



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRIA

**MEJORA AL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
DE UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA**

Presentado por
Ing. Ruggiero Calo, Francesco

Para optar al Título de
Magister en Sistemas de la Calidad

Tutor
López Corrochano, Emmanuel

Caracas, 22 de Junio de 2015

Caracas, 22 de Junio del 2015

Señores

Director y demás integrantes

Consejo de Área de Ingeniería

Estudios de Postgrado

UCAB,

Presentes.

Carta de Aprobación de Tutor

Tengo a bien dirigirme a Ustedes a fin de informarles que he leído y revisado el borrador final del Trabajo de Grado titulado “**MEJORA AL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA**”, presentado por el Ing. Francesco Ruggiero Calo , titular de la cédula de identidad N° 17.9830.202, como parte de los requisitos para optar al Título de **Magíster en Sistemas de la Calidad**.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación y posterior exposición y defensa oral ante el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Ing. Emmanuel López C.

C.I. N° 3.189.576

Agradecimientos

A Dios, por estar presente en todo momento y ayudarme a lograr todo lo que emprendo.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por permitirme la oportunidad de desarrollar esta nueva etapa de mi vida profesional.

Al Profesor Emmanuel López, por su orientación, recomendaciones y valioso aporte, en el desarrollo de este Trabajo de Grado, sin lo cual no hubiera sido posible el logro de este objetivo.

A los profesores del Postgrado en Sistemas de la Calidad, por los conocimientos suministrados durante estos dos años, los que permitieron hacer posible la culminación de este trabajo de investigación.

A la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa por dar su aprobación para la realización de este trabajo de investigación.

A mí familia, que siempre ha estado conmigo apoyándome incondicionalmente.

A mis compañeros del postgrado con los que compartí excelentes momentos.

A todos los que de alguna forma contribuyeron a la realización de este trabajo.

Glosario de Términos

Activo de Conocimiento: Recopilación de elementos de la práctica, relacionados entre sí, resumiendo la experiencia obtenida a través del uso de uno o más procesos o herramientas.

ADN Corporativo Banesco: Es el conjunto de prácticas de negocio, operativas y gerenciales que capitalizan el conocimiento distintivo de la organización y que debe ser preservado y reproducido en las distintas filiales.

American Productivity and Quality Center (APQC): Organización no lucrativa que brinda servicios de evaluación comparativa de negocios, las mejores prácticas, y la investigación de gestión del conocimiento.

Comunidad de Práctica: Red de personas que se reúnen para compartir y aprender unos con otros. Las comunidades se mantienen unidos por metas y propósitos en común apoyados por el deseo de compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas.

Difusión del ADN Corporativo: Proyecto que se realiza para difundir el ADN Corporativo Banesco a los largo de Banesco Internacional.

Lecciones Aprendidas: Resume una experiencia adquirida a través del uso de procesos o herramientas en un ambiente o circunstancia particular, resultando exitoso o no, y que se busca orientar a los que puedan considerar su uso en el futuro.

Modelo Integral de Gestión del ADN: Modelo de gestión de conocimiento que utiliza Banesco Internacional para satisfacer las necesidades de homologación de prácticas entre filiales, facilidades para el crecimiento y expansión, mantenimiento y actualización de prácticas entre otros.

Práctica: Acciones sistemáticas, eficaces, eficiente, sostenibles y realizadas por la organización con el apoyo de sus órganos de dirección, que satisfacen las expectativas de sus clientes, suponen una mejora de los estándares, siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnicos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD
**MEJORA AL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE UNA
ORGANIZACIÓN FINANCIERA**

Autor: Ing. Francesco Ruggiero

Tutor: MSc Emmanuel López

Fecha: Caracas, 22 de Junio de 2015

Resumen

En el entorno globalizado de negocio, cada vez más dinámico y competitivo, el sector financiero enfrenta varios retos: el desarrollo de productos y servicios, para satisfacer a un grupo de clientes cada vez más exigente; la gestión de riesgos, el cumplimiento de regulaciones; la innovación tanto interna como externa, así como la consecución de la excelencia operativa a todos los niveles, lo cual hace, que se generen cambios a nivel empresarial, en pro de mejorar la eficiencia y eficacia. Es por ello, que Banesco Internacional con el objetivo de mejorar su gestión y su eficiencia en las empresas y filiales pertenecientes al grupo se apalanca en la gestión del conocimiento para capturar y difundir el conocimiento adquirido en Venezuela, a través del modelo integral de gestión del ADN. Por ello, se diseñó la investigación tipo No Experimental, en la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa de Banesco Internacional, donde se consideraron los expertos multinacionales y locales, especialistas de gestión de conocimiento, como parte de un muestreo no probabilístico intencional, evaluando los proyectos de gestión del conocimiento ejecutados, con el fin de identificar las oportunidades de mejora y así robustecer el modelo actual e incorporar principios de gestión de la calidad, para garantizar la mejora continua y el éxito de las prácticas homologadas. En el análisis de resultados, sobre la necesidad de implementar nuevos esquemas para capturar y transferir el conocimiento en la organización, se propone adecuar el modelo integral de gestión del ADN a las necesidades de la organización, que responde a las oportunidades de mejoras identificadas en el estudio.

Palabras Claves: Gestión, Conocimiento, Práctica, Calidad, Eficiencia, Modelo

Índice

Carta de Aprobación de Tutor.....	I
Agradecimientos	II
Glosario de Términos.....	III
Resumen.....	IV
Índice de Tablas.....	IX
Índice de Figuras	X
Índice de Gráficos	XII
Introducción.....	1
I. El Problema	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivo de la Investigación.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivo específicos.....	8
Justificación e Importancia	8
Alcance y Limitaciones.....	10
II. Marco Teórico	11
Antecedentes de la investigación	11
Marco Organizacional.....	18

Historia	18
Misión	18
Visión	19
Valores	19
Bases teóricas	20
El conocimiento.	20
Gestión del conocimiento.....	25
Beneficios de la gestión del conocimiento.....	27
Modelos de la gestión del conocimiento.....	28
Calidad.	36
Maestros de la calidad.....	38
Gestión de la calidad.	44
Modelos de la calidad.....	45
Gestión por competencia.....	54
III. Marco Metodológico	57
Tipo de Investigación	57
Diseño de la Investigación	58
Fases de la Investigación.....	58
Población o universo de estudio.....	59

Muestra.....	59
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
Validez del instrumento	60
Técnicas para el Análisis de los Datos	61
Operalización de objetivos	61
Cronograma de Actividades	63
Presupuesto.	64
Consideraciones Éticas.....	64
IV. Presentación y análisis de datos	65
Objetivo 1. Determinar los elementos relevantes de la gestión del conocimiento de la organización.....	65
Objetivo 2. Identificar la relación existente entre los modelos de gestión del conocimiento y gestión de la calidad.....	80
Objetivo 3. Determinar las oportunidades de mejora del modelo actual de la organización financiera.	89
V. La Propuesta.....	97
Justificación de la propuesta	97
Objetivo de la propuesta.....	97
Estructura de la Propuesta.....	97
Reducir los tiempos de ejecución del proyecto.....	98

Comunidades de Práctica.....	101
Tablero de Gestión del ADN Corporativo	109
Modelo integral de gestión del ADN mejorado.	112
Factibilidad de la Propuesta	115
Administración de la propuesta.....	116
VI Conclusiones y Recomendaciones	117
Conclusiones	117
Recomendaciones.....	118
Referencias Bibliográficas.....	119
Anexo 1. Modelo de Entrevista para el Diagnóstico al modelo Integral ADN ..	125
Anexo 2. Validación al Modelo de Entrevista para el Diagnóstico al modelo Integral ADN	129
Anexo 3. Proyectos de Difusión de ADN Corporativo	141

Índice de Tablas

Tabla 1 Clasificaciones sobre tipos de conocimiento	24
Tabla 2 Efectos de las características del conocimiento	25
Tabla 3 Explicación del Modelo de Nonaka & Taguchi.....	31
Tabla 4 Evolución Histórica de la Calidad	38
Tabla 5 Operalización de objetivos.....	62
Tabla 6. Cronograma de actividades de trabajo de grado	63
Tabla 7. Presupuesto para el desarrollo del trabajo de grado.....	64
Tabla 8 Distribución de la muestra	92
Tabla 9 Comunidad de práctica e indicadores de gestión	103
Tabla 10 Roles y responsabilidades de la comunidades	104

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo Integral de Gestión del ADN.....	6
Figura 2 Espiral de creación de conocimiento organizativo	29
Figura 3 Modelo Holístico de gestión del conocimiento	33
Figura 4 Modelo Gestión del Conocimiento Arthur Andersen.....	35
Figura 5 Ciclo PDCA – Ciclo Shewart (sic).....	39
Figura 6 Trilogía de la Calidad	41
Figura 7 Calidad Programada, Calidad Necesaria y Calidad Conseguida.	45
Figura 8 Modelo de un sistema de gestión de la calidad.....	47
Figura 9 Modelo Malcom Baldrige.....	49
Figura 10 Modelo European Foundation for Quality Management EFQM.....	51
Figura 11 Modelo REDER.....	53
Figura 12 Misión, visión y alcance del modelo integral de gestión del ADN	68
Figura 13 Organización del Modelo Integral de Gestión del ADN	70
Figura 14 Mapa de Procesos para la Gestión del ADN Corporativo Banesco.....	71
Figura 15 Interrelación de los procesos del Modelo Integral de gestión del ADN	73
Figura 16 Habilitadores del Modelo Integral del ADN	74
Figura 17 Macro-Pr Metodología de Gestión de Conocimiento EXPERTIA.....	76
Figura 18 Metodología de difusión de prácticas.....	77

Figura 19 Estructura del Portal ADN.....	78
Figura 20. Plantilla de Mapa de Conocimiento por estrategia de negocio.....	99
Figura 21 Proceso de Administración del conocimiento. Parte I.....	105
Figura 22 Proceso de Administración del conocimiento. Parte II	106
Figura 23 Proceso de Actualización de conocimiento	106
Figura 24 Pasos a Seguir para Implantar las Comunidades de Banesco.....	108
Figura 25 Indicadores del tablero de gestión del ADN.....	110
Figura 26 Actualización y llenado del tablero de gestión del ADN Corporativo.	111
Figura 27 Propuesta del Modelo Integral de gestión del ADN.....	112
Figura 28 Propuesta del Modelo Integral de gestión del ADN Cara: Procesos	113
Figura 29 Propuesta del Modelo Integral de gestión del ADN Cara:Organización..	114
Figura 30 Propuesta del Modelo Integral de gestión del ADN Cara:Habilitadores..	115

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Importancia de la prioridades en los programa de GC	81
Gráfico 2 Expectativa de los participantes en relación al presupuesto de GC.....	82
Gráfico 3 Percepción de los participantes sobre el programa de GC.....	83
Gráfico 4 Iniciativas de GC que tiene las organizaciones.....	84
Gráfico 5 Mejora a las comunidades de práctica en las organizaciones	85
Gráfico 6 Aporte de la base de datos a las organizaciones	86
Gráfico 7 Implementación de Base de Datos en las organizaciones.....	86
Gráfico 8 Implementación de los procesos de transferencia de conocimiento	87
Gráfico 9 Aporte de la transferencia de conocimiento en las organizaciones	88
Gráfico 10 Distribución de la Difusión del ADN Corporativo	90
Gráfico 11 Tiempo de duración promedio por filial	91
Gráfico 12 Distribución de la muestra por empresas	93
Gráfico 13 Necesidad de Conocimiento	94
Gráfico 14 Conoce el modelo integral de gestión del ADN	95
Gráfico 15 Criterio para determinar que conocimiento capturar y transferir.....	100

Introducción

En la actualidad, el rol del conocimiento en las organizaciones ha cambiado debido a los nuevos modelos de gestión del conocimiento, y a los enfoques de la sociedad basada en la información, los cuales han originado que las organizaciones realicen amplios intentos en manejar este activo y así satisfacer las necesidades cambiantes del mercado, en el entorno económico en el que se encuentran, así como medio para facilitar la integración entre sus filiales a lo largo del mundo. Esto implica la creación de herramientas que permitan una gestión correcta de este codiciado capital intelectual.

Las empresas tradicionales suelen ser contempladas como organizaciones que adquieren el conocimiento de personal especializado. Sin embargo, cada vez resulta más obvio que la empresa moderna debe facilitar el entorno y los medios adecuados para que se pueda desarrollar una correcta gestión del conocimiento produciendo de esta manera resultados de utilidad para la organización.

La gestión del conocimiento tiene un objetivo añadido a la reducción de la dependencia que la organización tiene con respecto al ó del conocimiento que poseen los individuos que forman parte de ésta. Para tal fin, la organización tratará siempre de almacenar el máximo de conocimiento posible, es por ello que, las organizaciones han aplicado modelos referentes a la gestión del conocimiento con el fin de poder explotar al máximo el conocimiento.

En Banesco Banco Universal (BBU) la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa definió el ADN Corporativo Banesco como “el conjunto de prácticas de negocios, operativas y gerenciales que capitalizan el conocimiento distintivo de la organización y que debe ser preservado y reproducido en las distintivas filiales”. A partir de esta definición se formuló el modelo integral de gestión ADN, el cual es un modelo de gestión del conocimiento con el fin de capturar, preservar y difundir a las demás empresas y filiales del grupo el conocimiento adquirido en los 23 años de funcionamiento de la organización.

La investigación describe la gestión del conocimiento y los modelos en que se apalanca en la organización financiera y como esto ayuda a la mejora de la eficiencia en la organización

Con este propósito, el trabajo de grado, se estructura en seis capítulos, lo cuales se detallan a continuación:

Capítulo I, “El Problema”, conformado por el planteamiento del problema, objetivos que se formularon para el estudio, justificación, alcance y limitaciones del mismo.

Capítulo II, “Marco Teórico”, en él se presentan los antecedentes de estudios anteriores relacionados con el tema planteado, los fundamentos teóricos, la definición de términos básicos a ser utilizados y los aspectos éticos y legales considerados para el estudio.

Capítulo III, “Marco Metodológico”, en él se suministra información sobre el tipo y diseño de la investigación, operacionalización de las variables, población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos y las técnicas para el análisis e interpretación de los datos.

Capítulo IV, “Presentación y Análisis de los Datos”, en él se presentan los resultados del desarrollo de cada uno de los objetivos específicos establecidos trazados en el estudio.

Capítulo V, “La Propuesta”, en éste se despliegan las mejoras al modelo de gestión de conocimiento presentado como respuesta al problema planteado en el estudio.

Capítulo VI, “Conclusiones y Recomendaciones”. Se desarrollan las conclusiones y recomendaciones sobre la base de los resultados obtenidos, en las cuales se resumen los hallazgos más relevantes del estudio y se establecen consideraciones para el logro y sostenimiento del Modelo de Gestión de Conocimiento en la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa de BBU.

Por último se presentan las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos citados en el texto.

I. El Problema

En este capítulo se dará a conocer el problema planteado para la investigación y su fundamento basado en la ubicación de las causas, síntomas y consecuencias del mismo, así como las preguntas y objetivos que sirven de guía en el estudio, su justificación e importancia y por último los alcances y limitaciones previstos para llevar a término dicha investigación.

Planteamiento del Problema

En el entorno globalizado de negocio, cada vez más dinámico y competitivo, el sector financiero enfrenta varios retos: el desarrollo de productos y servicios, para satisfacer a un grupo de clientes cada vez más exigente; la gestión de riesgos, el cumplimiento de regulaciones; la innovación tanto interna como externa, así como la consecución de la excelencia operativa a todos los niveles, lo cual hace, que se generen cambios a nivel empresarial, en pro de mejorar la eficiencia y eficacia pero el gran cambio lo está marcando la transición de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento.

La generación de valor agregado a través del conocimiento, es la innovación y la mejora de los productos y servicios de las organizaciones que provienen de la inteligencia y la creatividad de las personas. El conocimiento ha sido reconocido como un factor clave en la sociedad, pero no pasó a tener un significado económico como lo tiene en la actualidad.

Por lo que se empieza a conformar una nueva forma de gestionar el conocimiento y potenciarlo dentro de las organizaciones y es llamada “Gestión del conocimiento”, definida como “La habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual” (Saint-Ouge, 1996, p.45). Otros autores la definen como “esfuerzo sistemático para permitir que la información y el conocimiento crezca, fluya y genere valor” (O'Dell & Hubert, 2011, p. 2). Entonces se puede inferir que el conocimiento y la velocidad en su actualización pasan a ser factores dinamizadores, de igual modo se considera

importante poseer competencias claves como la capacidad de aprender, de incorporar conocimiento nuevo y dar nuevas respuestas, a las situaciones que se enfrentan en la actualidad.

La gestión del conocimiento se basa en la creación y la gestión de los procesos para obtener conocimientos adecuados, con las personas adecuadas en el momento adecuado, ayudar a la gente a actuar y compartir información con el fin de mejorar el desempeño organizacional. A medida que se gestiona el conocimiento dentro de la organización se debe:

- Conectar a los empleados entre sí para ayudarles a sobresalir en su trabajo.
- Conectar a los empleados al conocimiento. (lo justo , a tiempo y sólo para ellos)
- Conectar a aquellos con experiencia o conocimientos técnicos con los que lo necesitan.

La Vicepresidencia de Sinergia Corporativa de la institución financiera Banesco Banco Universal (BBU), se planteó diseñar e implementar un modelo basado en gestión del conocimiento denominado “Modelo integral de gestión del ADN”, con el fin de preservar el conocimiento interno, difundirlo y potenciarlo a nivel multinacional, con la visión de expansión y sustentabilidad organizacional. Identificando el conocimiento relevante de cada unidad seleccionada. El modelo integral de gestión del ADN, se muestra en la figura 1 a continuación:



Figura 1 Modelo Integral de Gestión del ADN. Fuente: Banesco 2013 p.19

La Vicepresidencia de Sinergia Corporativa, busca con la implementación de este modelo en el tiempo, convertir la Gestión del ADN Corporativo Banesco en una Disciplina Organizacional. En la actualidad, el modelo presenta oportunidades de mejora como son los tiempos de preservación y difusión del ADN Corporativo Banesco, dicho tiempos no cubre las necesidades de la organización por extensa duración, ha generado resistencia y falta de compromiso por parte de los interesados del proyecto, los indicadores de gestión planteados para la medición de cada etapa del proceso son poco efectivos y no expresan la realidad del proyecto, como por ejemplo: Cumplimiento de ejecución de plan, no expresa a nivel financiero los gastos incurridos para cumplir con el plan, otra oportunidad de mejora es la comunicación hacia la organización sobre la metodología y el objetivo del ADN Corporativo Banesco y el modelo integral de gestión del ADN, ya que al momento de definir el proyecto se deben realizar charlas introductorias sobre el tema, el objetivo y logros alcanzados hasta la fecha.

