigación acerca de la gestión del conocimiento, desde nuestro punto de vista podemos confirmar que el contar con una herramienta para tal fin está resultando muy eficiente, dado que observamos como ahora al final que la gran mayoría ve grandes crecimientos en la plataforma, esto es el resultado de que se retroalimenta constantemente, porque los usuarios confían en la misma y es por eso que continúa siendo útil para ellos y sigue desarrollándose.

Además, observamos que ellos mismos detectan que hay una agilización en los procesos del cual son parte, esto los lleva a generar un sentido de pertenencia y colabora a la hora de compartir lo que saben con el resto del Banco, como así también nutrirse de información de los demás. Respecto a esto, contamos con una de las preguntas que hemos hecho acerca de si han aportado o no información para ONE. Consideramos que es fundamental en este caso que se sientan parte de la organización y hacerles saber lo valioso que es su trabajo a la hora de esmerarse en compartirlo con el resto. El conocimiento en la empresa es muy importante y la pregunta está ampliamente relacionada a ello que lo estudiamos en el capítulo 2 inciso 1 con el título de El conocimiento en las empresas.

Figura 17: Pregunta décimo segunda: Desde mi sector hemos aportado contenido a ONE



Fuente: Elaboración Propia

Como se explicó en la metodología de trabajo, se realizó la entrevista a la responsable del área de innovación de Recursos Humanos, la cual fue muy satisfactoria y permitió un mayor entendimiento de la plataforma y de cómo afecta la misma al Banco y a sus empleados.

Durante la entrevista a María del Rosario González Puig pudimos recopilar información respecto a la manera en que ONE genera una integración de cada área dentro del banco para lograr un mayor entendimiento por parte de los empleados respecto al entorno empresarial que los rodea y a su tarea en concreto. Este punto clave que supimos aprovechar de la entrevista con la responsable del área de innovación de RRHH lo podemos comparar con el punto 1.4. del marco teórico en el cuál hablamos del conocimiento como ventaja competitiva y hablamos sobre integración de manuales, procesos, etc. Dentro de la plataforma para aprovecharla de mejor manera.

Otra cuestión importante que vimos con Rosario, a nuestro criterio, es la del desarrollo de cada empleado dentro de la organización y cómo pueden llegar a entender lo que hace otro compañero a través de la herramienta y su retroalimentación con la misma. Según vimos en el capítulo 3.10. al hablar de Mapas de Conocimiento podemos afirmar que la teoría se lleva a la práctica porque según lo que desarrollamos en dicho capítulo la herramienta ONE también identifica a las personas y sus conocimientos *Core* dentro de la empresa para lograr compartir la mejor información posible dentro del banco.

Finalmente, Rosario concluye el encuentro comentando que la efectividad de la plataforma y sus resultados dependen, en gran medida, de su promoción constante y sobre todo con el apoyo de los altos mandos y directorio para de esa forma generar un crecimiento sostenido de cara a lograr una ventaja competitiva redundante para la organización según lo estudiado en el capítulo 1.4. El conocimiento como ventaja competitiva en el cuál explicamos con mayor detalle el tópico.

Según explicamos en la metodología de trabajo realizamos una entrevista a una experta en Knowledge Management como lo es Sandra Welsh. La misma aportó mucho valor y nos permitió tener un punto de vista ajeno a los libros y a la organización para aprovechar de una mejor manera el resultado final de todo el trabajo de investigación lo cual nos permite comprender en términos más generales lo que es Knowledge Management, su aplicación, beneficios y efectos que logran en las empresas.

Durante la entrevista Sandra nos habló sobre cómo generan valor para las compañías las herramientas de Gestión del Conocimiento y nos menciona tres cosas muy importantes para su implementación: el aporte de información de parte de los empleados, la integración por parte de las personas que aporten conocimiento e información a la herramienta y por encima de todo que la plataforma sea aprovechada en su máxima capacidad y se logre sacar provecho de ella porque de lo contrario un montón de recursos como tiempo, trabajo y dinero serían invertidos en vano. Además de relacionar los comentarios de Sandra con la teoría del capítulo 1.4. El conocimiento como ventaja competitiva también logramos identificar dos comentarios similares al tener en cuenta también lo mencionado por Rosario en cuanto a su conclusión en la cual comenta que la efectividad de la plataforma y sus resultados dependen de su promoción constante y el apoyo de cargos gerenciales.

Sandra nos explica que una plataforma de Gestión del Conocimiento bien implementada nos puede ahorrar mucho tiempo valioso para la compañía en términos de eficiencia en tareas en las cuales pueden llegar a surgir preguntas por parte del personal de la empresa y para lo cual, en parte, sería creada la herramienta. Nos menciona que el Knowledge Management tiene una suerte de efecto multiplicador de eficiencia en el cuál no sólo la persona que aprovecha la herramienta está siendo más eficiente, sino que tampoco interrumpe a un compañero buscando solución a una posible consulta que pueda llegar a surgirle, pero la cuál puede ser contestada por una herramienta de conocimientos integrada con cursos, manuales, FAQ, etc. Y este comentario nos pareció muy interesante y acertado, vemos su importancia y aplicación para la teoría en el punto 3.7 del marco teórico en el cuál hablamos sobre los Flujos de Trabajo y su aceleración gracias a la herramienta.

Por último, queríamos mencionar como punto clave también el sentido de pertenencia a la empresa del cual nos habló Sandra y el cuál también vimos mencionado por Lipovetsky (2000), p. 176, dentro del punto 2.4. del marco teórico en el cual hablamos sobre posibles inconvenientes culturales que puedan llegar a surgir dentro de una organización a la hora de imponer o implementar un sistema de gestión del conocimiento como puede llegar a ser alguna de las herramientas también mencionadas en el capítulo 3 del marco teórico dentro del apartado 3.11 y 3.12.