Adicional a esto, se originan otras oportunidades de mejoras con es que los especialistas de gestión de conocimiento de la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa tiene poca experticia sobre la gestión del conocimiento y falta de empuje de los líderes multinacionales y locales para estimular el ADN Corporativo Banesco, por lo engorroso de la metodología y la mala comunicación existente hacia los clientes internos de la organización.

La realidad planteada puede llevar a la organización a desaprovechar las oportunidades de negocio, impidiendo ofrecer nuevos y mejores servicios a sus clientes, lo cual afectaría la productividad y competitividad de la organización.

En consecuencia, se busca mejorar y robustecer el modelo actual de gestión del conocimiento y su operacionalización dentro de la organización con fundamento en la gestión de la calidad, para así fomentar la mejora de la eficiencia y efectividad de las prácticas, así como la mejora continua del modelo, adaptado a las necesidades y filosofía de Banesco Internacional.

Debido a la relación entre la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento, y el hecho de que la implantación de sistemas de gestión de calidad requiere un conocimiento profundo de las necesidades de la organización en cuanto a los objetivos y metas planteados, se presenta la inquietud de conocer cuáles serían las características de un sistema de gestión del conocimiento que permita la mejora de la gestión de la calidad en una organización de servicios.

Luego del planteamiento antes realizado se formulan una serie de interrogantes que permitirán guiar la investigación:

- ¿Cuáles son los elementos característicos de la gestión del conocimiento?
- ¿Cuáles son los elementos presentes en los modelos de gestión de la calidad que facilitan la gestión del conocimiento?
- ¿Cuál es la situación actual de la organización en relación a la gestión del conocimiento?

- ¿Cuáles son los elementos que debe poseer el modelo integral de gestión del ADN?

Objetivo de la Investigación

Objetivo general.

Mejorar el modelo de gestión del conocimiento orientado a la mejora de la calidad en una organización financiera.

Objetivo específicos.

- Determinar los elementos relevantes de la gestión del conocimiento de la organización.
- Identificar la relación existente entre los modelos de gestión del conocimiento y gestión de la calidad.
- Determinar las oportunidades de mejora del modelo actual de la organización financiera.
- Diseñar las mejoras al modelo de gestión del conocimiento que permita mejorar la gestión de la calidad.
- Validar por juicio experto las mejoras diseñada al modelo de gestión del conocimiento aplicada en la organización.

Justificación e Importancia

El presente estudio, se encuentra orientado en diseñar mejorar al modelo de gestión del conocimiento denominado por la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa de Banesco Banco Universal como “Modelo Integral de Gestión del ADN” que impacte positivamente la eficiencia de la calidad en la prestación de servicio de la organización.

En la actualidad, las instituciones financieras se encuentran en una competencia feroz por captar la atención de los nuevos clientes y satisfacer las necesidades de los clientes ya captados por los servicios que se prestan, es por ello que las organizaciones deben ir avanzando día a día e ir innovando en la forma de cómo hacer las cosas,

generando valor tanto al cliente como a la propia organización y utilizarlos de factor diferenciador con respecto a la competencia.

Es así que se plantea la mejora del modelo integral de gestión del ADN fundamentado en la gestión del conocimiento, el cual busca mejorar la eficiencia de los procesos de la organización e ir innovando continuamente.

Uno de los aspectos relevantes de la gestión del conocimiento es que las organizaciones deben motivar y desarrollar el talento humano de los colaboradores, con el fin de generar un ambiente propicio para la generación de nuevas ideas y conocimiento para que sea aplicado de forma positiva en el negocio y capturado para su reproducción al futuro.

Por lo tanto es vital, por parte de la organización, tener la comprensión de los objetivos y los métodos que se van utilizar para alcanzar los objetivos, durante la aplicación del modelo y durante su implementación, observar oportunidades de mejoras y evaluarlas para implementarlas al futuro.

Durante la ejecución del proyecto de Difusión del ADN Corporativo Banesco, se debe tener el compromiso por parte del talento humano de la organización de aplicar los nuevos métodos para poder capturar la información relevante, que permita diseñar mejoras en los procesos y así impactar en la eficiencia de la organización, apalancándose en las teorías referentes a la mejora de la calidad como son los procesos de los sistemas de gestión de la calidad y la mejora continua, para ir perfeccionando el modelo de gestión del conocimiento.

Bajo el enfoque de la mejora continua, la organización ante sus clientes será reconocida y aumentará la confiabilidad de ellos hacia esta y desarrollará una ventaja competitiva con respecto a la competencia actual.

Lo importante de la aplicación de este modelo integral de gestión del ADN, es que el principal recurso a utilizar es el talento humano de la organización, lo cual impactará positivamente en las personas, ya que les ayuda a afianzar la confianza, la responsabilidad y el compromiso con la organización.

El propósito de la investigación fue robustecer el modelo actual, que le permita a la organización desarrollar ventajas competitivas y tener la habilidad de aprender y anticiparse a las nuevas necesidades del mercado, la cual le ayudará a aumentar su rentabilidad y permitir el desarrollo de la economía del país.

La información obtenida, revisada y aplicada, busca apoyar la relación existente entre los sistemas de calidad y la gestión del conocimiento y así entender el comportamiento y como se relacionan, para poder aplicar estos modelos en las organizaciones.

Alcance y Limitaciones

El alcance de esta investigación comprende hasta la evaluación de la efectividad de la (s) mejora (s) diseñada (s) al modelo integral de gestión del ADN, no así su implantación, ya que ello será decisión de la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa de BBU, una vez que los resultados del presente estudio le sean presentados a la misma.

La obtención de los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos formulados, así como la mejora del modelo actual de gestión del conocimiento se delimitaran a la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa como la unidad de análisis, a partir de la información suministrada por la (las) persona (s) responsable (s) de cada proceso y la documentación respectiva. La mejora al modelo de gestión del conocimiento será bajo prueba controlada en la vicepresidencia ante mencionada.

La existencia de pocos trabajos de investigación relacionados al tema, en cuanto al ámbito nacional se refiere, y específicamente al sector servicios, constituye una de las limitaciones para este trabajo de investigación. Sin embargo, fueron consideradas aplicaciones internacional de relevancia y de otros sectores relacionado al tema.

Adicionalmente, es importante destacar el hecho de que el empleo de la metodología propuesta requiere de un tiempo prolongado y que se pretenderá mediante la aplicación de la prueba controlada, no extender demasiado el proceso.

II. Marco Teórico

En este capítulo se exponen los antecedentes más significativos del problema de investigación planteado, así como las bases teóricas que lo sustentan producto de la correspondiente revisión bibliográfica y las bases contextuales que permiten ubicar al lector dentro del entorno situacional en el que se desarrolla el estudio.

Antecedentes de la investigación

Baronat, Villar & Puig (2009), en su artículo titulado “*Sistema de gestión de la calidad total, gestión del conocimiento y de la I+D y desempeño organizativo*” en la revista europea de dirección y economía de la empresa, en el cual estudia la influencia de la utilización del sistema de gestión de la calidad en los sistemas de gestión del conocimiento y de la gestión de la innovación y desarrollo, y a su vez, en el desempeño organizativo, demuestra que los sistemas de gestión de la calidad integrados con la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación y desarrollo son elementos fundamentales que aseguran una mejora de los resultados empresariales. Por lo que, si las organizaciones buscan gestionar su conocimiento de forma eficiente y eficaz, debe también incluir la gestión de la calidad, ya que es un factor determinante para la mejora del rendimiento de la organización en toda sus áreas

Adicional a esto, la visión global de la empresa que promueve la Gestión de la Calidad y que involucra a todos los miembros de la compañía muestra su carácter integrador; del mismo modo, la creación y transferencia de conocimiento dentro de la organización debe implicar a todas las partes y procesos de la empresa, adquiriendo y diseminando el conocimiento por toda la organización y partes implicadas de la misma, siendo todos los miembros necesarios para que este procesos de creación de conocimiento funciones

Tomando en cuenta estos principios se destaca la necesidad que el proceso de gestión del conocimiento, de inicio desde la alta dirección hacia abajo, para alinear la estrategia y objetivo de la organización, así como para establecer un flujo continuo de información entre las áreas y de abajo hacia arriba se debe desarrollar y extraer el

conocimiento de los empleados para generar propuesta de mejora y optimización para ser evaluada por la alta dirección y así adoptarla en la organización.

El liderazgo de la alta dirección en estos tipos de procesos es fundamental por el carácter estratégico de los procesos involucrados, además que el liderazgo a nivel gerencial es importante para facilitar la creación y transferencia de conocimiento, por toda la organización, tal como lo exponen Montserrat Navarro.

Las organizaciones necesitan un enfoque de Gestión de la calidad que reconozca el conocimiento como una potencial fuente de ventaja competitiva. En un entorno incierto y ambiguo como el actual, la incorporación de la Gestión del Conocimiento en el ámbito empresarial es un factor imprescindible para la supervivencia de la organización. El conocimiento basado en el enfoque de la Gestión de la Calidad Total, se iniciaría un proceso que facilita la mejora continua y el aprendizaje, promoviendo a la organización a conocer los cambios en las necesidades y expectativas de los clientes.

Los autores concluyen, que las organizaciones que tienen implantados sistemas de Gestión de la Calidad Total donde consiguen establecer la cultura y las condiciones correctas para desarrollar programa de gestión del conocimiento, lo que repercute positivamente en el desempeño empresarial.

Analizando el desarrollo del trabajo de grado antes mencionado, el mismo aporta a la investigación, conceptos relacionados a la gestión de la calidad, y como estos contribuyen a las organizaciones a desarrollar y mantener el sistema de gestión de la calidad, para así generar una cultura colaborativa, la cual es fundamental para gestionar el conocimiento de las organizaciones de forma exitosa.

Según Smith & Hurtado (2012), en la revista MULTICIENCIAS, Vol. 12, en su artículo titulado “*Gestión del conocimiento desde el diseño organizativo*”, expone reto que enfrenta las organizaciones generado por la nueva economía, el cual deben combinar la flexibilidad en sus diseños organizativos, que les permita la capacidad para adaptarse a los nuevos entornos, con la habilidad para transferir y divulgar el

conocimiento, tanto en sus procesos internos como en sus relaciones con el entorno. La gestión del conocimiento interno de la organización va a permitir que la organización se adapte de una forma fácil y natural, reduciendo la resistencia al cambio, y las personas se sienten incluidas y motivadas a aportar a la organización todo su potencial para su beneficio.

En conclusión, la implementación de diseños organizacionales centrados en la relación gestión del conocimiento-innovación tecnológica-rutinas organizativas encuentra en el ámbito empresarial el espacio idóneo para la incorporación del conocimiento organizativo a los procesos productivos desde las interacciones personales y ocupacionales entre los actores representativos. Esto permite la articulación de manera dinámica y sostenida, de los procesos de gestión del conocimiento e innovación tecnológica, fundamentados en la optimización de las rutinas, con la intencionalidad de desarrollar un perfil dinámico, participativo y competitivo, a partir de patrones de comportamientos predecibles en cuanto a las actividades y procedimientos que desarrolla.

Tomando en cuenta lo mencionado por Smith & Hurtado (2012), la gestión del conocimiento en las organizaciones es una fuente de generación de valor agregado a través de la innovación y la mejora de productos o servicios prestados, el cual proviene de la inteligencia y creatividad de las personas y apunta a crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. Lo que se busca es llevar el conocimiento adecuado en la forma y el momento adecuados a la persona adecuada para que pueda comprenderlo y tomar las mejores decisiones.

La gestión del conocimiento debe asegurar la generación de nuevo conocimiento. Para velar que estos procesos generen nuevo conocimiento, las organizaciones deben garantizar el acceso a la información de forma oportuna y eficaz.

Lo cual, se relaciona con el presente Trabajo de Grado, ya que la gestión del conocimiento se ha implementado en organizaciones de gran tamaño y con sede en varios países con el objetivo de aumentar la sinergia entre ellos. Por ello, la formulación

de un modelo de gestión del conocimiento como se planteó en el anterior párrafo, aportaría los insumos necesarios para la concepción y diseño del modelo.

En el artículo titulado *“Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento”* de González & García (2011) de la revista Intangible Capital, reconoce el valor de la difusión del conocimiento a través de nuevas comunidades de innovación y considera prioritario el acceso a los conocimientos desarrollados por los miembros de dichas comunidades.

Un factor clave para incentivar la innovación dentro de las organizaciones, es que las personas tengan acceso a información y a conocimiento generado a lo interno de la organización, con el fin de poder contrastar sus avances con los proyectos anteriores, para así ir mejorando el producto o servicio prestado. En un mundo donde la tasa de obsolescencia de nuevos productos o servicio es elevada, la empresa debe adaptarse a los cambios manera rápida y eficaz, para satisfacer las necesidades del mercado.

Estos autores defienden que la organización no puede crear valor sin la iniciativa de los distintos individuos y las interacciones que se establecen en los grupos de trabajo. Así mismo, señalan la existencia de un conocimiento inter-organizativo procedente de las relaciones entre las empresas y los agentes externos, cuya consideración reconoce el valor de la innovación abierta.

Lo expuesto por González & García (2011), se relación tiene relación con el presente Trabajo de Grado, ya que la innovación es un factor principal para que las organizaciones generen valor a partir del conocimiento de los colaboradores. Es por ellos, que el modelo a representar tendrá como un insumo la innovación como la podemos usar para el beneficio de la organización.

Según Ortiz (2006), en su Trabajo de Grado *“Gestión del conocimiento Caso: Auditoria de Procesos BBVA Banco Provincial”* para optar por el título de Especialista en Sistema de Información en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el cual tiene como objetivo analizar y determinar la aplicabilidad del “Modelo de apoyo en la

selección de la metodología para un desarrollo de software, basado en la gerencia del conocimiento y soportado en tecnología de información” en las auditorías de procesos y las revisiones especiales realizadas en el departamento de Auditoría Unidades Centrales y Mercados del BBVA Banco Provincial.

Demuestra mediante a la elaboración de una metodología basada en la gestión del conocimiento en la unidad de Auditoría Unidades Centrales y Mercados, la cual les permitirá compartir juicios de todos los auditores y así enriquecer el conocimiento en la identificación de las técnicas adecuadas para probar los controles y determinar si los controles existente mitigan los riesgos asociados. A medida que la metodología se afiance en la organización la calidad de los trabajos de auditoría se irá mejorando.

El Trabajo de Grado de Ortiz (2006), buscaba crear una base de datos con la información referente a la Unidad de Auditoría Unidades Centrales y Mercados, como sacarle el mayor provecho entre sus colaboradores por medio del uso de la metodología de gestión del conocimiento. Es por ellos, que el Trabajo de Grado toma gran relevancia, ya que en la organización donde se a realizar dicho Trabajo de Grado, busca generar valor entre sus colaboradores de las demás filiales a través de la gestión del conocimiento y como este puede generar valor en la organización en todas sus filiales.

La tesis doctoral de Ramos (2009), titulada “Desarrollo de un modelo de relación entre gestión del conocimiento y la dinámica innovadora en las organizaciones”, para optar por el título de PHD en Administración de empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, España. En el cual se planteó el siguiente propósito “demostrar la relación positiva entre la estructuración de la Gestión del Conocimiento y la Actividad Innovadora en las empresas” (Ramos, 2009, p. 14).

En el trabajo doctoral citado busca desarrollar dos hipótesis, las cuales se menciona a continuación:

- Aportar un modelo para ayudar a sistematizar la Gestión del Conocimiento, desarrollar a partir de la revisión de los existentes en el estado de arte. Para continuar construyendo su estructuración, entender y ahonda en aspectos

críticos, poco considerados, como el accionamiento. Así mismo, para dar un mayor grado a su impacto y por ende ayudar a establecer criterios de medida y aplicación. (Ramos, 2009, p. 15)

- Aportar a investigadores, ejecutantes y sobre todo directivos, una constatación eminentemente práctica de la relación entre la Gestión del Conocimiento y la Innovación, como refuerzo de otros trabajos. (Ramos, 2009, p. 15)

Ramos (2009) concluye “en la economía postindustrial y en la llamada economía del conocimiento, el aprendizaje ya sea individual u organizacional juega un papel crítico para crear ventajas competitivas” (Ramos, 2009, p. 238). Lo cual afirma que el gestionar el conocimiento de una manera eficiente y efectiva ayuda a las organizaciones a desarrollar ventajas competitivas con respecto con sus principales competidores.

La investigación anteriormente citada aporta al trabajo de grado la importancia que tiene para las organizaciones gestionar su conocimiento en la era que vivimos, lo útil de esta para innovar en nuevos productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Tal como lo expresa Ramos (2009) “el análisis conjunto de ambas variables (Gestión del conocimiento e Innovación) permite deducir la fuerte relación entre ambas. Se demuestra así la hipótesis de que aquellas organizaciones que gestionan el conocimiento de una forma más sistemática, continua y colectiva, desarrollan una mayor y más eficiente actividad innovadora.” (Ramos, 2009, p. 247)

En el trabajo de investigación de Arambarri (2012) para optar al título PHD en Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Córdoba, España, titulado “Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en Conocimiento”, tiene como objetivos generales los siguientes:

- Formular una metodología para la gestión del conocimiento soportado en el Entorno Colaborativo de Trabajo (ECT) que sirva de guía en la potenciación del capital intelectual, en la socialización del conocimiento y la generación de ventajas competitivas en la mediana empresa a través de las tecnologías de la información. (Arambarri, 2012, p. 1-24)
- Aplicar la metodología propuesta en el contexto de las organizaciones avanzadas en Conocimiento. (Arambarri, 2012, p. 1-24)
- Validar la metodología de implantación propuesta a través de una metodología cuantitativa de validación de resultados. (Arambarri, 2012, p. 1-24)

El cual busca demostrar la siguiente hipótesis “validar que Entorno Colaborativo de Trabajo representa la herramienta TIC adecuada y eficaz para la Gestión del Conocimiento en las organizaciones según el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi” (Arambarri, 2012, p. 1-23)

Arambarri (2012) concluye “La Gestión del Conocimiento permite asumir el aprendizaje al interior de la organización como una gran oportunidad al potencializar el capital humano y por consiguiente proporcionando mecanismos de preservación del conocimiento y generación de ideas innovadoras que pueden marcar la diferencia” (Arambarri, 2012, p. 9-353). Lo dicho por Arambarri (2012), proporciona evidencia de que el potenciar el capital humano de las organizaciones la capacidad innovadora se potencia logrando marcar diferencias con respecto a sus competidores.

El trabajo de investigación de Arambarri (2012), aporta a la investigación los procesos de Gestión del Conocimiento son principalmente culturales ya que son las personas o empleados quienes finalmente tendrán la misión de generar conocimiento, difundirlo y hacerlo reusable. Para lograrlo se requiere cambiar actitudes y comportamientos, convencer a los empleados de las ventajas y beneficios que aportará en sus actividades diarias, donde la cultura es un aspecto tan importante que de ella depende en gran medida el éxito o fracaso de la Gestión del Conocimiento.

Marco Organizacional

Historia

Banesco Internacional tiene su primer eslabón en la creación de Escotet Casa de Bolsa en 1986. En el sector bancario comenzó su actividad en Venezuela en 1992 a través de la adquisición y toma de control de un banco regional denominado Grupo Bancentro, que a la postre se denominó Grupo Financiero Banesco.

Desde ese momento y con vocación de crecimiento e innovación fueron absorbidas, mediante sucesivas fusiones y adquisiciones, varias instituciones financieras en Venezuela, convirtiéndose en Banesco Banco Universal en 2002. Desde 2007 es el primer banco privado del Sistema Financiero de Venezuela.

El proceso de internacionalización comenzó en 1992/1993, con la fundación de un banco en Panamá y otro en Puerto Rico, cada uno con licencia internacional. Desde entonces se ha incrementado su presencia fuera de Venezuela, estableciéndose en Estados Unidos (Florida), Panamá, República Dominicana, Colombia y España. Se tiene la intención de seguir consolidando su presencia en el mercado Hispanoamericano.

Misión

Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes y satisfacerlas a través de relaciones basadas en confianza mutua, acceso fácil y seguro, y excelencia en calidad de servicio.

Combinamos tradición e innovación con el mejor talento humano y avanzada tecnología, trabajamos por ofrecer una experiencia de cliente superior.

Estamos comprometidos con el bienestar de nuestra comunidad, desarrollamos relaciones ganar-ganar con nuestros proveedores y empleados, y optimizamos la rentabilidad para el accionista.

Visión

Ser líderes en experiencia de cliente:

Ofrecer modelos de atención y servicios personalizados, que sean integrales, sencillos, rápidos y confiables, a través de la mejor red omnicanal del país.

Ser pioneros en Innovación:

Llegar a conocer tan en profundidad las necesidades y hábitos de nuestros clientes para que podamos anticipar sus requerimientos con productos, servicios y canales innovadores, integrados tecnológicamente y que den como resultado una mejor calidad de vida.

Ser ejemplo de Sentido Humano:

Seguir preparando al mejor talento humano para impulsar en equilibrio rentabilidad y calidad humana, dejando como huella los más altos estándares de calidad y desempeño.

Con innovación, eficiencia y sentido humano, sustentaremos la premisa de estar junto a nuestros clientes. Ése es el sentido de nuestro Contigo.

Valores

Responsabilidad

Respondemos por nuestras tareas con precisión y pasión. Cumplimos con la palabra dada. Hacemos el mejor uso del tiempo. Damos lo mejor ante toda persona.

Confiableidad

Decimos la verdad en toda circunstancia. Respondemos con sinceridad. Reconocemos nuestros errores. Pedimos ayuda cuando es necesario.

Calidad

Hacemos cada tarea con el mayor cuidado. Nos proponemos ser los mejores. Nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros interlocutores.

Innovación

Somos una Organización con visión de futuro. Ofrecemos nuevas soluciones. Buscamos ideas y tecnologías que promuevan el cambio.

Bases teóricas

El conocimiento.

La epistemología es definida por Ceberio & Watzlawick (1998), "el término epistemología deriva del griego episteme que significa conocimiento, y es una rama de la filosofía que se ocupa de todos los elementos que procuran la adquisición de conocimiento e investiga los fundamentos, límites, métodos y validez del mismo" (Echeverri, 2003, p. 1). Existen diversas teorías y autores que definen el conocimiento. Nonaka y Taguchi (1995) citado por Segarra & Bou (2004, p. 177), define el conocimiento como "un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad", lo cual le da un carácter dinámico y subjetivo del conocimiento y contrarresta la concepción de la epistemología occidental tradicional que considera al conocimiento como algo estático y formal.

Por otro lado, Venzin (1998), analiza la naturaleza del conocimiento según tres epistemologías: la cognitiva, la conexionista y la constructiva, la cual es tipificada de la siguiente forma (Segarra & Bou, 2004, p. 177-178):

- **Epistemologías cognitiva:** considera la identificación, recogida y difusión de la información como la principal actividad de desarrollo del conocimiento.
- **Epistemología de las conexiones:** considera que las organizaciones son redes basadas en las relaciones y conducidas por la comunicación.
- **Epistemología constructiva o autopoiesis:** se centra en la interpretación y no en la recogida de información

Además de la naturaleza del conocimiento, debemos diferenciar el conocimiento individual y conocimiento organizativo, Bueno (2000) explica que la

forma en que el conocimiento en contextos organizados se convierte en organizativo. Por otra parte, Nonaka y Taguchi (1995) coinciden al conocimiento individual y al colectivo como dos representaciones de la dimensión ontológica del conocimiento. La dimensión antológica considera la existencia de distintos niveles de análisis del conocimiento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Brown & Duguid (1998) considera que está extendida la concepción de que el conocimiento es propiedad de los individuos, en cambio gran parte del conocimiento es producido y mantenido colectivamente, además que el conocimiento es fácilmente generado cuando se trabaja conjuntamente, siendo denominado “Comunidades de práctica”. El cual es definida de la siguiente forma:

Una comunidad desarrolla una comprensión compartida sobre lo que hace, como lo hace y como se relaciona con las prácticas de otras comunidades de práctica. De esta forma, el know how comprende la habilidad para poner al know that en práctica. Por otra parte, el know how es importante a la hora de convertir el conocimiento en operativa (Segarra & Bou, 2004, p. 178).

La idea del conocimiento organizativo está depositado o almacenado en distintos depósitos organizacionales. Según Walsh & Ungson (1991) que entienden que “el conocimiento está presente en los miembros de la organización, los roles y la estructura organizativa, lo procedimientos y prácticas, la cultura y en la estructura física del lugar de trabajo” (Segarra Ciprés & Bou Llusar, 2004, p. 179).

Luego de hacer toda esta revisión sobre el conocimiento, su naturaleza e interpretaciones, podemos definir el conocimiento como lo expuesto por Davenport y Pruskas (1998):

El conocimiento es un flujo en el que se mezclan experiencias, valores importantes, información contextual y puntos de vista de expertos, que facilitan un marco de análisis para la evaluación e incorporación de nuestras experiencias e información. Se origina y es

aplicado en la mente de los conocedores. En las organizaciones, a menudo se encuentra no sólo en los documentos sino también en las rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas (Segarra Ciprés & Bou Llusar, 2004, p. 179)

Tipos de conocimiento.

Existen múltiples clasificaciones sobre los tipos de conocimiento según los autores tal como se describe en la tabla 1, la cual muestra las clasificaciones sobre los tipos de conocimiento:

Estudios	Tipo de conocimientos	Definición
Nonaka y Taguchi (1995)	Conocimiento armonizado (de tácito a tácito)	Se produce como resultado de la creación de conocimiento tácito a partir de conocimiento tácito y comprende modelos mentales y habilidades técnicas compartidas
	Conocimiento conceptual (de tácito a explícito)	Se produce a partir de la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito, lo que posibilita que el conocimiento tácito sea posible expresarlo a través de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.
	Conocimiento operacional (de explícito a tácito)	Recoge el resultado de la conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito, para que esto ocurra los documentos y manuales permiten interiorizar mejor lo que los individuos han experimentado y facilitar la transferencia de conocimiento explícito a otros individuos
	Conocimiento sistémico (de explícito a explícito)	Es el resultado de crear conocimiento explícito a partir de conocimiento explícito
Nonaka (2000)	Activo de conocimiento basados en la experiencia	Consiste en conocimiento tácito compartido que ha sido construido a partir de la experiencia compartida entre los miembros de la organización y sus clientes
	Activo de conocimiento conceptual	Se basa en conocimiento explícito articulado a través de imágenes, símbolos y lenguaje
	Activo de conocimiento sistémico	Basado en conocimiento explícito expresado en manuales o especificaciones del producto
	Activo de conocimiento basados en las rutinas	Consiste en conocimiento tácito convertido en rutinas y que forma parte de las acciones y prácticas de la organización
Alavi y Leidner (2001)	Conocimiento tácito	
	Conocimiento explícito	Articulado, conocimiento generalizado

	Conocimiento individual	Creado por e inherente al individuo
	Conocimiento social	Creado por e inherente a las acciones colectivas de un grupo
	Conocimiento declarativo (know-about)	Es el conocimiento sobre algo
	Conocimiento de procedimiento (know-how)	Es el conocimiento del cómo hacer las cosas
	Conocimiento causal (know-why)	Es el conocimiento sobre el porqué de las cosas
	Conocimiento condicional (know-when)	Es el conocimiento sobre el cuándo hacer las cosas
	Conocimiento relacional (know-with)	Es el conocimiento de cómo interactúan con otros grupos
	Conocimiento pragmático	Utilidad de un conocimiento para una organización

Tabla 1 Clasificaciones sobre tipos de conocimiento. Fuente: Segarra & Bou 2004 p.184

Las distintas clasificaciones apuntadas nos dan una idea de la disparidad de tipos de conocimiento y de la falta de unanimidad en su caracterización y su clasificación. Es por ello que debemos dimensionar el conocimiento, es decir, “mostrar una configuración común de dimensiones del conocimiento que represente fielmente este concepto y que sea ampliamente aceptada por la comunidad científica” (Segarra Ciprés & Bou Llusar, 2004, p. 184)

Dimensiones del conocimiento

Las principales líneas de investigación se han centrado en la identificación de distintas características del conocimiento que tiene importantes implicaciones para la dirección de las empresas.

En el mundo han habido diversos autores que han tomado en cuenta dimensiones diferentes “diversos autores han analizado las dimensiones del conocimiento, aunque has abordado este estudio desde perspectivas diferentes.... que

han sido utilizado como referente en la literatura sobre gestión del conocimiento” (Segarra Ciprés & Bou Llusar, 2004, p. 184)

A continuación en la tabla 2, se muestra los efectos de las características del conocimiento en la gestión de las empresas.

Autores	Características del conocimiento	Principales conclusiones
Inkpen y Dinur (1998)	Carácter tácito y explícito	En un contexto de alianzas entre empresas existe una relación positiva entre la transferencia de conocimiento estratégico de carácter tácito y el desarrollo de relaciones estratégicas entre empresas
Ranft y Lord (2000)	Carácter tácito	En un contexto de adquisición de empresas, es importante retener empleados clave de la empresa adquirida puesto que poseen conocimiento tácito valioso, tanto individual como social.
	Complejidad	
Heiman y Nickerson (2002)	Carácter tácito	El carácter tácito y complejo del conocimiento provoca problema en la transferencia de conocimiento entre empresas colaboradoras
	Complejidad	

Tabla 2 Efectos de las características del conocimiento en la gestión de las empresas. Fuente Segarra & Bou 2004 p. 186

Gestión del conocimiento.

El escenario de competencia al que actualmente se enfrentan las empresas desde fines del siglo pasado se caracteriza por ser altamente dinámico e incierto. De esta forma, la capacidad para mejorar la eficiencia e innovar se constituye actualmente como la más importante fuente de ventaja competitiva sostenible de las empresas.

Sin embargo, las mejoras a los procesos de una empresa dependen del conocimiento acumulado en sí misma. Por consiguiente, cualquier empresa que pretende innovar, producir nuevos productos o servicios, y consolidar o mejorar su posición competitiva deberá acudir a su conocimiento acumulado como recurso distintivo, único, para poder diseñar las estrategias que le permitan lograr el éxito.

Por ende, la importancia ha llevado a las organizaciones a desarrollar procesos encaminados deliberadamente a conservarlo, enriquecerlo y protegerlo, es decir, a gestionarlo como un recurso más.

De esta forma la organizaciones han desarrollados mecanismo y herramientas para gestionar el conocimiento, el cual se define la gestión del conocimiento como “esfuerzo sistemático para permitir que la información y el conocimiento crezca, fluya y genere valor” (O'Dell & Hubert, 2011, p. 2). Otro autores define la gestion de conocimiento como “Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas” (Nieves Lahaba & Leon Santos, 2001).

Adicional a esto, Lahaba & Leon (2001) identificaro una serie de procesos necesario para gestionar el conocimiento, los cuales son:

- Identificar: es necesario desarrollar estrategias para lograr que los empleados expliciten sus conocimientos, que se conviertan en información, y que esta se registre en documentos.
- Adquisición: se debe registrarse en documentos que respalden el accionar de la organización, se apunta que todo sistema que gestiona conocimiento debe disponer para el desarrollo del proceso de adquisición efectiva de los sistemas de información y de gestión documental.
- Desarrollo: Este proceso de creación o desarrollo del conocimiento no es más que un proceso de desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y de esta forma, generar soluciones que contribuyan al progreso de la sociedad en general.

- Compartir: proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas específicas.
- Uso: se deben crear plataformas de conocimientos, intranets, portales, escenarios, entre otras herramientas, con el objetivo de incentivar a los individuos a consumir información e incrementar su conocimiento.
- Retención: conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario.
- Medición: medir el conocimiento no significa calcular su valor monetario sino evaluar en qué medida se cumplen o no los propósitos del conocimiento en la organización.

Para gestionar el conocimiento de una forma efectiva, se requiere lo siguiente:

- Compromiso por parte de todos los miembros de la organización.
- Correcta difusión del conocimiento dentro de la organización.
- Incorporación de procesos, sistemas, productos y servicios, para que el conocimiento sea institucionalizado en la organización y retenido dentro de la misma.

Beneficios de la gestión del conocimiento.

Según la Agencia Nacional de Infraestructura (2012), la gestión del conocimiento a nivel organizacional provee dos grandes beneficios, los cuales son mejorar el desempeño de la organización a través de eficiencia, productividad, calidad e innovación; y poder alcanzar altos índices de productividad al tener mayor acceso al conocimiento de los empleados. (Infraestructura, 2012, p. 13)

Además señala los principales beneficios:

- Generar transparencia en las prácticas y procesos de la organización.
- Identificar potenciales de conocimiento.

- Aumentar la motivación de los empleados
- Aumentar la competitividad de la organización
- Garantizar seguridad de la organización en el largo plazo.

Modelos de la gestión del conocimiento.

Analizado los fundamentos teóricos de la gestión del conocimiento, se definirán a continuación los principales modelos en los que se basan. Efectivamente, cuando el fin que se persigue es localizar y valorar el conocimiento existente en una organización o empresa, cuantificando que aporta valor y que generalmente están constituidos por los empleados o colaboradores y su entorno.

En primer lugar, nos encontramos con que existen dos formas de abordar la Gestión del Conocimiento:

- **Capital Intelectual:** “que pretenden conocer con detalle el valor intangible de una organización a través de la cuantificación del capital intelectual en sí mismo para, una vez conocido éste, actuar consecuentemente con los objetivos de rentabilidad de la empresa u organización.” (Cevalsi, 2015, p. 40)
- **Modelos de Gestión del Conocimiento:** “son los encargados de discriminar y localizar, entre aquellos conceptos inherentes a la organización, los primordiales para su correcta gestión y administración.” (Cevalsi, 2015, p. 40)

Lo más importante de estos modelos radica en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que se proponen, los nuevos procesos organizativos y empresariales que suponen tanto para las entidades que los adoptan como para los individuos que se ven involucrados.

Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)

Según López, Cabrales, & Schmal, (2005), Nonaka y Takeuchi desarrollaron una teoría sobre la creación del conocimiento en la empresa, sustentada en investigaciones realizadas en empresas japonesas, y en la posibilidad de complementar este enfoque con las prácticas de gestión de las empresas occidentales. Al estructurar

su teoría, Nonaka y Takeuchi delimitan y relacionan términos realizando un recorrido por las grandes corrientes filosóficas de reconocidos pensadores, así como por los postulados económicos de la teoría administrativa en los asuntos referentes al tema de interés. Algunos de los conceptos desarrollados son (Nonaka & Takeuchi, 1995):

Conocimiento explícito: “Puede ser expresado en palabras y números, es fácilmente comunicable y compartido en forma de datos, fórmulas científicas procedimientos codificados o principios universales”.

- Conocimiento tácito: “No es fácilmente visible y expresable, es altamente personal, difícil de formalizar y de comunicar o compartir con otros. La visión subjetiva, intuiciones, corazonadas; así como ideales, valores o emociones, entran en esta categoría de conocimiento. El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y la experiencia individual”.