Método de Osgood 1

Figura 18: Cuadro de puntajes Osgood

VALORACIÓN	IMPORTANCIA
5	Mucha
4	Bastante
3	Moderada
2	Poco
1	Muy poco

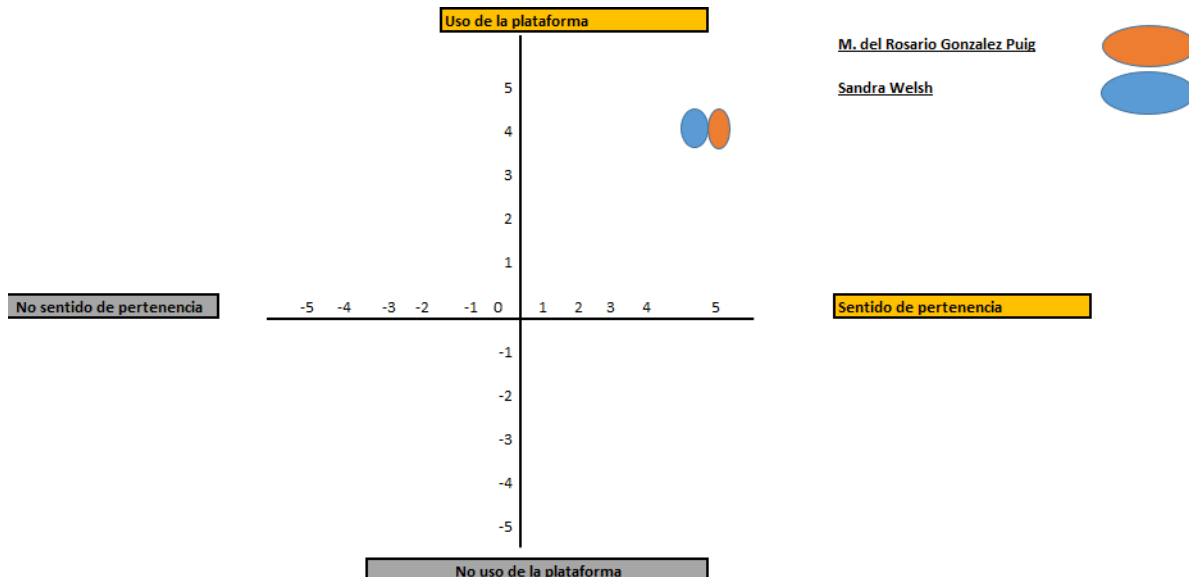
Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Cuadro de los Parámetros Osgood

Parámetros	Experta en K. M.	RRHH del ICBC	Parámetros
	Sandra Welsh	M. del Rosario Gonzalez Puig	
Uso de la plataforma	4	4	No uso de la plataforma
Sentido de pertenencia	4	5	No sentido de pertenencia

Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Método Osgood



Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la relación de las dos variables, el análisis determina que las entrevistas se encuentran dentro de los ejes positivos deduciendo que en general las empresas necesitan darle uso a la plataforma de gestión del conocimiento para poder lograr un sentido de pertenencia en sus empleados dentro de la organización, dado que la plataforma no es más que el aporte de información de todas las partes.

Método de Osgood 2

Figura 21: Cuadro de puntajes Osgood 2

VALORACIÓN	IMPORTANCIA
5	Mucha
4	Bastante
3	Moderada
2	Poco
1	Muy poco

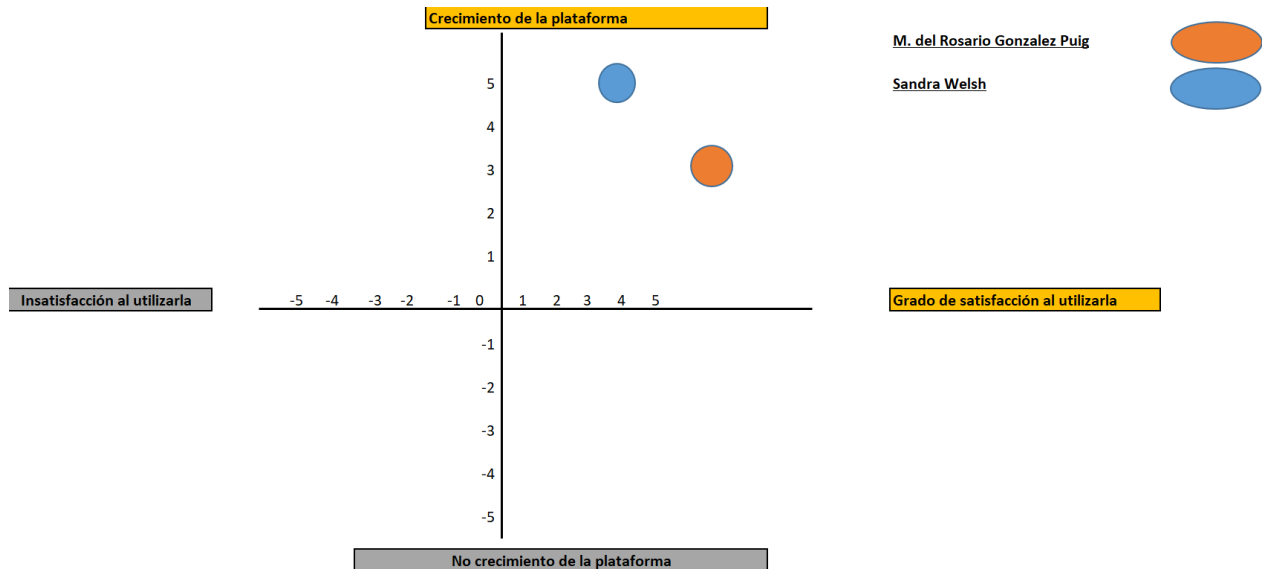
Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Cuadro de los Parámetros Osgood 2

Parámetros	Experta en K. M.	RRHH del ICBC	Parámetros
	Sandra Welsh	M. del Rosario Gonzalez Puig	
Crecimiento de la plataforma	5	3	No crecimiento de la plataforma
Grado de satisfacción al utilizarla	3	5	Insatisfacción al utilizarla

Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Método Osgood 2



Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la relación de las dos variables, el análisis determina que las entrevistas se encuentran dentro de los ejes positivos deduciendo que en general las empresas necesitan darle uso a la plataforma de gestión del conocimiento para poder lograr un sentido de pertenencia en sus empleados dentro de la organización, dado que la plataforma no es más que el aporte de información de todas las partes.