Además dicho autores, idearon el modelo para la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones llamado “Espiral de creación de conocimiento organizativo”, el cual se encuentra representado en la Figura 2 de la siguiente forma:

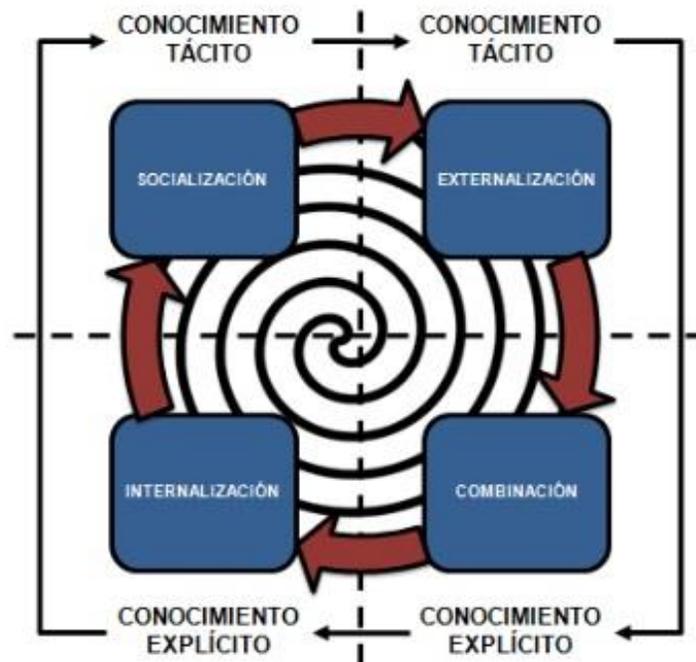


Figura 2 Espiral de creación de conocimiento organizativo. Fuente: Universidad Nacional Abierta y a Distancia 2010

El cual es interpretado de la siguiente forma: El primer paso es la socialización, es decir, se produce una conversión de conocimiento tácito en tácito. A continuación, ese conocimiento tácito se convierte en explícito a través de la externalización. Más tarde tiene lugar la internalización a través de la cual el conocimiento explícito se convierte en tácito y por último, el conocimiento explícito es convertido en explícito a través de la combinación. Este último paso da inicio nuevamente a toda la espiral de conocimiento, pero esta vez a un nivel superior. (Alvarez, Antolín, & Doyague, 2001)

Para Nonaka & Takeuchi (1995) el conocimiento tácito y el explícito son complementarios. Su modelo de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto de que hay una interacción social y un intercambio entre el conocimiento tácito y el explícito durante las actividades creativas de las personas y, de esta forma, el conocimiento humano se crea y expande; a esta interacción la denomina conversión de conocimiento.

Nonaka & Takeuchi (1995), se fundamentan en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y el conocimiento explícito por medio de las formas de conversión de conocimiento.

En la tabla 3, se muestra las diferente etapa del modelo de Nonaka & Taguchi y como se lograr cubrir cada etapa.

Etapa del Modelo	Como se logra
Socialización: De tácito a tácito	Compartiendo experiencias y habilidades técnicas ("lluvia de ideas") entre funcionarios de la organización o funcionarios y clientes. Se puede adquirir directamente de los otros sin usar el lenguaje verbal; los aprendices aprenden de sus maestros a través de la observación, la imitación y la práctica. Se recomienda el uso de la crítica constructiva.
Exteriorización: De tácito a explícito	El conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

	<p>A través de la escritura y el diálogo.</p> <p>Expresando lo inexpresable, usando lenguaje figurativo y simbolismo.</p> <p>Diseminando el conocimiento, compartiendo el conocimiento individual con otros.</p> <p>Combinando los métodos de razonamiento: inducción y deducción.</p> <p>El nuevo conocimiento nace entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia.</p>
<p>Combinación: De explícito a explícito</p>	<p>Es a través del proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento.</p> <p>Intercambiando y combinando conocimiento por medio de documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o correos electrónicos.</p> <p>Reconfigurando la información existente lo cual se hace clasificando, combinando y categorizando el conocimiento explícito utilizando bases de datos, puede producir nuevo conocimiento.</p>
<p>Interiorización: De explícito a tácito</p>	<p>El conocimiento debe verbalizarse o diagramarse en documentos, manuales o contando historias.</p> <p>La documentación es el medio por el cual los individuos interiorizan lo que han experimentado y, por tanto, se enriquece su conocimiento tácito</p>

Tabla 3 Explicación del Modelo de Nonaka & Taguchi. Fuente DATATECA

Nonaka & Takeuchi (1995) plantean cinco las condiciones requeridas a nivel organizacional que permiten o fomentan la creación de conocimiento al interior de la misma. Las cuales son

- **Intención:** la aspiración que una organización tiene por alcanzar sus objetivos, generalmente asume la forma de una estrategia, la cual, desde el punto de vista del conocimiento, tiene como esencia el desarrollo de la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. (Nonaka & Takeuchi, 1995, pp. 84-85)
- **Autonomía:** hace referencia a que los miembros de una organización deberían actuar “tan autónomamente como las condiciones lo permitan”. (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 86).

- Fluctuación y el caos creativo: consiste en estimular la relación de la organización con el entorno, adoptando una actitud abierta hacia las señales del ambiente y enfrentando a sus miembros a rupturas de rutinas, hábitos y conocimientos establecidos. (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 92).
- Redundancia: Se logra de dos formas: la primera, a partir de proporcionar información, sin importar que vaya más allá de los requerimientos funcionales de los individuos. El generar información redundante permite compartir el conocimiento tácito de las personas, porque éstas pueden sentir los enunciados de otros individuos, lo que introduce el llamado “aprendizaje por entremetimiento”. La segunda forma es rotando de forma estratégica al personal entre áreas diferentes. (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 92).
- Variedad de requisitos: Esta se logra mediante el diseño de una estructura organizacional plana y flexible, y que incluso se cambie con frecuencia, en donde todos sus miembros estén interconectados a través de una red de información que cuente con acceso rápido en un momento dado. (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 92).

Modelo de gestión del conocimiento Collison & Parcell

“Gestión conocimiento es un área compleja, y uno que se extiende por las fronteras del aprendizaje y desarrollo, tecnología de la información y recursos humanos. Tener un modelo que describa el alcance de la gestión del conocimiento, es una herramienta poderosa para el monitoreo y comunicación de lo que abarca su enfoque” (Collison & Parcell, 2004, pág. 31).

En su libro titulado “Learning to fly”, de Chris Collison y Geoff Parcell, postulan el modelo holístico para la gestión de conocimiento, el cual está representado en la Figura 3 de la siguiente manera:

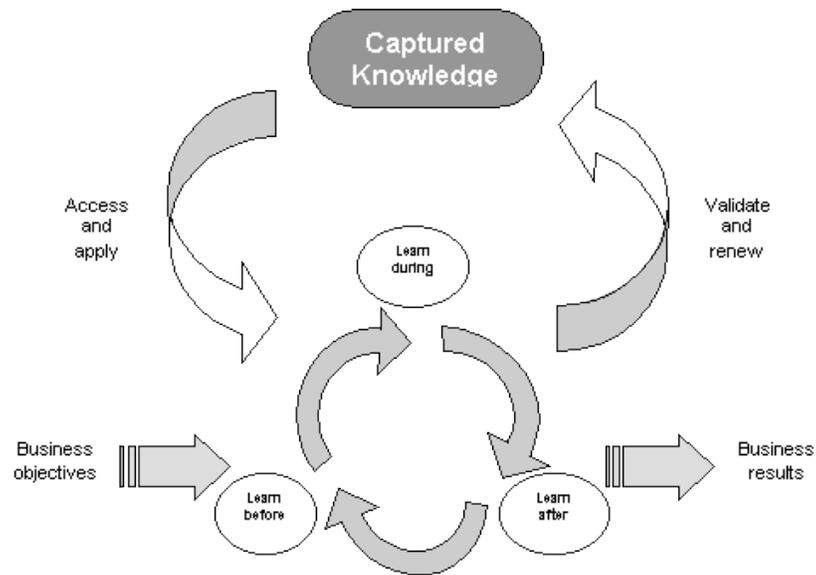


Figura 3 Modelo Holístico de gestión del conocimiento. Fuente: Collison & Parcell 2004 p.44

En cual, se observa cuatro grandes bloques los cuales se describen a continuación:

- Capturar el conocimiento (Captured Knowledge): Significa capturar el conocimiento de una manera tal que pueda ser reutilizado.
- Aprender Antes (Learn before): significa aprender antes de iniciar una nueva tarea o proyecto.
- Aprender durante (Learn during): significa aprender de nosotros mismos y lo hacemos cuando queremos mejorar continuamente.
- Aprender después (Learn After): significa “aprender después de hacer” es valioso para el equipo, y los ayuda a realizar el siguiente trabajo mejor

El beneficio real de la aplicación de este modelo es cuando todos la organización participar en ejecutar el modelo y lo hacen parte de su rutina de trabajo. Esta implementación hace que el modelo sea sustentable en el tiempo sin la dependencia de los expertos. (Collison & Parcell, 2004, p. 44)

Modelo de Arthur Andersen

Según, la Universidad de Valencia España (2015), el modelo de Arthur Andersen se fundamenta en la idea de favorecer la transmisión de la información que sea valiosa para la organización. Este movimiento de la información irá desde los individuos a la organización, y desde allí viajará de vuelta a los individuos otra vez. “El objetivo subyacente es que se cree valor que los clientes puedan ver y reconocer, con el fin de que los clientes apuesten más por la empresa en cuestión” (Cevalsi, 2015, p. 50)

Según Angulo & Negrón (2011), el modelo de Andersen es enfocado en dos perspectivas:

- Individual: se base en la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento con una obligación ética hacia el resto de los compañeros de la organización.
- Organizacional: exige el compromiso de crear infraestructura de soporte, implantar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Además de apostar y liderar un clima que fomente ese nivel individual mencionado.

En la Figura 4, se muestra el modelo de Arthur Andersen, como fue ideado por sus autores:

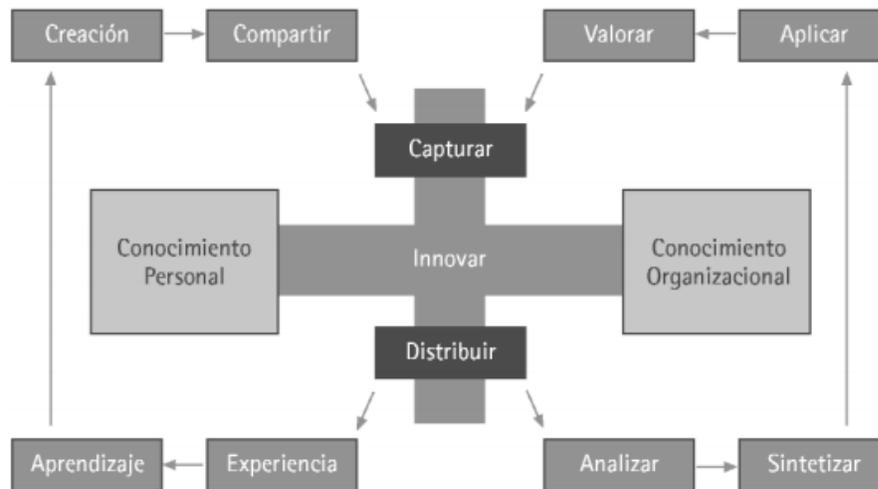


Figura 4 Modelo Gestión del Conocimiento Arthur Andersen (1999). Fuente: Arthur Andersen 1999 p.50

La Universidad de Valencia España en su artículo para estimular el flujo de información, se establecen dos mecanismos: las redes para compartir conocimiento, que son lugares físicos o virtuales en la que los profesionales puedan compartir sus experiencias, permitiendo la comunicación, el aprendizaje, y en última instancia el trasiego de conocimiento entre las personas; y el conocimiento empaquetado o encapsulado, a través de un sistema interno llamado "Arthur Andersen Knowledge Space" (Espacio de Conocimiento de Arthur Andersen), que posee documentación diversa (metodologías, experiencias, ejemplos,...) y que está a disposición de los integrantes de la empresa.

Pero analizando el modelo el mismo presenta una debilidad, la cual se refiere “presenta la debilidad de subordinar la gestión del conocimiento a la captación de clientes exclusivamente, de tal manera que los individuos que conforman la organización solo son importantizados sus conocimientos si son pertinentes con este fin”. (Angulo & Negrón, 2011)

Lo cual, es un obstáculo para integrar a las personas de la organización, lo cual es un punto primordial para gestionar el conocimiento dentro de la organización, ya que la gestión del conocimiento debe estar alineado a la planificación estratégica e involucrar a todas las personas en la organización.

Calidad.

El concepto de calidad ha ido evolucionando en el tiempo y se puede hablar de seis etapas muy claras en la evolución del concepto (Rico Menéndez, 2013, p. 1):

1. Etapa Artesanal: la Calidad suponía hacer las cosas bien a cualquier costo. Los objetivos que perseguía el artesano eran su satisfacción personal y la satisfacción de su comprador, no importaba el tiempo que le llevara. Aún hoy en día podemos encontrar productos que son fabricados siguiendo esta premisa, sobre todo en el sector de la alimentación.
2. Etapa de la Industrialización: el concepto de Calidad fue sustituido por el de Producción, hacer muchas cosas y muy deprisa sin importar con que calidad. El objetivo era satisfacer la demanda de bienes (generalmente escasos) y aumentar los beneficios. La cantidad y el tiempo son los conceptos importantes.
3. Etapa de Control Final: lo importante ya no era la cantidad de producto fabricado, sino que el cliente lo recibiera según sus especificaciones.
4. Etapa de Control en Proceso: Los defectuosos que se encontraban durante la inspección final, no sólo se producían durante el proceso de fabricación, sino que también eran provocados por el mal estado o la No Conformidad de la Materia Prima utilizada.
5. Etapa de Control en Diseño: Se tenía controlado el proceso y se adoptaban acciones correctoras y preventivas, pero se seguían detectando problemas de calidad que aparecían durante la vida útil del producto y que no eran imputables ni a la materia prima, ni a las máquinas, ni a la mano de obra, ni al proceso. El problema estaba en el propio diseño, se detectaban problemas surgidos del hecho de que la especificación era irrealizable con los medios disponibles.
6. Mejora Continua: En el mercado actual para ser competitivos, hay que dirigirse hacia la excelencia y eso sólo se consigue a través de la Mejora Continua de los productos y/o servicios. Hay que implantar un Sistema de Gestión que permita

conseguir que lo que el cliente busca, lo que se programa y lo que se fabrica sea la misma cosa, hay que buscar la Calidad Total.

En la tabla 4, se muestra la evolución histórica de la Calidad, además de plasmar su concepto y finalidad en la etapa donde se encontraba:

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo.

		Mejora Continua.
--	--	------------------

Tabla 4 Evolución Histórica de la Calidad. Fuente Gómez, Márquez, & Colmenares 2013 p. 15

Maestros de la calidad.

Edward Deming.

En el año 1933, Walter A. Shewart inicio su estudio referente al control estadístico de los procesos en Bell Laboratories donde, “aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con propósitos industriales; su objetivo era mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores, estableciendo un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de elevar la productividad y la calidad.” (Cruz Ramírez, 2013, p. 8).

Es importante decir que Edward Deming fue discípulos Shewart y partió del trabajo realizado por Shewart para desarrollar el control estadístico de la calidad, demostrando que los controles estadísticos podrían ser utilizados tanto en operaciones de oficina como en las industriales

Edward Deming, planteo el concepto de calidad como “la Calidad se logra cuando los costos disminuyen al producirse menos errores, menos reproceso, mejor utilización de la maquinaria, del equipo y de los materiales, y menos demora en la fabricación y en la entrega.” (Rico Menéndez, 2013, p. 3)

En la Figura 5 que se muestra a continuación detalla las etapas del “Ciclo de PDCA de mejora continua o Ciclo Deming”, el cual se resumen en Planificar (P), hacer lo que se planifica (D), medir y controlar lo que se hace (C), y actuar en consecuencia para Mejorar los Resultados (A).

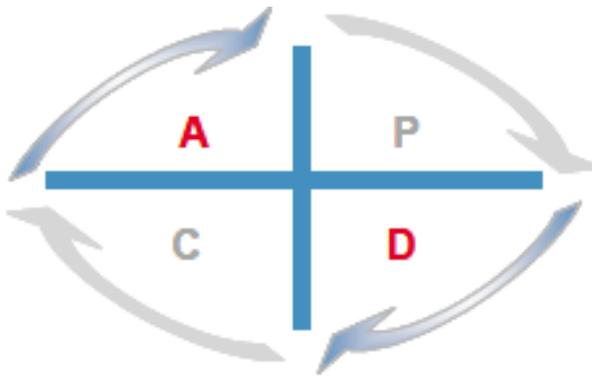


Figura 5 Ciclo PDCA – Ciclo Shewart (sic). Fuente: Evolución del Concepto de Calidad. Menéndez 2013 p. 171

El modelo se fundamenta en catorce (14) estrategias, la cual detalla J. Rico Menéndez (2013), en artículo “Evolución del Concepto de Calidad”:

1. Crear un propósito de mejora del producto y del servicio.
2. Adoptar una filosofía que elimine los niveles aceptados de errores.
3. Suspender la dependencia de la inspección mediante el control del proceso.
4. Terminar con la práctica de hacer negocio sobre la base del precio. (Homologación de los proveedores que genere confianza y fidelidad).
5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de trabajo mediante la planificación y mediante la aplicación de una metodología concreta en la producción.
6. Aplicar métodos de entrenamiento en el trabajo.
7. Adoptar un concepto de Liderazgo que permita fomentar el trabajo en equipo y lograr una mayor productividad.
8. Eliminar el miedo y fomentar la confianza para que todos trabajen con efectividad.
9. Romper las barreras entre los departamentos. Todos forman parte del mismo equipo y deben trabajar en la misma dirección.

10. Eliminar eslóganes y metas encaminadas a incrementar la productividad si no se proporcionan los medios adecuados para ello.
11. Eliminar cuotas numéricas. Si la principal meta es la cantidad, la calidad se ve afectada.
12. Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
13. Instituir programas de formación para mejorar las capacidades.
14. Crear una estructura en la alta dirección que impulse los 13 puntos anteriores.

En 1947 fue reclutado para que ayudara al Japón a preparar el censo de 1951, y en esa época vivió los horrores y miserias de la postguerra y se concientizó de la necesidad de ayudar al Japón.

Joseph Juran.

Juran en 1954 visita por primera vez el Japón y orientó el Control Estadístico de la Calidad a la necesidad de que se convierta en un instrumento de la alta dirección. Ese propio año dictó seminarios a gerentes altos y medios. A partir de ese entonces hubo un cambio en las actividades del control de calidad en Japón.

Juran definió la calidad “como "Adecuación al uso", es decir, la forma de adecuar” las características de un producto al uso que le va a dar el consumidor. Se puede decir que es el promotor del Aseguramiento de la Calidad y que sienta las bases para La Calidad Total” (Rico Menéndez, 2013, p. 4) y propone una trilogía de Calidad, fundamentada en:

1. Planificación de la Calidad: Consiste en determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacerlas. Hay que identificar a los clientes para poder determinar sus necesidades, y hay que

tener en cuenta sus percepciones, que aunque nos parezcan irreales, para ellos son una realidad y por lo tanto, hay que tomarlas en serio.

2. Control de Calidad: Consiste en evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para luego, actuar reduciendo las diferencias.
3. Mejora de Calidad: Establecer un plan anual con el objetivo de lograr un cambio ventajoso y permanente que conduzca a la Mejora Continua.

La trilogía de la calidad propuesta por Juran, se encuentra representada en la figura 6:



Figura 6 Trilogía de la Calidad. Fuente Menéndez 2013 p. 171

Además señaló que “el control estadístico de la calidad tiene un límite y que es necesario que el mismo se convierta en un instrumento de la alta dirección, y dijo que “para obtener calidad es necesario que todos participen desde el principio. Si sólo se hiciera como inspecciones de la calidad, estuviéramos solamente impidiendo que salgan productos defectuosos y no que se produzcan defectos”.” (Gómez, Márquez, & Colmenares, 2013)

Karou Ishikawa.

Desempeñó un papel relevante en el movimiento por la calidad en Japón debido a sus actividades de promoción, y su aporte en ideas innovadoras para la calidad.

Los principales aportes de Karou Ishikawa, son los siguientes:

- Diagrama causa-efecto, o espina de Ishikawa: Es un método gráfico con forma de espina de pez, que refleja la relación entre una característica de calidad y los factores que contribuyan a que exista. Es útil para localizar la causa de los problemas.
- Las 7 herramientas de la Calidad: son un conjunto de técnicas gráficas identificadas como las más útiles en la solución de problemas enfocados a la calidad de los productos. Estas herramientas son:
 - Hoja de control
 - Histograma
 - Análisis de Pareto
 - Análisis de causa y efecto o Diagrama Ishikawa
 - Diagrama de dispersión
 - Gráficas de control
 - Análisis de Estratificación
- Círculos de calidad: es una práctica o técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo de trabajo voluntario, se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

Armand Feigenbaum.

Armand V. Feigenbaum, es el creador de “Control total de calidad” cual completó mientras obtenía el grado doctoral en Massachussets Institute of Technology, en 1951, es el receptor de numerosas medallas y honores por parte de asociaciones de calidad alrededor del mundo. El define el Control de la Calidad total como:

“Un sistema eficaz para coordinar el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de varios grupos en una organización, de tal

forma que se optimice el costo de producción para permitir la completa satisfacción de los clientes” (Guajardo Garza, 1996, p. 66)

En 1956 introdujo por primera vez la frase “Control de calidad total”. Su idea de la calidad es: un modelo de vida corporativa, un modo de administrar una organización. Control total de calidad es un concepto que abarca toda organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente.

Para Feigenbaum la calidad no significa mejor sino mejor para el cliente en servicio y precio. Reseña que la palabra control representa lo siguiente “una herramienta de la administración, consistente en cuatro pasos:

- a) Definir las características de calidad que son importante
- b) Establecer estándares deseados para esas características
- c) Actuar cuando se exceden los estándares
- d) Planear mejoras en los estándares de calidad” (Guajardo Garza, 1996, p. 66)

Asimismo, señala que para que el control de calidad sea efectivo, se debe de iniciar con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.

La alta administración, es la responsable de la efectividad de todo el sistema de calidad. Sin embargo, todos los departamentos intervienen en la calidad, de acuerdo con el grado de participación que tengan en el proceso.

Se le reconocen tres grandes aportes: el concepto de "Calidad total" que los japoneses recogieron como Total Quality Control (TQC), la promoción internacional de la ética de la calidad y la clasificación de los costos de la calidad.

Para Armand V. Feigenbaum, un sistema de Calidad Total se puede definir

“El acuerdo, en todos los niveles de la empresa, para establecer una estructura de operación, documentada en forma efectiva, técnicamente integrada, con procedimiento administrativo y guías para coordinar las

actividades del personal, la operación de las máquinas y la información en el mejor y más práctico camino para asegurar la satisfacción del cliente y optimizar los costos de calidad” (Guajardo Garza, 1996, p. 67)

Adicional a estos postulado, inserta el concepto de costo de la calidad, el cual se define como “aquellos costos incurridos por una industria para dar al cliente un producto de calidad” (Guajardo Garza, 1996, p. 68). Esto costos se clasifican de la siguiente manera:

- **Costos de prevención:** son aquellos en que se incurre para evitar las fallas y sus costos
- **Costos de evaluación:** son aquellos que se incurre al medir las condiciones del producto en sus etapas de producción.
- **Costos de fallas internas:** son aquellos incurridos por la generación de defectos durante la operación hasta antes del embarque del producto.
- **Costos de fallas externa:** son los generados por defectos en el producto una vez embarcados

Gestión de la calidad.

La gestión de la calidad, según Juan Carlos Gómez Paz es “La gestión de la calidad es una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa, asegura eficacia máxima dentro de la empresa y afianza el liderazgo comercial mediante la puesta en funcionamiento de procesos y de sistemas que favorecen la excelencia, al tiempo que impiden los errores y aseguran que todas las metas de la firma se logren sin despilfarrar esfuerzos” (Gómez Paz, 2014)

Según Rico Menéndez (2013), en su artículo titulado “Evolución de la Calidad”, menciona una serie de fundamentos sobre la gestión de la calidad la cual busca conseguir que la Calidad realizada, la Calidad programada y la Calidad Necesaria

coincidan entre sí. Todo lo que esté fuera de esta coincidencia será motivo de derroche, gasto superfluo e insatisfacción. La cual, se representa en la figura 7 a continuación:

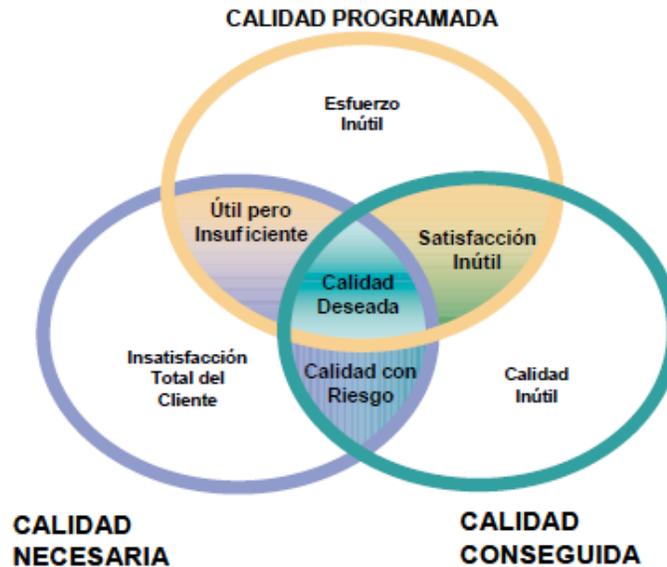


Figura 7 Representación de Calidad Programada, Calidad Necesaria y Calidad Conseguida. Fuente Rico 2014 p. 172

Rico Menéndez, afirma que “se pueden seguir distintos caminos para lograr la Calidad deseada, cada organización o empresa elegirá el camino que más le conviene, en función de su tamaño, de los recursos de los que disponga (entre ellos el tiempo) y sobre todo, en función del motivo por el cual necesita gestionar la calidad” (Rico Menéndez, 2013, p. 172). Es por ello, que cuando las organizaciones gestionen la calidad en los procesos, sean respaldado por la Junta Directiva (Alta dirección), para tener el compromiso por parte de todos los colaboradores de la organización.

Modelos de la calidad.

En la actualidad existen diferentes modelos ampliamente difundidos en el mundo como son el Modelo bajo las normas ISO 9001, Modelo de Malcolm Baldrige y los Sistemas de Gestión de Calidad Total según el Modelo Europeo propuesto por la EFQM (European Foundation for Quality Management).

Modelo bajo las norma ISO 9001

El modelo bajo las norma ISO 9001, se encuentra fundamentado en las normas de calidad elaboradas por la Organización Internacional para la Normalización (ISO), esta norma corresponde a la serie 9000.

Este tipo de modelo se fundamenta bajo ocho (8) principios de las calidad, tal como lo describe (Griful Ponsati & Canela Campos, 2004, p. 35)

- a) **La organización está orientada al cliente:** una organización depende de sus clientes, y por lo tanto debe identificar sus necesidades actuales y futuras, cumplir sus requisitos y esforzarse en superar sus expectativas.
- b) **Liderazgo:** Los líderes de una organización establecen la unidad de objetivos y la orientación. Han de crear el ambiente propicio en la organización, de forma que el personal pueda involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su compromiso posibilita que habilidades se utilicen en beneficio de la organización.
- d) **Orientación a los procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente mediante la gestión por procesos.
- e) **Orientación a la gestión del sistema:** identificar, entender y gestionar los procesos con objetivos claros contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización.
- f) **Mejora continua:** la mejora continua en todas las áreas de la organización debe ser un objetivo permanente.
- g) **Decisiones basadas en hechos:** las decisiones y acciones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores pueden crear valor incrementando las relaciones mutuamente beneficiosas.

El modelo su principal objetivo es “garantizar la Calidad del producto y/o servicio prestado, en base a una metodología definida de trabajo y a unos ensayos registrados que, por un lado, prueben el correcto desarrollo de las tareas, y por otro, sirvan para analizar toda la información registrada y en base a ella, actuar para corregir los errores.” (Rico Menéndez, 2013, p. 172). Además que la organización lo utiliza para demostrar que los productos o servicios se realizan según se indican en procesos especificados.

La figura 8, muestra como es representado el modelo de un sistema de gestión de la calidad:

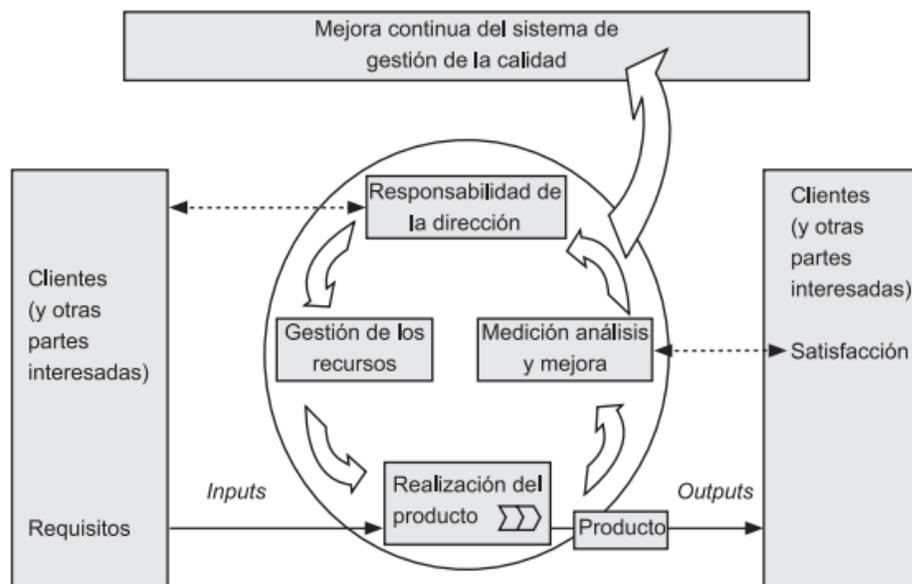


Figura 8 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos según la serie ISO 9000.
Fuente ISO 9001:2008 p.4

Al momento de implementar este modelo en las organizaciones, se consiguen los siguientes beneficios (Rico Menéndez, 2013, p. 172):

- Reduce los costos (económicos y de imagen) derivados de errores, repetición de procesos fallidos, no conformidades, etc.

- Aumenta los beneficios empresariales al disminuir el costo de la No Calidad.
- Aumenta la eficacia y el tiempo de respuesta, fidelizando a los clientes y facilitando la obtención de clientes nuevos.
- Reduce las quejas y las reclamaciones.
- Motiva a los empleados y proporciona una mayor claridad en la distribución de las responsabilidades.
- Les da prestigio al superar las auditorías de las empresas certificadoras.

Alrededor de este modelo, según experiencia de los mismos empresarios existen varias desventajas sobre la implementación de este modelo, la cuales son (Rico Menéndez, 2013, p. 173):

- **Supone mucho papeleo y burocracia:** No se dan cuenta que documentar supone disponer de información útil y necesaria que permite tomar las decisiones oportunas en el momento oportuno, basándose en datos y no en mera intuición.
- **Demasiado formalismo:** Pero realmente, la definición de responsabilidades supone mayor transparencia, tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa.
- **Gasto inútil:** Es cierto que desarrollar el modelo tiene un coste, aunque sólo sea de tiempo, pero además va a suponer una mejora de los resultados, por lo que hay que considerarlo como una inversión y no como un gasto inútil.

Modelo Malcom Baldrige

El modelo de Malcom Baldrige, tiene su origen en Estados Unidos y fue creado en el año 1987 por el Congreso del país, luego de modificar la Ley de Innovación Tecnológica de 1980 y el cual obliga a sus ganadores a compartir sus experiencias, a medida que ha pasado los años los criterios de evaluación han ido evolucionando para cubrir las tendencias actuales de la gestión de la calidad total.

El modelo de Malcom Baldrige, busca según Griful Ponsati & Canela Campos (2004), “En EEUU, los criterios del premio son considerados como un modelo (no

prescriptivo) de gestión total de la calidad o de excelencia empresarial” (Griful Ponsati & Canela Campos, 2004, p. 37).

La figura 9 representa el modelo de Malcom Baldrige:

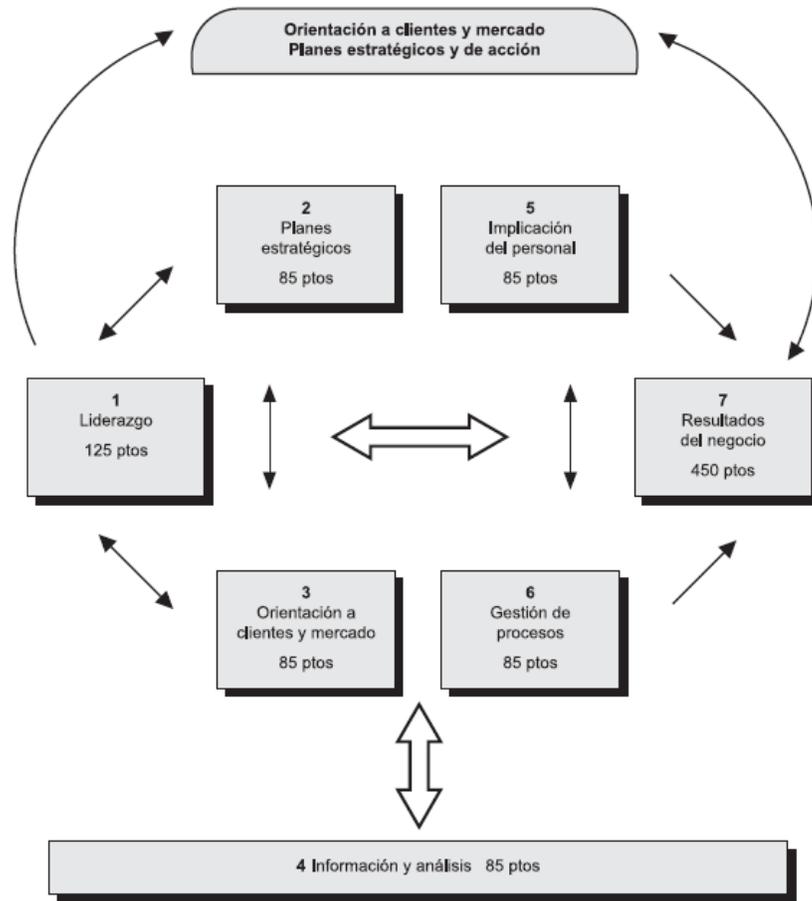


Figura 9 Modelo Malcom Baldrige. Fuente: Griful Ponsati & Canela Campos 2004 p. 37

El modelo de Malcom Baldrige evalúan siete (7) categorías y las organizaciones pueden alcanzar un máximo de 1000 puntos sumando la clasificación máxima por cada categoría. La categoría se desglosan de la siguiente forma (Griful Ponsati & Canela Campos, 2004, p. 37):

1. **Liderazgo:** examina la capacidad de los líderes de la empresa para establecer objetivos basados en una cultura de calidad, tiene una puntuación máxima de 125 puntos.

2. **Planes Estratégico:** examina el proceso de desarrollo estratégico de la empresa y tiene una puntuación máxima de 85 puntos.
3. **Orientación al cliente y al mercado:** examina la forma en que se identifican las necesidades y expectativas de los clientes y el mercado, el cual tiene una puntuación máxima de 85 puntos.
4. **Información y análisis:** examina la forma en que se planifican, dirigen y ejecutan los procesos de medida y se analiza la información y tiene una puntuación máxima de 85 puntos.
5. **Orientación al personal:** examina de qué manera se realizan las operaciones en la empresas y como se tratan la formación, la capacidad y el desarrollo del personal y tiene una puntuación máxima de 85 puntos.
6. **Gestión de procesos:** examinan los aspectos clave de la gestión de los procesos de la empresa, incluyendo los procesos clave y tiene una puntuación de 85 puntos.
7. **Resultados del negocio:** examina la manera en la que se analizan, evalúan, alcanza y mejoran los objetivos en las áreas claves de la empresa y tiene una valoración de 450 puntos.

Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM)

El modelo, tiene como fin “aumentar la competitividad de la empresas europeas utilizando la filosofía de la gestión de la calidad total” (Griful Ponsati & Canela Campos, 2004, p. 39), a través de implantar una metodología de trabajo que permita, a través de la mejora continua de todas las actividades de la empresa.