Conclusiones del Trabajo de Campo

En esta última parte presentamos finalmente el planteo de las conclusiones que arribamos y nos permiten identificar objetivamente los logros alcanzados en nuestra investigación, poder aceptar las limitaciones y orientarnos en la creación y la gestión del conocimiento en el ambiente laboral, principalmente en nuestra investigación acerca del Banco ICBC.

Para empezar, vamos a presentar primero las conclusiones concretas alcanzadas y organizadas en base a las preguntas y objetivos de investigación planteados inicialmente, y las conclusiones generales vinculadas directamente al principal propósito del estudio.

Posteriormente, haremos implicancias del trabajo de investigación en el cual se exponen los aportes realizados al estudio de campo, y a la aplicación de una plataforma de gestión del conocimiento en las empresas.

Y finalmente, pondremos en palabras las principales limitaciones del trabajo desarrollado, dado que sabemos que todos los estudios dan lugar a un análisis posterior y a una sincera reflexión sobre la investigación propia, de tal forma que nosotros mismos podamos ser conscientes y esto sea un complemento de la explicación de algunos resultados y abordar hasta donde hemos podido alcanzar a investigar y esto permita mejorar futuras investigaciones de terceros.

Conclusiones

Conclusiones Descriptivas

Según la teoría estudiada durante toda la recopilación de información y el armado de la investigación de trabajo, sumado a las dos entrevistas que hicimos, una a personal del banco ICBC y otra a una experta del área, y también la encuesta difundida y completada por personal del banco ICBC creemos que estamos a la altura de dar una conclusión y opinión muy acertada respecto a los objetivos y preguntas planteamos en un principio para resolver.

Para empezar respecto a la pregunta primera:

1. ¿Son las plataformas virtuales instrumentos que colaboran con los bancos a la hora de aprovechar el conocimiento?

Podemos concluir que las plataformas virtuales si colaboran con los bancos a la hora de aprovechar el conocimiento al igual que lo hacen con cualquier otro tipo de empresa si la misma sabe aprovecharlos y logra realizar una promoción de la herramienta lo cual es clave y totalmente necesario para poder conseguir resultados de calidad.

También encontramos respuesta al segundo interrogante:

2. ¿Cuáles son las principales características que deben tener las plataformas virtuales para poder almacenar el conocimiento y poder, también, evaluar resultados de su implementación?

Las principales características que deben tener las plataformas virtuales para poder almacenar conocimiento y que los resultados de su implementación sean evaluados son las siguientes:

- Información de calidad a través de una compilación de datos a través de personas que conozcan a fondo los temas en cuestión sobre los cuáles van a aportar contenido a ser volcado en la plataforma.
- Las plataformas deben tener una estructura amigable y que sea fácil y sencilla de manejar, sobre todo para que las personas que forman parte de la compañía y son más mayores puedan tener una adaptación a la herramienta al igual que

el resto de los empleados que tal vez sean Millenials, esta característica se la debemos en particular a Sandra Welsh quien nos compartió la idea y creemos que es fundamental.

- También resulta muy importante como característica de la herramienta que pueda contar con cursos didácticos y una sección de FAQ para evacuar las dudas más comunes.
- Otra característica muy importante de una herramienta de la gestión del conocimiento es la regularidad con la que se actualizan los contenidos volcados en la misma para que esta sea totalmente fresca y se pueda utilizar sin problemas.
- Y, por último, auditorías de manera regular que permitan que la empresa controle y tenga un seguimiento del estado de la utilización de la plataforma, de qué manera se usa y con qué resultados. Ya que según las encuestas realizadas al parecer el porcentaje de personas que utilizan ONE no es tan elevado como nos gustaría.

Por suerte y gracias a la dedicación también pudimos cumplir los objetivos que nos propusimos en el trabajo de investigación final.

En términos generales ahora podemos decir que entendemos lo que es la gestión del conocimiento, cuáles son los beneficios de gestionar el conocimiento mediante una herramienta a nivel empresa, también sabemos identificar los beneficios que logra en los empleados como la mejora de resultados y objetivos laborales de cada uno y una mejora en su rendimiento y velocidad de entrega de trabajos, además de un entendimiento y una visualización más panorámica del trabajo que está realizando envuelto en una organización. Pudimos también analizar la eficiencia de ONE en el banco ICBC al realizar encuestas las cuáles nos arrojaron resultados positivos en cuanto a su utilización, pero no tan elevados como nos hubiesen gustado que sean. Y, por último, reflexionamos acerca de las mejores prácticas logradas y el uso adecuado que le dan los empleados y superiores del banco ICBC a la Gestión del Conocimiento siendo entre otros, como ya mencionamos, el aumento de la productividad tanto de una persona como del compañero al no tener que molestar a nadie más para hacer consultas básicas las cuáles pueden ser despejadas a través de la herramienta y también una baja del nivel de estrés al sentir una

sensación de alivio respecto a cantidad de información que se debe tener presente en la mente todo el tiempo, ya que la misma de cierta manera decrece y nos relajamos más con información totalmente mecánica a la cual podemos acudir de manera constante y ello permite a los empleados y altos mandos tener un aprovechamiento del tiempo mejor para poder también enfocarse más en analizar algunas cuestiones y no perder tanto tiempo y esfuerzo en tareas mecánicas, rutinarias y totalmente automáticas para las cuáles con tan sólo consultar cómo funciona ese proceso en ONE pueden ser totalmente llevadas a cabo.

Este estudio intentó contestar cuales son los resultados que están teniendo las plataformas de gestión del conocimiento hoy en día, y si suman a la capacitación de sus empleados, a desarrollarse y finalmente a capitalizarlo para lograr el objetivo de la organización. Podemos afirmar que la plataforma ONE ha tenido resultados positivos para la gestión del conocimiento, a continuación, vamos a fundamentar esta afirmación.