El modelo se fundamenta sobre métodos y metodología actuales de la gestión de la calidad, tal como se especifica “se basa en las tendencias actuales de la gestión de la calidad: la orientación al cliente, las alianzas con los proveedores, la implicación del personal, las decisiones basada en procesos y hechos la coherencia con los objetivos, la responsabilidad social, la mejora continua, la innovación y la orientación hacia el logro de resultados” (Griful Ponsati & Canela Campos, 2004, p. 39)

El modelo EFQM, presenta un esquema propio, parecido al premio Malcom Baldrige, formado por nueve (9) criterios de evaluación. En la figura 10, se muestra el modelo EFQM y los criterio de evaluación mas su ponderación.

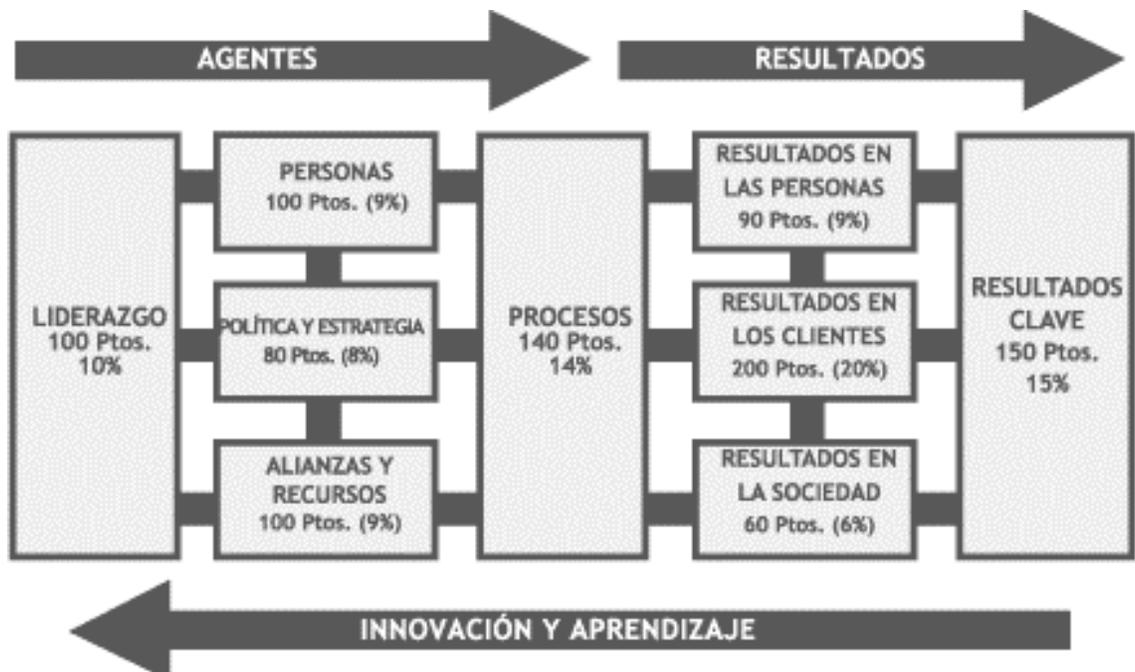


Figura 10 Modelo European Foundation for Quality Management EFQM. Fuente Griful & Canela 2004 p. 40

Los criterios de evaluación son descriptos a continuación (Griful Ponsati & Canela Campos, 2004, p. 40):

1. **Liderazgo:** Este criterio examina como los líderes desarrollan y facilitan la misión, implanta los valores de la empresa, implican al personal y mantienen el compromiso con las partes interesadas.
2. **Política y estrategia:** Se refiere a como se implantan la misión y la visión, con una estrategia centrada en las partes interesadas.
3. **Gestión del personal:** Se refiere a como se gestionan, desarrollan y aprovechan el conocimiento y el potencial de las personas que trabajan en la empresa, y a como se utiliza la formación como máximo potencial del personal para mejorar continuamente.
4. **Alianzas y recursos:** Se refiere a como la organización planifica y gestiona las alianzas externas con los proveedores y los recursos internos, apoyada por su política y estrategia.
5. **Procesos:** Alude a como se identifican, gestionan y revisan los procesos y a como se corrigen a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades.
6. **Resultados en los clientes:** Se refiere a que consigue la organización en lo relativo a sus clientes externos, incluyendo medidas de percepción externas, como los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente como indicadores del rendimiento.
7. **Resultados en el personal:** Se refiere a que consigue la empresa en relación con las personas que la integran, teniendo en cuenta tanto indicadores internos de rendimiento como la percepción que el personal tiene de la empresa.
8. **Resultados en la sociedad:** Se refiere a que logros está alcanzando la empresa en relación con la sociedad, tanto local como nacional y extranjera,

teniendo en cuenta tanto los indicadores de la percepción de la empresa por la sociedad como los internos.

9. **Resultados clave:** Se refiere a que logros consigue la empresa con relación al rendimiento. Tanto resultados como indicadores.

El modelo de EFQM, se basa en un modelo similar a la mejora continua fundamentado por Shewart, pero el modelo que utilizan es llamado REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión). Tal como se expone a continuación “Hay que determinar los Resultados que se quieren obtener, determinar los Resultados que se quieren obtener, determinar la política y la estrategia para obtenerlo (Enfoque), implantar las acciones para a cabo (Despliegue), y realizar mediciones sobre el grado de cumplimiento (Evaluación) que conducen al aprendizajes y la implantación de las mejoras necesarias (Revisión)” (Rico Menéndez, 2013, p. 173).

En la figura 11, se muestra el modelo REDER y cuales son sus componentes

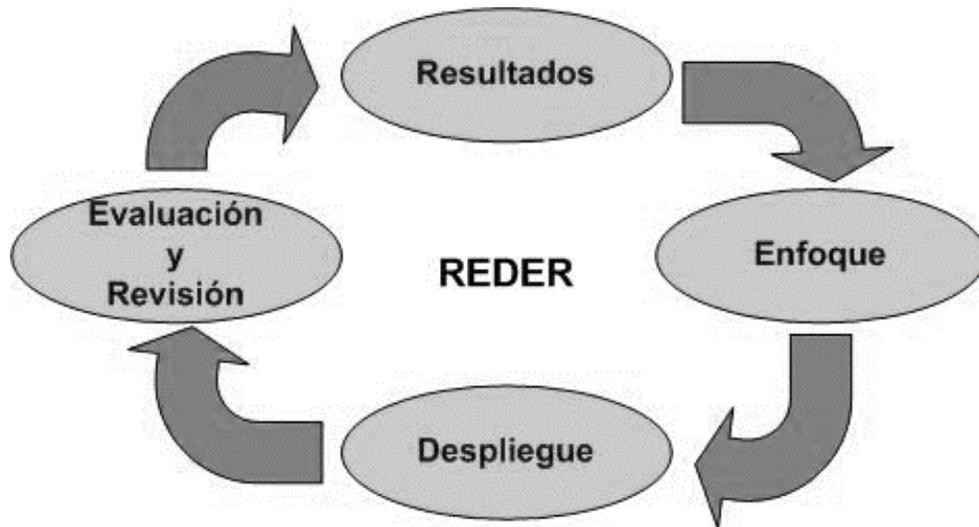


Figura 11 Modelo REDER. Fuente: Rico 2013 p. 173

Al aplicar este modelo europeo en las organizaciones, se obtendrá las siguientes características y ventajas (Griful Ponsati & Canela Campos, 2004, p. 41):

- El modelo sirve para cualquier tipo de organización y cualquier clase de actividad.

- Está ordenado sistemáticamente.
- Se basa en hechos y en experiencias contrastadas, no en opiniones personales.
- Es un marco de referencia que da una base conceptual común a todo el personal.
- Constituye un instrumento de formación en la gestión de calidad para todo el personal.
- Sirve para diagnosticar la situación real de una empresa.

Gestión por competencia.

Al comenzar hablar gestión por competencia debemos definirla: “característica de personalidad, devenidas comportamientos, que general un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2008, p. 23). Otros autores la define competencia como “es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993, p. 9).

Gestión se refiere “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (ISO, 2005, p. 9), conociendo estas dos definiciones podemos definir gestión por competencia como “un conjunto de actividades coordinada para dirigir y controlar las actitudes, habilidades y conocimiento que posee el individuo, para desempeñar el trabajo eficientemente” (Berrios León, 2011, p. 35)

El objetivo de implementar en la organización, la gestión del recursos humano por competencia busca implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Adicional a esto según Ernt & Young (2008), se logra los siguientes objetivos al gestionar por competencias:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos

- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos

Tal como lo explica Organización Internacional de Normalización (ISO), “La alta dirección debería, a través de su liderazgo, crear y mantener una visión compartida, valores compartidos y un ambiente interno en el que las personas se puedan involucrar plenamente en el logro de los objetivos de la organización” (ISO, 2009, p. 6), partiendo de este punto la alta dirección tiene el compromiso de involucrar a sus colaboradores al logro de los objetivo trazados.

Además, las organizaciones deben otorgar facultades a sus colaboradores como son:

- Traducir los objetivos estratégicos y de proceso de la organización a objetivos de trabajo individuales, y establecer planes para su logro
- Identificar las limitaciones de su desempeño
- Asumir los problemas como propios y la responsabilidad de resolverlos
- Evaluar el desempeño de las personas frente a objetivos de trabajo individuales
- Buscar de manera activa oportunidades para aumentar su competencia y experiencia
- Promover el trabajo en equipo y fomentar la sinergia entre las personas
- Compartir la información, el conocimiento y la experiencia dentro de la organización

Con el objetivo de desarrollar el máximo del talento del capital humano, deberá elabora un plan de capacitación del personal, y debe abarcar la identificación,

desarrollo y mejora de la competencia, el cual según ISO (2009), se debe enfocar en lo siguiente

- Identificar las competencias profesionales y personales que la organización podría necesitar a corto y largo plazo, de acuerdo con su misión, visión, estrategia, políticas y objetivos
- Identificar las competencias disponibles actualmente en la organización y las brechas entre lo que está disponible y lo que se necesita actualmente y lo que se podría necesitar en el futuro
- Implementar acciones para mejorar y/o adquirir competencias para cerrar las brechas
- Revisar y evaluar la eficacia de las acciones tomadas para asegurarse de que se han adquirido las competencias necesarias
- Mantener las competencias que se han adquirido.

Al revisar estos aspectos enmarcado en la ISO 9004:2009, se puede concluir que las organizaciones que gestionen el recurso humano de una forma eficiente y eficaz, se beneficiara de una ventaja competitiva, ya que parte del éxito de cualquier organización, se basa en la calidad y en la disposición del capital humano. Cuando mejor provecho se pueda sacar de las cualidades y competencias de sus colaboradores, la organización estará orientada al éxito.

III. Marco Metodológico

A continuación se desarrollan los aspectos relacionados al tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos a utilizar para el análisis de los datos, la operacionalización de las variables, así como el procedimiento planificado para llevar a cabo en el estudio con la finalidad de cumplir los objetivos formulados.

Tipo de Investigación

La investigación es definida por Sabino de la siguiente forma: "Una investigación puede definirse como un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento." (Sabino, 1992, p.45), lo cual implica según Arias (1999).

- El descubrimiento de algún aspecto de la realidad.
- La producción de un nuevo conocimiento, el cual puede estar dirigido a incrementar los postulados teóricos de una determinada ciencia (investigación pura o básica); o puede tener una aplicación inmediata en la solución de problemas prácticos (investigación aplicada).

Por ello, que el tipo de investigación realizada es **Proyectiva** y es definida de la siguiente manera: "consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo." (Hurtado de Barrera, 2008, p. 20), ya que el investigador al diseñar mejoras de un Modelo Integral de Gestión del ADN orientado a la mejora de la calidad en una organización financiera, el cual busca mejorar la eficiencia y la homologación de las prácticas en todo el grupo Banesco Internacional.

Diseño de la Investigación

La investigación a realizar es tipo No Experimental, el cual “Es el diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p. 189). Es el método que se adapta a la investigación, ya que se utilizará instrumentos para recolección de datos, para interpretar y analizar las variables de la investigación.

En tal sentido, se propone mejorar el modelo de gestión del conocimiento orientado a la mejora de la calidad como respuesta a la necesidad de la organización de transferir el conocimiento a todo lo largo del Banesco Internacional.

Fases de la Investigación

La investigación se realizó cumpliendo con las siguientes fases:

1. Revisión de la bibliografía sobre los diferentes modelos de gestión del conocimiento y gestión de la calidad.
2. Determinación de la población y la muestra.
3. Elaboración de una entrevista estructurada para la recopilación de las oportunidades de mejoras.
4. Validación de la entrevista estructurada.
5. Entrevista con los colaboradores de la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa de BBU.
6. Análisis de la información suministrada en la entrevista, con los integrantes de Vicepresidencia de Sinergia Corporativa.
7. Identificación de las oportunidades de mejoras al modelo integral de gestión del ADN Banesco.
8. Desarrollo de las mejoras identificadas en el modelo integral de gestión del ADN Banesco.

9. Evaluación por juicio experto a las mejoras diseñada al modelo integral de gestión del ADN.

Población o universo de estudio

La población es definida, por Víctor Morlés como “conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” (Morles, 1994, p. 17).

La población en la presente investigación está conformada por veintitrés (23) personas perteneciente Banesco Internacional, las cuales están divididas en las filiales y empresas del grupo con diferentes roles durante la ejecución del proyecto de ADN Corporativo Banesco como son los Expertos Multinacionales cuya responsabilidad es de homologar la práctica a nivel multinacional, expertos locales con la función de homologar la práctica en la localidad y estos expertos se encuentra ubicados en las filiales del grupo ubicadas en Panamá, República Dominicana y Venezuela de Banesco división Banco y en Venezuela división Seguros.

Adicionalmente, se incluyeron a seis (6) especialistas de gestión de conocimiento adscrito a la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa de BBU, ubicada en la Av. Ppal. del El Rosal Torre II Banesco piso 11, Caracas – Venezuela, además de los documentos de la organización utilizado como soporte para la presente investigación.

Muestra

La muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población.”(Morlés, 1994, p. 54). La cual va hacer de tipo no probabilístico definido como “procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra.” (Arias, 1999, p. 24)

Para la obtención de la muestra se eligió el muestreo no probabilístico, intencional o por conveniencia, debido al acceso que el investigador tiene a la información. La muestra quedó conformada por veintinueve (29) profesionales de ambos sexos, con

diferente roles como expertos multinacionales, expertos locales y especialistas de gestión de conocimiento, pertenecientes a Banesco Internacional.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son definidas como “las distintas formas o maneras de obtener la información” (Arias, 1999, p. 25). Algunos ejemplos de la técnica de recolección de datos son: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, entre otras.

En cambio, los instrumentos “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (Arias, 1999, p. 25). Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, lista de cotejo, grabadores, escalas de actitudes u opinión (tipo Likert), entre otras.

Para evaluar la situación actual de la gestión del conocimiento dentro de la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa, se utiliza como técnica de observación directa, el análisis documental y la entrevista (Anexo 1), a fin de indagar sobre los problemas que presenta el modelo actual y las necesidades de mejora requeridas para el logro de sus metas.

Validez del instrumento

La validez se refiere a “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 277).

El instrumento de recolección de datos aplicado (Diagnóstico al modelo Integral ADN), tiene validez de contenido, dado que dicho fue validado por tres (3) profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, perteneciente a Postgrado, tal como se muestra en el Anexo 2.

Técnicas para el Análisis de los Datos

El análisis de los datos se basó en el uso de técnicas estadísticas tales como el cálculo de frecuencias, porcentajes y promedios. Igualmente serán empleadas diversas herramientas para el estudio de problemas relacionados al tema de gestión de conocimiento.

Para la comparación y análisis de los resultados arrojados por el diagnóstico del modelo integral de gestión del ADN se utilizaron Matrices de Análisis de Contenido Cualitativo. A través de éstas se determinó fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos bajo estudio y se identificaron relaciones de importancia de los elementos.

Operalización de objetivos

La variable es definida por Tamayo (1999) de la siguiente manera “se utiliza para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra.” (Tamayo, 1999, p. 101).

Además Tamayo afirma “inicialmente se definen las variables contenidas en la hipótesis en forma teórica, luego en forma empírica, lo cual recibe el nombre de indicadores de variables.” (Tamayo, 1999, p. 102). Es por ello que debemos operacionalizar las variables.

En el proceso de operacionalización de los objetivos es necesario determinar los parámetros de medición a partir de los cuales se establecerá la relación de variables enunciadas por la hipótesis.

En el tabla 5, se identifican las variables asociadas a cada uno de los objetivos formulados para el presente estudio, su dimensión e indicadores donde se apalanca el cumplimiento del objetivo general como los objetivos específico.

Objetivo General. Desarrollar un modelo de gestión del conocimiento orientado a la mejora de la calidad en una organización financiera			
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores
Determinar los elementos relevantes de la gestión del conocimiento en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los elementos de la gestión del conocimiento. 	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos identificados de la gestión del conocimiento
Identificar la relación existente entre los modelos de gestión del conocimiento y gestión de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación existente entre los modelos de gestión del conocimiento y gestión de la calidad. 	Relación de modelos de gestión del conocimiento y gestión de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos actualizados ▪ Procesos generados
Determinar las oportunidades de mejora del modelo actual de la organización financiera.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades de Mejora 	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de la eficiencia de la gestión
Diseñar las mejoras al modelo de gestión del conocimiento que permita mejorar la gestión de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoras al modelo 	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de la eficiencia de la gestión
Validar a juicio experto las mejoras diseñada al modelo de gestión del conocimiento aplicada en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectividad de las mejoras al modelo de gestión conocimiento 	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos Homologados

Tabla 5 Operalización de objetivos.

Cronograma de Actividades

A continuación en la tabla 6, se presenta el cronograma de actividades que se llevará a cabo para el desarrollo de la investigación.

Título del trabajo de Grado. Mejora al modelo de gestión del conocimiento de una organización financiera									
Actividad	Meses / 2014-2015								
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Definición del tema a investigar									
Planteamiento del Problema, Objetivos planteados y la Justificación del proyecto de investigación									
Desarrollo de antecedentes, fundamentos organizacionales y conceptos y bases teóricas de la investigación									
Marco metodológico: tipo de diseño de investigación, la población y muestra, recolección, procesamiento y análisis de los datos, operacionalización de las variables									
Entrega del Proyecto de Trabajo de Grado a la Coordinación de Postgrado									
Análisis de Datos y Presentación de Resultados de las mejoras propuestas al modelo de gestión del conocimiento de BBU									
Conclusiones y Recomendaciones. Preparación del Manuscrito									
Culminación y entrega del Trabajo de Grado a la Dirección del programa									
Presentación y Defensa del Trabajo de Grado									

Tabla 6. Cronograma de actividades de trabajo de grado.