Nuestra investigación nos permite concluir que ONE es una herramienta muy utilizada dentro del Banco ICBC y que para su gran mayoría posee una satisfacción enorme a la hora de realizar su trabajo, siendo ésta herramienta de gran utilidad a la hora de buscar soluciones, y que simplifica las tareas del día a día en cuanto a tener que estar consultado constantemente a otros sectores, logrando más eficiencia tanto en el que es consultado, como en el que necesita la información en el momento. Esta herramienta mejora la administración del conocimiento, agiliza los procesos y esa rapidez se traduce en resultados tal como lo hemos investigado con la responsable de ONE en el Banco ICBC. En cuanto a los beneficios que trae ONE, son primero la integración de todo el banco en una sola herramienta de información, y esto reduce muchísimo la cantidad de errores, tal y como nos ha mencionado la experta en la entrevista.

Se puede concluir que para nosotros el banco podría llevar a cabo una mejor manera de monitorear esos resultados que conlleva la plataforma. El sector que debería estar a cargo de controlar la plataforma es el área de innovación dentro de recursos humanos, consideran ellos que es eficiente sólo con el hecho de poder hacer medible las interacciones de los usuarios en ONE, pero nosotros podemos observar que a partir de las encuestas, hemos identificados que los que más usan las plataformas son los que

trabajan en atención al cliente, y el resto de los sectores no les dan el mismo uso, esto para nosotros quiere decir que está muy bien que sea útil como herramienta de cara al cliente, pero que también debería servir para los que trabajan en áreas centrales para capacitarse y estar al tanto de que hacen distintos sectores del banco, y que no solamente el conocimiento integrado sirva para soluciones de momento cara al cliente sino que también se pueda utilizar para generar innovación Intrapreneur con el apalancamiento del conocimiento, tal y como vimos con la entrevista a la experta que nos ha dado su punto de vista desde su experiencia y nos ha citado casos en los cuales el tener toda la información integrada llevó a cabo un gran éxito como ser MERC cuando sacó una nueva vacuna. El banco también puede sacar un nuevo producto, también puede innovar desde otro lado, y desde nuestro punto de vista de poder conectar encuestas, con la experiencia de la experta y poder a ver visto desde adentro que herramientas cuentan para desarrollar la plataforma, está muy bien, pero falta incentivar a la innovación desde adentro y no solo para soluciones de corto plazo.

Finalmente, pudimos observar que la plataforma ha cumplido con el objetivo de hacer crecer el negocio, desde el punto de vista organizacional, otorgando capacitaciones a través de la retroalimentación del conocimiento de los empleados. Incluso se observa en la encuesta que muchísimos encuentran practicidad, fácil de usar, generalmente han encontrado lo que buscaban y llamativamente el 90% expresó que ONE les ayudó a brindar un mejor servicio a los clientes 88% de los encuestados han manifestado haber presenciado grandes crecimientos de la plataforma a lo largo del tiempo, lo cual quiere decir que está dando resultado. La experta entrevistada comentó también que la plataforma ayuda a disminuir los errores cometidos por los empleados, y estos errores generan costos para el Banco.

Implicancias

El núcleo de la estrategia de una organización puede basarse tranquilamente en su conocimiento y la efectividad de una plataforma como ONE para compartir el conocimiento generado por la organización se puede probar de acuerdo a la literatura estudiada bajo normas y contextos de empresa.

Gracias al trabajo de campo pudimos encontrar información certera en cuanto a los resultados de la plataforma que se están obteniendo.

La recomendación número uno y que debe primar y ser prioritaria para una organización que desee impulsar el crecimiento de su compañía a través de la Gestión del Conocimiento es partir de una base de la empresa cultural muy fuerte en la cual existan deseos de compartir conocimiento e información relevante para los pares. Este comentario lo pudimos apreciar tanto en la entrevista con Rosario González como con la entrevista con Sandra Welsh, en ambas nos marcaron como punto muy importante la promoción de la herramienta como medio para realizar las tareas y evacuar dudas para lograr resultados más eficientes.

También consideramos importante que la información que se consiga de parte de cada participante del armado de la herramienta esa de calidad, para ello es fundamental que cada integrante de la empresa sea consciente de lo que puede aportar y de lo que no para una vez llegado el momento de almacenar la información y ciertos procesos los mismos puedan ser aportados por quien verdaderamente está a la altura de dicha situación para poder generar una herramienta de gestión del conocimiento que maneje información fehaciente, real y utilizable para poder apalancarse de manera correcta con los resultados que las mismas brinden a la compañía.

Otra recomendación que pensamos podría aportar mucho a la herramienta está relacionada con modificar y actualizar la base de datos de la herramienta lo más periódicamente posible para lograr así tener información que pueda ser utilizada en el momento adecuado y que no esté desactualizada.

Y, por último, recomendamos también llevar algún tipo de control o auditoría de los procesos para conocer qué tan bien resulta el impacto de la implementación de la

herramienta en la empresa de manera tal que se justifique la inversión de tiempo, trabajo y dinero que se haría en la misma.

Limitaciones en la Investigación

Si bien la investigación nos ha dado grandes resultados positivos, con una gran colaboración para entender esto por la parte del marco teórico, podemos evidenciar con mayor claridad los puntos a destacar de una plataforma de gestión del conocimiento. Nuestra limitación que hemos identificado fue que a la hora de realizar el trabajo de campo, la investigación realizada por las encuestas contenían ciertas restricciones, la cual hubiera sido genial que no solo se pudiera encuestar personas que trabajen en ICBC sino más bien de otros bancos, y que a su vez el hecho de que sea solo un muestreo pequeño y, también, hemos pensado que hubiera sido si tomáramos empelados de distintos bancos, que contaran con herramientas de gestión del conocimiento, de distintos sectores, quizá hubiera sido muchísimo más enriquecedor pero, a su vez, escaparía del objeto de estudio de este trabajo de investigación.

Perspectiva para futuras investigaciones

Consideramos que nuestro estudio puede ayudar a dar lugar a nuevos estudios que se quieran ampliar y profundizar en este tema, como así también generar motivación para hacer comparativas entre distintas plataformas y prácticas de gestión del conocimiento dado que en todas las empresas esto funciona diferente, tanto como en otros bancos como en otros rubros también, incluso consideramos que hasta sería más enriquecedor.

Resulta curioso también el hecho de saber si en otras compañías se lleva a cabo esta práctica y si les genera resultados como a ONE, y si logran también capitalizar el conocimiento como nosotros encontramos el faltante desde el Banco ICBC respecto a capitalizarlo para innovar dentro de la organización, sería interesante saber que herramientas usan para ello, que metodologías y así identificar nuevas y mejores prácticas, hacer un poco de benchmarking.

Anexo

Presentación de encuestas

Tal como desarrollamos anteriormente, nuestra forma de investigación se ha hecho encuestando a distintos empleados de diferentes áreas del Banco. De esta manera, intentamos recolectar información acerca de su experiencia, opiniones, también conocer el grado de utilización que le dan a la plataforma ONE y si le aportan y les retribuye contenido la misma. Las encuestas fueron realizadas a un grupo de 30 empleados de distintas áreas, en la cual no hemos considerado el rango dentro de la organización, ni la edad que tuvieran. Sin embargo, hemos filtrado por si la mayoría de ellos conocían la plataforma o no, dado que sino la conocían o no tienen interacción con ella no nos serviría su opinión. Detallamos las preguntas que les hemos formulado a los empleados del ICBC. Nuestro principal objetivo fue obtener resultados que sean transparentes y generalizados acerca del grupo utilizado en la muestra, como poder alcanzar las conclusiones queremos para poder identificar errores o falencias y plantear mejoras en la plataforma. Es por ello que no hicimos foco en un área específica de la empresa y tampoco tuvimos en cuenta rangos de edades. Por lo tanto, las encuestas realizadas son las siguientes:

1) Utilidad le doy a la plataforma ONE

- a) Poco
- b) Regularmente
- c) Bastante

2) Practicidad de acceso a la información que es importante para realizar mi trabajo

- a) Si
- b) No

c) Más o menos

3) Grado de satisfacción a la hora de utilizar ONE (De 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 muchísimo)

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

4) Información fácil de utilizar

a) Si

b) No

c) Más o menos

5) Claridad y precisión de la información

a) Si

b) No

c) Más o menos

6) La plataforma me sirvió para realizar en forma correcta mi trabajo. (De 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 muchísimo)

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

7) La plataforma hace de la comunicación una práctica efectiva.

a) Si

b) No

c) Más o menos

8) Nunca necesité algún tipo de información que no encontré en ONE.

a) Si

b) No

c) Alguna vez

9) Desde mi sector hemos aportado contenido en ONE

a) Muy poco

b) Poco

c) A veces

d) Siempre

10) Me aporta ONE a mi desarrollo con los cursos que contiene

a) No mucho

- b) Lo necesario para cumplir mi función en el Banco
- c) Bastante

11) Resulta una herramienta que colabora a la comprensión de procesos dentro del Banco

- a) Si
- b) No
- c) Más o menos

12) Considero que pude resolver más rápido mi trabajo cuando consulté en ONE lo que necesitaba.

- a) Muy poco
- b) Poco
- c) Normal
- d) Bastante

13) Crecimiento notable en la plataforma y mayor cantidad de interacción por parte de todos

- a) Poco
- b) Normal
- c) Bastante

Tabla de las encuestas realizadas en el banco ICBC

Figura 24: Tabla de encuestas realizadas en el banco ICBC

1) Utilidad le doy a la plataforma ONE					
Respuestas	Regularmente	Poco	Bastante		
Cantidades	25	30	45		
2) Practicidad de acceso a la información que es importante para realizar mi trabajo					
Respuestas	Sí	No	Maso Menos		
Cantidades	60	15	25		
3) Grado de satisfacción a la hora de utilizar ONE (De 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 muchísimo)					
Respuestas	MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5
Cantidades	8	11	3	26	12
4) Información fácil de utilizar					
Respuestas	Sí	No	Maso Menos		
Cantidades	59	12	29		
5) Claridad y precisión de la información					
Respuestas	Sí	No	Maso Menos		
Cantidades	52	23	25		
6) La plataforma me sirvió para realizar en forma correcta mi trabajo. (De 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 muchísimo)					
Respuestas	1	2	3	4	5
Cantidades	26	48	15	9	2
7) La plataforma hace de la comunicación una práctica efectiva.					
Respuestas	Sí	No	Maso menos		
Cantidades	68	9	23		
8) Nunca necesité algún tipo de información que no encontré en ONE.					
Respuestas	Sí	No	ALGUNA VEZ		
Cantidades	35	33	32		
9) Desde mi sector hemos aportado contenido en ONE					
Respuestas	Muy poco	Poco	Normal	Bastante	
Cantidades	12	20	23	45	
11) Resulta una herramienta que colabora a la comprensión de procesos dentro del Banco					
Respuestas	Sí	No	Maso menos		
Cantidades	55	21	24		
12) Considero que pude resolver más rápido mi trabajo cuando consulté en ONE lo que necesitaba.					
Respuestas	Muy Poco	Poco	Normal	Bastante	
Cantidades	12	14	25	49	
13) Crecimiento notable en la plataforma y mayor cantidad de interacción por parte de todos					
Respuestas	Poco	Normal	Bastante		
Cantidades	7	5	88		

Fuente: Elaboración Propia

Entrevistas

Entrevista a personal del Banco ICBC

A continuación, pasaremos a detallar de manera resumida la entrevista que hicimos a María del Rosario González Puig la responsable del área de Recursos Humanos del Banco ICBC quien participó de la creación de la herramienta de Gestión del Conocimiento: ONE.