Presupuesto

A continuación se presenta, en la tabla 7 el presupuesto tentativo para el desarrollo del trabajo de grado.

Ítem	Meses / 2014-2015									
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
Equipos / Internet										575,00
Materiales y Suministros										530,00
Material Bibliográfico, Fotocopias e Impresiones										795,00
Encuadernaciones										675,00
Inscripción del Trabajo de Grado										11655,00
Gastos Varios										5000,00
									Total (Bs)	19230,00

Tabla 7. Presupuesto para el desarrollo del trabajo de grado.

Consideraciones Éticas

La información contenida en el presente trabajo de grado será utilizada por la organización que promueve la investigación, ya que los resultados obtenidos serán para la mejora del modelo de gestión del conocimiento de Banesco Banco Universal (BBU), en la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa. Por ello se mantendrá la confidencialidad de los resultados por el interés de los promotores del proyecto.

En cuanto a la información documental se tuvo especial cuidado con el respeto a los derechos de autor de cada concepto, documento, análisis y comentarios emitidos por terceras personas, por lo que se hizo referencia al autor original de los mismos.

IV. Presentación y análisis de datos

Los datos son definidos por la Real Academia Española (RAE), como “Información dispuesta de manera adecuada para su tratamiento por un ordenador.” (RAE, 2012)

Al culminar la fase de recolección de datos, se deben organizar y aplicar un tipo de análisis que permita llegar a las conclusiones en función de los objetivos planteados al inicio de la investigación, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes iniciales.

Según Hurtado (2008), explica el propósito de un análisis es “aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.” (Hurtado de Barrera, 2008, p. 181.)

Objetivo 1. Determinar los elementos relevantes de la gestión del conocimiento de la organización.

La necesidad de implementar un modelo para la gestión de conocimiento en Banesco Internacional; fue con el fin de estandarizar las prácticas corporativas y de negocios, el concepto de práctica es definido en la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa como “Acciones sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles y realizadas por la organización con el apoyo de sus órganos de dirección, que satisfacen las expectativas de sus clientes, suponen una mejora de los estándares, siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnico”, entre las empresas y filiales del grupo, para el crecimiento, expansión, mantenimiento y actualización de prácticas.

Al momento, de diseñar el modelo integral de gestión del ADN, se estableció una política de Gestión del ADN Corporativo, la cual se definió de la siguiente forma:

En Banesco Internacional, conscientes de que el conocimiento es un activo fundamental y pilar básico para la expansión y sustentabilidad del grupo, reconocemos, como objetivo estratégico, la necesidad de seguir generando valor de manera sostenida a través de la preservación de nuestro capital intelectual: del ADN

Corporativo Banesco. Entendido éste como el conjunto de prácticas de negocio, gerenciales y operativas, que inspira nuestra manera de pensar, motiva nuestras acciones y nos hace distintivos

Dicha política se fundamenta en los siguientes principios básicos de actuación:

1. Identificamos el conocimiento existente en el Grupo, reconocemos su valía y potenciamos su desarrollo como herramienta fundamental para la expansión rápida y eficaz, así como la generación de valor de manera sostenida
2. Estructuramos nuestro capital intelectual, nuestro ADN Corporativo Banesco, en prácticas que representan modelos de negocio que contemplan e integran componentes críticos y esenciales, tales como: estrategia, organización, procesos, recursos, regulaciones y experticia
3. Creamos un clima que favorece la colaboración, el intercambio de ideas, el trabajo en equipo y el aprendizaje constante, identificando y fortaleciendo las competencias requeridas en nuestra gente
4. Establecemos entornos e implantamos mecanismos, herramientas y habilitadores de difusión y retroalimentación, que favorezcan el intercambio de conocimiento, capitalizando y compartiendo experiencias
5. Promovemos la innovación y mejora continua de las prácticas del Grupo, enfatizando la generación y utilización del conocimiento existente e impulsando la homologación y estandarización de las operaciones
6. Evaluamos de manera consistente y sostenida en el tiempo el capital intelectual existente en el Grupo para poder valorar la efectividad de las iniciativas realizadas y promover nuevas actuaciones
7. Motivamos a nuestra gente para el intercambio y capitalización del conocimiento, ya que todos los miembros de la organización son responsables y parte de la gestión del ADN Corporativo Banesco.

8. Fomentamos las comunidades de prácticas entre las filiales del Grupo, que favorezcan el rápido y eficaz crecimiento integrando las mejores prácticas y estandarizando operaciones.

Koontz & O'Donnell (1972) definen una política como “Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender, que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización” (Koontz & O'Donnell, 1972, p. 74). Al momento de establecer una política se debe tomar en cuenta, el pensamiento y la dirección de la Junta Directiva o Alta dirección de la empresa, ya que ellos son los garantes de impulsar el cumplimiento de dicha política.

Las políticas en las organizaciones son necesarias, para Casanova (2012) ya que “Las políticas emitidas por las empresas pueden alcanzar un nivel de concreción al que no alcanzan las normas establecidas por los ordenamientos jurídicos, con una vocación más general, pero en el bien entendido que no deberían contravenirlas” (Casanova, 2012, p. 3). En este sentido, las políticas de empresa refuerzan los valores, pensamientos y conductas de la organización, permitiendo su correcta interpretación y aplicación de las actividades diarias de las empresas y es más, para garantizar el desarrollo ético y sostenible de la actividad empresarial.

Las políticas corporativas permiten uniformar los valores, criterios y cultura de la organización, lo cual hace que sea un factor importante en organizaciones multinacionales, donde las diferencias jurídicas y culturales pueden ocasionar notables distorsiones en cuanto a dichos elementos

Por ellos, en el caso del Grupo Internacional, las políticas son de vital importancia para establecer una disciplina de gestión integral del ADN Corporativo Banesco que asegure la preservación y capitalización a escala multinacional, permitiendo a todos los miembros del grupo, compartir nuestra esencia y el conocimiento existente, impulsando la colaboración eficaz y el intercambio intergrupalo e interfiliar, mientras se potencia las capacidades de aprendizaje constante y de innovación.

El modelo Integral de Gestión del ADN, se diseñó con el fin que pueda evolucionar en el tiempo, planteándose metas por cada uno de los elementos claves que permitirán habilitar procesos, gente y herramientas.

El modelo mantiene presente una visión alineada a Banesco Internacional, así como un alcance que le permite crecer en la medida en que lo requiera la organización. Para ellos se planteado la visión, misión y alcance del moldeo integral de gestión del ADN, tal como se muestra en la figura 12

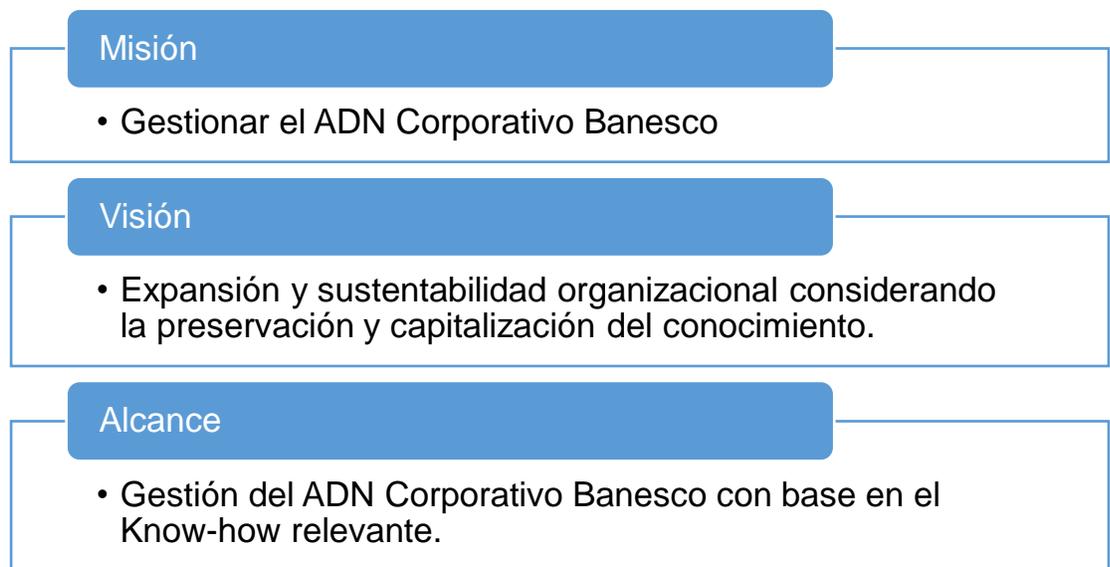


Figura 12 Misión, visión y alcance del modelo integral de gestión del ADN. Fuente: Banesco 2013 p. 19

El Modelo Integral de Gestión del ADN, busca sumar los componentes necesarios que permitan la herencia del ADN Corporativo Banesco, para con ello seguir creciendo corporativamente. El reto, es que estos componentes se integren y formen un sistema de gestión que se instaure en el futuro cercano como una “Disciplina Organizacional”.

Los principales elementos definidos para conformar el modelo son:

- **Visión:** enuncia el para qué del modelo.
- **Misión:** resume con sencillez el cómo llegar a la visión.

- **Estrategia:** indica el gran qué, el cual permitirá cumplir la misión para lograr la visión.
- **Procesos:** son los pasos a ejecutar para cumplir la misión y la estrategia.
- **Organización:** muestra los equipos que deben interactuar de manera estratégica, táctica-operativa y de apoyo para la ejecución de los procesos.
- **Habilitadores:** son los elementos que permitirán la ejecución de los procesos

El ADN Corporativo Banesco empezó como iniciativas que han progresado en el tiempo, por lo que se caracterizan por tener un inicio y un fin.

Entre sus principales atributos están:

- Se conforma un equipo que lidera y coordina la gestión del ADN Corporativo Banesco
- Se siguen lineamientos del Comité Multinacional
- Se integra a la organización con nuevos roles y responsabilidades “limitadas”
- La ejecución es mandataria y limitada en el tiempo de duración del proyecto.

La sección referente a Organización del modelo integral de gestión del ADN, se basa en tres (3) macro-actividades como son: Gobernabilidad, Experticia y Capacidades, la cuales se detallan a continuación en la figura 13.



Figura 13 Macro-actividades de Organización del Modelo Integral de Gestión del ADN. Fuente: Banesco 2013 p. 21

El ADN Corporativo Banesco inició como iniciativas que han progresado en el tiempo, por lo que se caracterizan por tener un inicio y un fin.

Entre sus principales atributos están:

- Los procesos se ejecutan por medio de proyectos.
- La ejecución de los procesos se focalizan en el ciclo de gestión del conocimiento.
- La co-responsabilidad de ejecución de los procesos operativos recae entre Sinergia Corporativa y los Expertos de la Práctica.

Es por ello que la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa diseñó una serie de procesos para operacionalizar la Difusión de ADN Corporativo entre las empresas y filiales del grupo, los cuales comprenden los siguientes procesos: Planificar, Preservar, Transferir, Utilizar y Controlar / Administrar como se muestra en el figura 14



Figura 14 Mapa de Procesos para la Gestión del ADN Corporativo Banesco. Fuente: Banesco 2013 p. 29

El mapa de procesos para la gestión del ADN Corporativo, contiene tres (3) tipos de procesos:

1. **Procesos de Planificación o dirección:** son los procesos referentes a la dirección de los procesos medulares para la gestión del ADN Corporativo, dan la línea de acción para el logro de la planificación estratégica
2. **Procesos Medulares:** son los procesos de ejecución donde una entrada genera una salida
3. **Procesos de Apoyo:** son los procesos que apoyan a la operación de los procesos, este proceso abarca por lo general Capital Humano, Infraestructura y Recursos

Al representar los procesos en forma de mapa de procesos proporciona beneficios a las organizaciones que buscan reducir los costos y mejorar la eficiencia. Ya que al identificar los procesos necesarios y su aplicación; se puede determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

Doreina Peña (2013), reseña los beneficios asociados a los mapas de procesos utilizados en las organizaciones, a saber:

- Visión global
- Relaciones y roles
- Explica el proceso
- Identifica los procedimientos e instrucciones de trabajo
- Simplifica las actividades del proceso
- Estandariza el proceso

Los procesos del Modelo Integral de Gestión de ADN se relacionan logrando funcionar como un sistema gerencial que impulsa la generación de aprendizajes, homologación de prácticas en distintas filiales, utilización del conocimiento y actualización del ADN Corporativo Banesco, siendo fundamental el compromiso de los equipos de gobernabilidad, experticia y capacidades, para la cabal ejecución de sus roles y funciones. Estas relaciones, entradas y salidas de cada proceso y los entregables que se generan se observan a continuación en la figura 15.

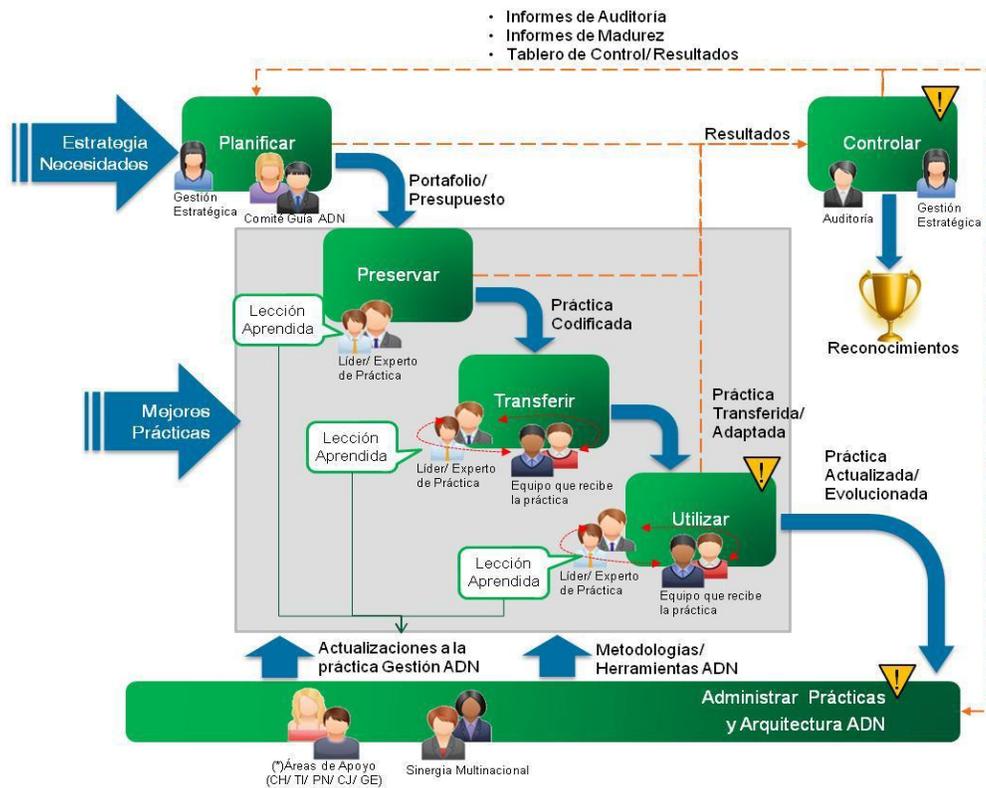


Figura 15 Interrelación de los procesos del Modelo Integral de gestión del ADN. Fuente: Banesco 2013 p. 31

El modelo Integral de gestión del ADN, cuenta con habilitadores que permite que el mismo se desarrolle en sus componentes de procesos y organización. Estos componentes se encuentran representado en la figura 16



Figura 16 Habilitadores del Modelo Integral del ADN. Fuente Banesco 2013 p. 44

La gestión del ADN Corporativo Banesco se apalanca del Modelo de Competencia Banesco, con especial énfasis en las competencias: Adaptación y flexibilidad, Colaboración y, Autodesarrollo y Desarrollo del Talento. Estas competencias permitirán que se desarrolle y evolucione en toda la organización.

Según el Modelo de Competencias Banesco de Martha Alles (2007), esta es la descripción de las competencias que sirven de habilitador:

Adaptación y flexibilidad:

Es la capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiando convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas, contemplando la revisión crítica de su propia actuación. (Alles, 2007, p. 97)

Colaboración:

Es la capacidad para brindar apoyo a las personas, respondiendo a sus necesidades y requerimientos, así como a sus problemas o dudas. Capacidad para actuar como facilitador del logro de los objetivos planteados, creando relaciones basadas en la confianza. (Alles, 2007, p. 109)

Autodesarrollo y Desarrollo del talento:

Es la capacidad para fomentar e incentivar el talento propio y el de los demás, utilizando diferentes herramientas y medios. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo para incorporar los nuevos conocimientos a su área de trabajo y obtener mejores resultados para el negocio. (Alles, 2007, p. 115)

Metodologías

Gestión del Conocimiento

En 2011, Banesco Banco Universal adquirió la metodología de gestión del conocimiento proporcionada por la Firma de Consultoría Expertia. Esta metodología sirvió de base a la organización para emprender las iniciativas de los años 2012 y 2013, mejorándose y llevando a un mayor nivel de detalle por el aprendizaje obtenido por el equipo de la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa.