1) *¿Quiénes impulsaron la plataforma en el Banco y de qué manera comenzó?*

Los que impulsaron la idea pertenecen al área de Ingeniería de Procesos, y en conjunto con el área de innovación de recursos humanos, logramos darle formato a esa idea; gracias a la gente de sistemas que también colaboró haciendo esto posible, tratando de convertir todos los manuales de procedimientos con los cuales el banco ya contaba, a digital, y lograr automatizar las nuevas normas del Central también, estuvimos 1 año diseñando la plataforma de ONE hasta poder lanzarla definitivamente, y al día de hoy desde recursos humanos la administramos para mantenerla lo más ágil posible.

2) *¿Qué beneficios tiene ONE y como genera valor para la organización?*

La plataforma ONE tiene grandes beneficios para todos los empleados y para la organización, ya que es una herramienta la cual se retroalimenta de lo que todos aportan y está integrado el conocimiento de todas las áreas del Banco. Es como una fuente de consulta para todos, y en vez de estar preguntando a otros, ya está toda la información subida a ONE, y avalada por nosotros desde Recursos Humanos, de tal manera que ya resulta confiable para el usuario hacer uso de la misma. A su vez también genera valor para la organización que tenga mucha interacción por parte de todos, agiliza los procesos y hace que todos estén al tanto de las últimas novedades necesarias para realizar sus tareas del día a día, como por ejemplo una nueva circular del BCRA o bien una nueva ley que implica tener en cuenta ciertas cosas para determinados sectores del Banco.

Como beneficio la plataforma ONE posee distintos cursos, algunos necesarios y obligatorios dado que son regulatorios dependiendo el sector donde trabaje el empleado, pero otros son opcionales y están a disposición de todo aquel que quiera aprender y desarrollarse en el Banco, o incluso saber qué es lo que hace determinado sector dentro de la organización, y esto es lo que podría despertar la curiosidad de querer generar un cambio a otra área dado que muchas veces no se tiene la información de qué es lo que hacen todas las áreas, ahora gracias a ONE, además de poder capacitarnos, podemos saber qué sector hace qué parte del proceso que integra al Banco.

3) *¿Genera un sentido de pertenencia en los empleados de ICBC?*

¡Sí, por supuesto! A través de ONE todos aportan lo que saben desde lo que hacen todos los días, y esmerarse en informar a los demás sobre las nuevas actualizaciones en su labor diario hace que se sientan cada vez más parte del proceso integral que quiere mantener ICBC para todos, dado que cada sector es una parte de la cadena del producto final que se ofrece en las sucursales, es importantísimo el sentido de pertenencia que puedan tener los empleados dentro del Banco, dado que ONE no es ni más ni menos que el resultado de las distintas partes que forman al Banco ICBC.

4) *¿Resulta ser una herramienta colaborativa para resolver problemas y reducir el tiempo en que lo logra? ¿De que manera?*

En un principio no estuvo pensado para esto, fue pensado para que simplemente los empleados estén informados de las novedades de cada sector, pero hoy en día el concepto de ONE y la necesidad de tener una herramienta que integre todos los conocimientos de la organización para llevar a cabo la resolución de problemas lo más rápido posible, hizo que sea utilizada para ayudarnos a poder “innovar” en soluciones diferentes, es decir, muchas veces desde el área de marketing, o desde

el área de producto, se han preguntado si se puede hacer una cosa u otra, y el no saber cuáles eran los limitantes que tenían no les permitía poder innovar al 100%, es por eso que hoy con ONE, pueden interactuar consultando si es viable su idea con el área de sistemas, ver si es posible darle determinado formato a sus ideas, y esto efectivamente para nosotros es todo un logro poder romper las barreras y que los empleados puedan innovar teniendo menos limitaciones y hacerlo de la manera más rápida posible.

5) *¿Existe perspectiva de mejora en cuanto al crecimiento de la plataforma y la interacción que llevan sus empleados en el día a día?*

Sí, existe un claro compromiso por parte del directorio con respecto al crecimiento de la plataforma, dado que parte desde arriba la idea de contar con una herramienta de gestión del conocimiento y promover su uso por parte de todas las áreas del Banco. El crecimiento en sí mismo de la plataforma está atado a la interacción que tienen todos los empleados, porque se nutre de la información que ellos mismos suscriben.

La plataforma existe desde el año 2015, y se sabe que el banco cuenta con la mayoría de sus recursos personas con mucha antigüedad, por lo que son reacias a los cambios de tecnología, son más de tener las cosas por escrito, en papeles, y no tanto de la era digital. Es por ello, que la perspectiva de crecimiento de la plataforma, también está atada a que con el tiempo los nuevos recursos que se vayan incorporando serán jóvenes que se irán integrando a la organización, que provienen de la era digital, así como también los jóvenes que están ahora pasaran a tener antigüedad pero ya teniendo lo digital bien aceptado, por lo tanto ahí si el Banco llegará a obtener cada vez más interacción a través de ONE, es por eso que no hay que preocuparse tanto por si al día de hoy no tenemos la interacción que esperamos.

6) *¿Colaboran los empleados aportando información a ONE desde sus sectores?*

La plataforma es una herramienta colaborativa, en la cual todos los empleados aportan contenido, desde el área de legales aportando nuevas leyes que sean importantes para todo el Banco, desde el área de recursos humanos informando novedades, desde el área de marketing para mantener al día a todos acerca de

nuevas campañas, desde prevención de lavado de dinero de nuevas reglamentaciones para respaldar origen de los fondos, desde seguridad para mantener informado a toda la red de sucursales acerca de normativas vigentes como ser horario de apertura y cierre de caja, e infinidad de informaciones que maneja ONE unificado en una misma plataforma. Además, están los cursos que cada sector prepara para que los empleados de otros sectores puedan interiorizarse en sus tareas, y como así también algunos cursos incluso son obligatorios dado que son mandatorios por nuevas regulaciones que va imponiendo el Banco Central según el Sector. Lo más importante a tener en cuenta es que sea útil para todos, sobre todo para la red de sucursales, que no tienen el contacto directo con la casa central, es fundamental que de cara al cliente poder darle una respuesta, y ONE en este caso resuelve muchísimo este tipo de cosas, dado que se presentan inconvenientes muchas veces en el momento, por ejemplo, si el cliente debe o no debe ser SUJETO OBLIGADO, si es un cliente de ALTO RIESGO que documentación debo exigirle, si fuera un formulario para las empresas cual es que debo darle según el rubro, y distintas dudas que puede tener un oficial de cuentas que las puede evacuar en segundos navegando en la plataforma, gracias al aporte de todas las áreas centrales.

7) ¿De qué manera se logra medir los resultados obtenidos de ONE?

La realidad es que a la fecha no contamos con ninguna herramienta específica de medir los resultados de ONE propiamente dicho, pero sí tenemos como resultado en la encuesta del clima realizada a fin de año, algunas preguntas destinadas a la plataforma, en cuanto a que les parece, y si les resulta de utilidad. Casualmente, los que más la utilizan son los sectores de la Mesa de Dinero, la red de sucursales y en el call center. Puntualmente son las áreas que más se nutren de esta herramienta, y esto lo verificamos porque si bien no son los que más aportan, son los que más la aprovechan, porque trabajan con clientes externos y necesitan constantemente de información para dar respuestas de inmediato, por lo que la respuesta que puedo darte hoy es que para ellos les resulta muy útil y lo evaluamos con las encuestas del clima.

Sin embargo, hay otros sectores que vemos que los resultados que nos dan en las encuestas son bastante buenos también, pero desde otra perspectiva, por ejemplo, el área de legales, cada vez recibe menos consulta de la red de sucursales, dado que al contar con ONE reciben menos llamados y esto agiliza su trabajo; esta respuesta por parte de algunos sectores es una forma de medirlo para nosotros que vamos encaminados desarrollando la plataforma.

8) *¿Está pensada para aportar al desarrollo de los empleados y orientarlos profesionalmente?*

Desde ya que está pensada para que todos se puedan desarrollar y a su vez capacitarse con todos los cursos que ya mencionamos anteriormente. Lo que está muy bueno es que mucha gente consultando cosas, le despierta curiosidad y empieza a buscar cursos acerca de esa parte del proceso que corresponde a determinado sector, para interiorizarse un poco más, y casualmente son los más jóvenes, muchos de los cuales aún se están formando en la universidad; y esta curiosidad es lo que los lleva a después querer pasarse a otro sector, porque les interesó el negocio del Banco desde otra perspectiva, y los orienta también en su ámbito profesional para desarrollarse y crecer dentro del Banco, lo cual hace también que crezca el Banco como organización gracias a ONE.

Antes que nada, una muy breve presentación a Sandra Vanessa Welsh experta en Gestión del Conocimiento, es una reconocida docente en la Universidad Argentina de la Empresa y también directora en la Universidad Di Tella. A continuación, pasaremos a presentar de manera resumida y con los puntos más claves e importantes que logramos obtener gracias a la entrevista con la cual nos supo ayudar tanto Mónica De Arteché a conseguir el contacto como Sandra Welsh con sus palabras y buena predisposición.

1) *¿Consideras que las plataformas de Gestión del conocimiento les generan valor a las compañías?*

Todas las plataformas ideológicas que se pueden implementar en las empresas, son fundamentales, tal y como lo es el Dashboard, y sabemos que las empresas cuentan con eso, pero muchas veces tiene poco uso, no saben cómo usarla, hay mucho desconocimiento de cómo se usa y realmente que beneficios brinda la plataforma. Están muy acostumbrados a llamar por teléfono y consultar directamente.

2) *¿Le agiliza el trabajo a la persona que suma a la plataforma o le saca tiempo?*

Cada vez que alguien pregunta algo, interrumpe siempre. Después la persona que es interrumpida tiene que volver a conectarse con el trabajo y dejar de hacer lo que tiene que hacer. Y el que consulta también, porque dice si no lo encuentro, no lo hago, y entonces lo pateo para más adelante, y más adelante es atrasar todo el proceso de la compañía. En el caso del Estado no importa, pero en el caso del sector privado necesita mostrar productividad, necesita generar rentabilidad. Hay que educar en el uso y utilizar la plataforma tecnológica.

3) *¿La gente que tiene mucha antigüedad, como se adapta a las nuevas tecnologías de las plataformas?*

La gente mayor, cercana a sus 55 años, que ya está por jubilarse, creo que ya nunca se va a adaptar. En cambio, los más jóvenes, que tienen 30 35 años, se van a adaptar, lo entienden y lo ven como un beneficio. De todas maneras, hay que ver qué grado de profesionalismo tienen esos jóvenes, y que no entren en la de “achancharse” siguiendo la línea de los que están arriba de ellos, porque después de todo les pagan el sueldo igual, y están anclados a su puesto laboral.

De todas formas, considero que el adulto debe reconvertirse porque sabe que tiene los días contados hoy en día en una organización.

4) *¿Debería la plataforma de gestión del conocimiento dar una colaboración extra a los que trabajan en atención al cliente?*

Sí, claro que sí, que la persona que me atiende me pueda dar una asesoría legal, me pueda dar información si yo voy y quiero hacer una transferencia al extranjero, y no me estén mandando de una persona a otra, o a llamar al Call Center, y que en el momento me puedan resolver lo que necesito la misma persona, porque si no nos cansamos. Y no hay conexión entre los empleados, debe haber un seguimiento para los clientes, para evitar las contradicciones entre ellos. Si bien están los especialistas, de cara al cliente el ejecutivo de ventas debería poder resolverle todo al cliente.

5) *¿Se justificaría capacitar a todos los empleados en interiorizarse a la plataforma o esperar al recambio?*

Se va a hacer un recambio, pero hay puestos claves donde deberían capacitarse algunos empleados, y no solo los capacitaría por la plataforma sino también para no perderlos dentro de la empresa. Hay empresas que no los quieren perder por un tema de indemnización y porque les cuesta muy caro despedirlos, y otras que no los quieren perder porque es una persona clave, y quizá no sean profesionales, pero tienen una

empatía determinada, tienen un conocimiento de la organización y esa gente no se puede dar el lujo de perderla, y ahí nos encontramos con una disyuntiva, que vale más, la persona o el hecho de que sepa utilizar la tecnología, y a veces las 2 cosas caminan a la par, tecnología y cultura, entonces que es lo que hay que hacer, no perder a esa persona que esta culturalizado y formarlo en lo que sea necesario para que permanezca en la organización. En conclusión, a todos no, solo a los que me interesa que se queden.

6) *La gente que queremos retener, hacérselo saber capacitándolos en esto ¿Genera un sentido de pertenencia?*

Por supuesto, si, la gente mayor tiene otra forma de trabajar, son muy muy fieles a sus empleadores. Si la persona percibe que la vas a despedir, bueno, va a ser lo imposible por defenestrar la empresa y ya va a estar desmotivado. Pero si nota que se lo quiere retener, va a ser mucho más leal de lo que era, y que este mas motivado.

7) *¿Ayuda a desarrollarse y orientarse profesionalmente una plataforma de gestión del conocimiento?*

Depende, una cosa es un chico joven, que están en plena carrera universitaria, que aún está aprendiendo y con todas las energías, y otra cosa es una persona mayor, que ya hace 30 años que está en el mismo sector, ya no le genera la misma curiosidad lo que hace marketing, la banca minorista y demás, no le encuentran funcionalidad. Lo que hay que hacer es de cara con la gente de recursos humanos, y hacerles ver a esa gente que, si entienden a la organización como una totalidad, y que su aporte desde su sector suma para todos. El problema llega cuando esa persona mayor esta negada a sumarse a la tecnología, no son gente tecnológica, que le llego cuando estaba terminando la carrera universitaria, que empezó con el LOTUS, y ahí recién averiguamos que es cada cosa y empezar a aprender ahí. Hay que buscarle la vuelta para engancharlo, tiene que haber un estímulo porque si no es muy difícil.

8) *¿Qué beneficios tiene una herramienta de gestión del conocimiento para aquellos que le dan la utilidad que corresponde?*

Primero, bajan muchísimo los errores, porque antes de hacer las cosas mal, tienen una herramienta para consultar. La gente a través de las plataformas tecnológicas, cuelga sus trabajos, y a su vez ven que se hace visible, los postea a través de los mails, informa que se ha subido tal investigación, tal análisis de datos, para que la gente lo pueda buscar y sabe que lo tiene ahí cuando lo necesite; facilita mucho la interacción, puede consultar con otras personas en el acto, se ponen los cascos y pueden conectarse con otras personas, y a su vez esa reunión queda grabada y otras personas pueden consultar la misma conversación que tuvieron esas 2 personas cuando surja la misma duda. Para mí es un gran facilitador de la información este tipo de plataformas, la gran ventaja que tiene es eso. Facilita la información, está disponible la información.

9) *¿Consideras que esta herramienta favorece a los Intrapreneer?*

Si la herramienta es utilizada correctamente y todo el mundo aporta a esta herramienta, la persona que tiene la capacidad de detectar oportunidades, en vez de estar olfateando lo que pasa afuera está olfateando lo que pasa adentro, y como las oportunidades que otro no vio que pasa aca dentro las puedo estar viendo yo. Sino esta es información, claramente no la voy a encontrar nunca. Y así hay muchas empresas que han desarrollado nuevos negocios. Por ejemplo, Merc, todo lo que es la vacuna con el HPV, fue llevado a cabo gracias al aporte de distintos médicos y con el apalancamiento de todo ese conocimiento llegaron a descubrir esa nueva vacuna, que sin el aporte de la información no hubiera sido posible. Otro ejemplo es la empresa Bioseres, ellos tienen una plataforma que gestiona todo lo que hace la compañía internamente con los inversores, es una empresa que recibe muchas inversiones para realizar investigaciones, entonces todos pueden estar viendo en qué estado de desarrollo está el futuro del nuevo producto entonces están viendo donde están poniendo la plata en el momento, y es una forma de monitorear y unificar la información.

Bibliografía

- Cardinali, L., Lacheta, D., Lopez Trotta, A., Lucchini, F., (2017). *Gestión del Conocimiento en el Banco Santander Río*. Disertación de grado no publicada, UADE, CABA, Argentina.
- Schwartz David G., Aarons Jeremy, Ali Irena, Andreau Rafael, (2006). *Encyclopedia of Knowledge Management*, Hershey, Idea Group Inc.
- Koenig Michael E.D. (Jan 15, 2018). What is Knowledge Management Explained, <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is/What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-122649.aspx>
- Grant Robert M., (2013) The Development of Knowledge Management in the Oil and Gas Industry. *Universia Business Review*. Department of Management Bocconi School of Management Bocconi University.
- De Molina, Alonso (2017) <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/gestion-conocimiento-por-que-importante/>
- Dixon, Nancy (2017) <http://www.commonknowledge.org/the-3-eras-of-km.html>
- <http://nebula.wsimg.com/91a9aa2fdc0e909dc86d3c9f61026d9d?AccessKeyId=4635E90351C095E6E00C&disposition=0&alloworigin=>
- Chaminda Chiran Jayasundara (2009); “*Knowledge Management in Banking Industries:uses and opportunities*”. Fiyi, ResearchGate.
- Amisada, L. A.; Zamora, Huerta (2016). <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-ventaja-competitiva-las-organizaciones>
- Rojas, C. (2012). Cultura organizacional y gestión del conocimiento: un abordaje desde las ciencias sociales. *Novum*, (2), 114-125.
- Cumplido, María (2016) <https://www.yunbitsoftware.com/blog/2016/08/19/la-gestion-del-conocimiento-recursos/>
- Alvesson, Mats (1993) “*Cultural Perspectives on Organization*”. Cambridge, University Press.
- Marulanda Echeverry, Carlos Eduardo; López Trujillo, Marcelo; Castellanos Galeano, José Fernando (2016). “*La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia*”. Manizales, Creative Commons.

- Andreu, R.; Sieber, S. (1999): “*La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje*”. *Economía Industrial*, no. 326, pp. 63-72.