La metodología adquirida se basa en cinco (5) macro-procesos, los cuales se muestra a continuación en la figura 17

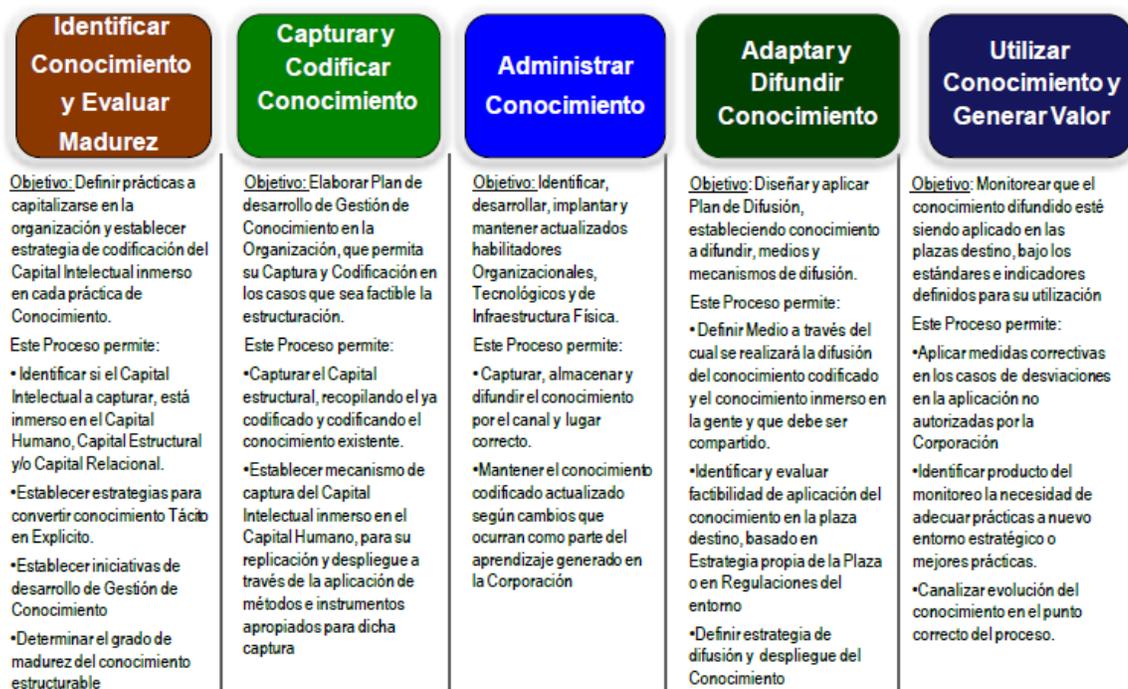


Figura 17 Macro-Procesos de la Metodología de Gestión de Conocimiento EXPERTIA. Fuente EXPERTIA GROUP 2011 p. 33

Difusión ADN Corporativo

En 2012, con el propósito de diseñar una estrategia para la transferencia de las prácticas preservadas, se obtuvo de la Firma Pretium Consultores una metodología de difusión de prácticas, que permite orientar acciones para lograr homologación entre las filiales del grupo, tal como se muestra en la figura 18.



Figura 18 Metodología de difusión de prácticas. Fuente: Pretium Consultores 2012 p. 14

Codificación Conocimiento Tácito

El capital intelectual resumido en la experticia de los trabajadores de cada práctica, puede ser capturado y llevado a un formato digital de fácil uso. En el caso de Banesco, se desarrolló internamente una metodología para capturar y poner a disposición este conocimiento, bien sea en video o en documentos cortos y de estructura sencilla.

De esta forma, se recopilan todos aquellos juicios, valores, experiencias y documentos de un grupo de personas que han trabajado en una práctica, con la finalidad de ser compartido y reutilizarlo por el resto de la corporación en procesos similares, con un menor tiempo de ejecución, a un menor costo y con una mayor calidad.

Herramientas

Portal ADN

Como principal herramienta, el ADN Corporativo Banesco cuenta con un portal multinacional que permite administrar el activo de conocimiento de las prácticas

preservadas, tener un directorio de expertos multinacional y compartir en comunidades el conocimiento adquirido.

El portal ADN se encuentra estructurado de la siguiente forma, tal como se muestra en la figura 19.

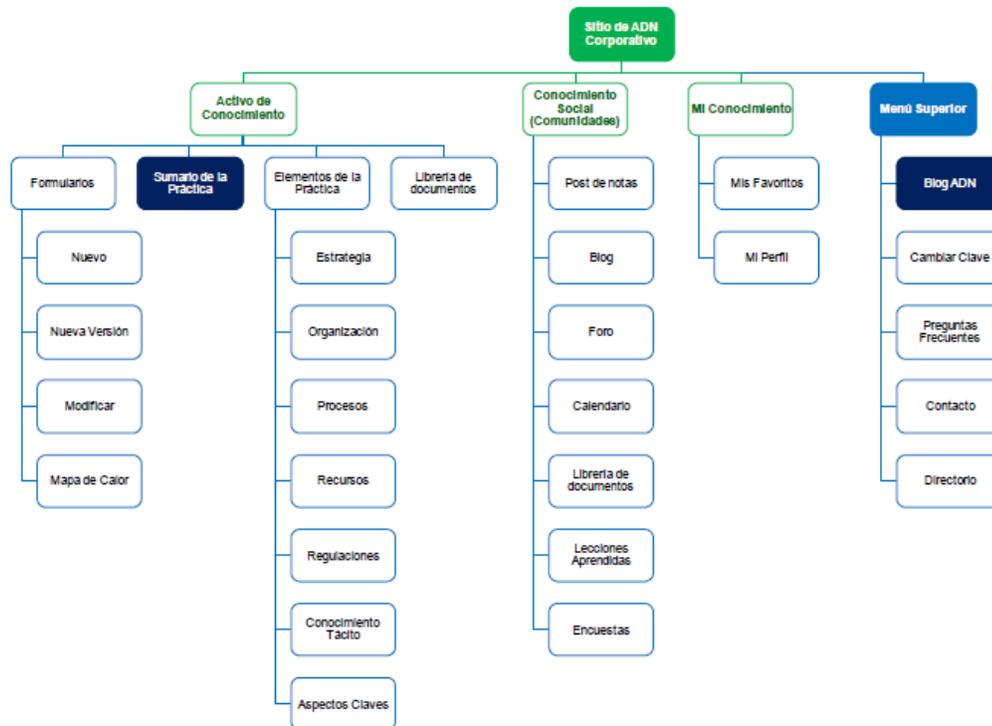


Figura 19 Estructura del Portal ADN. Fuente: Banesco 2013 p. 49

Tablero de Control

Para la medición de la práctica se propone la elaboración de un tablero de control, el cual se va ejecutar en dos fases: transitorio y uno definitivo. Ya que el modelo integral de gestión del ADN, tiene corto tiempo implantado en la organización

Tablero de Control Transitorio:

Inicialmente los indicadores a medir son:

- Porcentaje de brechas cerradas
- Cumplimiento de Proyecto

Tablero de Control Deseado:

Para el Tablero de Control de ADN definitivo, las métricas están definidas por cada uno de los subprocesos del Proceso Gestionar el ADN Corporativo

Planificar

- Cumplimiento de ejecución de plan.
- Índice de Madurez de Gestión

Preservar

- Cumplimiento del Plan de Codificación de la Práctica.
- Nivel de Codificación de la Práctica

Transferir

- Cumplimiento del Plan de Transferencia y Adopción.
- Nivel de Satisfacción de la Transferencia.
- Costo de Transferencia del ADN

Utilizar

- Nivel de Utilización de los Activos de Conocimiento.
- Nivel de Participación en las Comunidades de Prácticas.
- Nivel de publicación de Lecciones Aprendidas

Controlar: Cumplimiento de planes de acción (Auditorías y gestión del ADN)

Administrar

- Satisfacción de usuarios

Esquema de Reconocimientos

El esquema de reconocimientos está alineado al modelo utilizado y aprobado en Banesco Internacional y es necesario debido a que:

- Permite reforzar la estrategia como organización, los Valores y las competencias que se deben poner en práctica para ser eficientes y productivos.
- Mejora las relaciones entre compañeros de trabajo y fortalece los lazos sociales en los equipos.
- Incentiva el feedback.
- Reconoce el valor agregado de cada uno de los empleados.

Con este esquema de reconocimiento, la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa busca estimular y motivar a los colaboradores de la iniciativa, con el fin de transmitir la importancia del ADN Corporativo Banesco, para la sustentabilidad y rentabilidad de la corporación.

Objetivo 2. Identificar la relación existente entre los modelos de gestión del conocimiento y gestión de la calidad.

La organización American Productivity and Quality Center (APQC), entre diciembre de 2014 y enero de 2015 se realizó una encuesta para conocer acerca de los planes y prioridades de la gestión del conocimiento (GC) para 2015 en las organizaciones y los próximos tres años. En la encuesta participaron las organizaciones adscrita a los servicios de APQC, el total de participantes en esta encuesta fue 524 personas.

En el informe de análisis de datos obtenidos, se obtuvieron resultados referentes:

- Las prioridades más comunes para los programas de GC
- Presupuestos y herramientas de GC
- Herramientas y enfoques GC están llevando a cabo en 2015
- Tendencias en compartir el conocimiento externo
- Tecnologías emergentes para impactar GC en los próximos tres años

Indican la importancia de las siguientes prioridades en su programa de GC en su organización



Gráfico 1 Importancia de la prioridades en los programa de GC. Fuente APQC 2015 p. 5

A los participantes les preguntaron la importancia de las siguientes prioridades para el programa de GC de su organización, dando el siguiente resultado

Esta pregunta utilizo la escala de Lickert (1 al 5), donde 1 significa No Importante y 5 Muy Importante. Analizando los resultado obtenidos se aprecia que 87% de los encuestado califican la habilitación de la colaboración dentro y fuera de los equipos / unidades es la principal prioridad para las organizaciones.

El uso de los datos y análisis para mejorar del flujo de conocimiento y experiencia recibió la calificación más baja entre las prioridades que se le preguntó, acerca del 61 % de los participantes calificó como importante o muy importante.

El 93 % de los encuestados informan que sus organizaciones tienen fondos específicos destinados a las herramientas de gestión del conocimiento.

De los que tienen presupuestos para GC

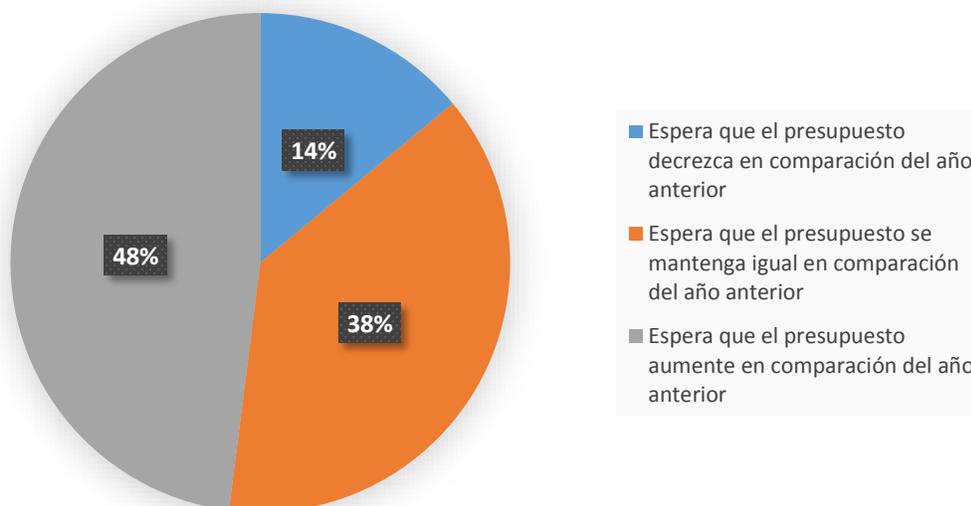


Gráfico 2 Expectativa de los participantes en relación al presupuesto asignado a GC. Fuente APQC 2015 p. 7

El 14 % de los encuestados del 48%, dice que aumento de su presupuesto en comparación con el año anterior va hacer significativo.

En general, los participantes de la encuesta se sienten bien acerca de dónde se dirigen sus contenidos, el intercambio de conocimientos e iniciativas de colaboración durante el próximo año.

Percepción de los participantes sobre el programa de GC

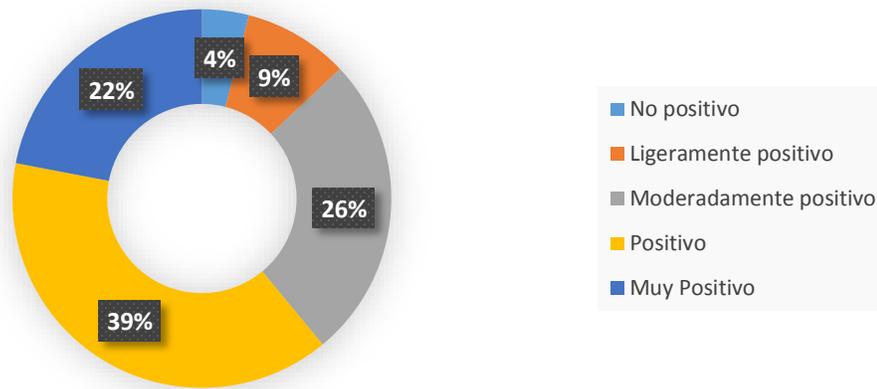


Gráfico 3 Percepción de los participantes sobre el programa de GC. Fuente APQC 2015 p. 8

El 61 % de los encuestados dice que siente como positiva o muy positiva la futura estrategia y dirección de programas y esfuerzos de GC de sus organizaciones. Sin embargo, un número significativo creen que los programas GC actuales de su organización y los esfuerzos están logrando sus objetivos declarados. 1 de cada 3 encuestados califica los programas GC de sus organizaciones tan eficaz o muy eficaz.

¿Cuál de las siguientes iniciativas de GC tiene su organización actualmente , y cuales se planean implementar en el 2015?

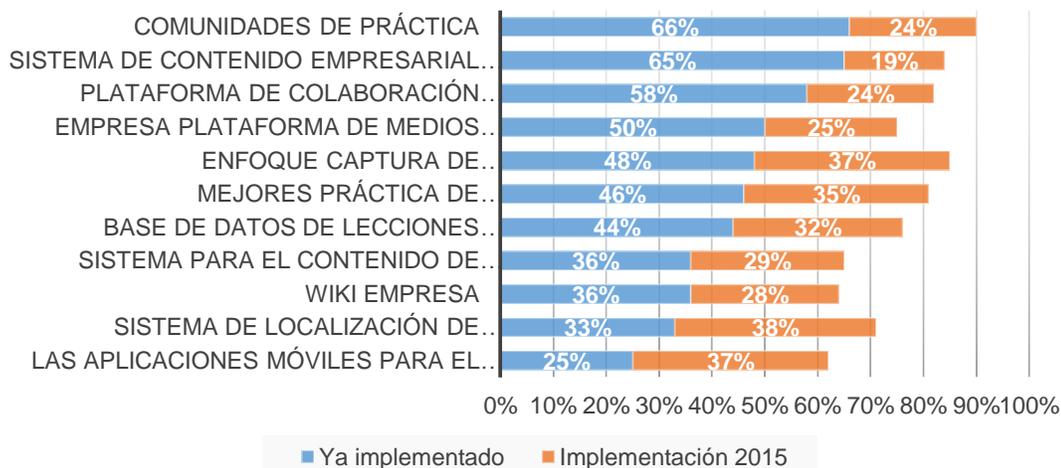


Gráfico 4 Iniciativas de GC que tiene las organizaciones y cuales plantea implementar en el 2015. Fuente: APQC 2015 p. 11

El 66% de los encuestados afirma tener implementando en sus organizaciones, las comunidades de prácticas son definidas como “grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo, y por lo que aprenden en esta práctica común. Dicha práctica concierne un abanico muy amplio y va desde frecuentes discusiones en la cafetería hasta la solución colectiva de problemas difíciles” (Wenger, 2002, p. 20). Siendo la ultima el desarrollo de aplicaciones moviles para el desarrollo de la Gestión de Conocimiento en las organizaciones con un 25%

Las empresas que tienen o planean implementar comunidades, el 50% tiene como objetivo promover la participación en 2015 haciendo que las comunidades se encuentre en las iniciativa prioritaria para generar el compromiso con la gestión del conocimiento

Mejoras a las comunidades de práctica en las organizaciones

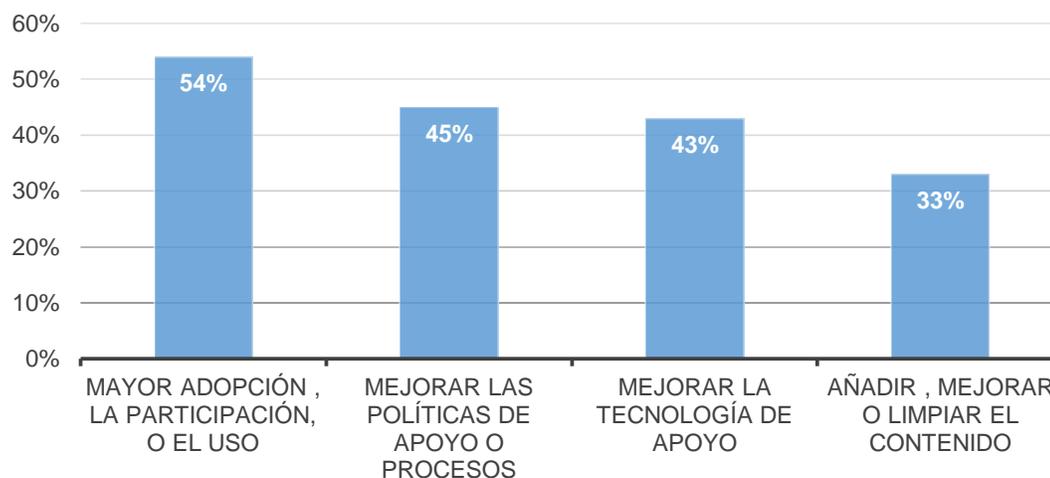


Gráfico 5 Mejora a las comunidades de práctica en las organizaciones. Fuente: APQC 2015 p. 13

En las empresas en busca de mejorar el funcionamiento de las comunidades de práctica, según la encuesta realizada las dos quinta partes de los encuestados buscan mejorar las políticas, procesos y tecnologías, en cambio el 33% de las organizaciones se centraría en los repositorios de contenido de las comunidades.

La bases de datos para las lecciones aprendidas, el cual fue definido en la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa como “Resume de una experiencia adquirida a través del uso de procesos o herramientas en un ambiente o circunstancia particular, resultando exitoso o no, y que se busca orientar a los que puedan considerar su uso en el futuro”. En la encuesta realizada por APQC 3 de cada 4 participantes dice que sus organizaciones tienen implementado una base de datos de lecciones aprendidas o planean implementarlo para el 2015. El 13 % le resta importancia a las lecciones aprendidas de este año y el 2 % piensa en abandonar el sistema de lecciones aprendidas.

Implementación de Base de Datos en las organizaciones

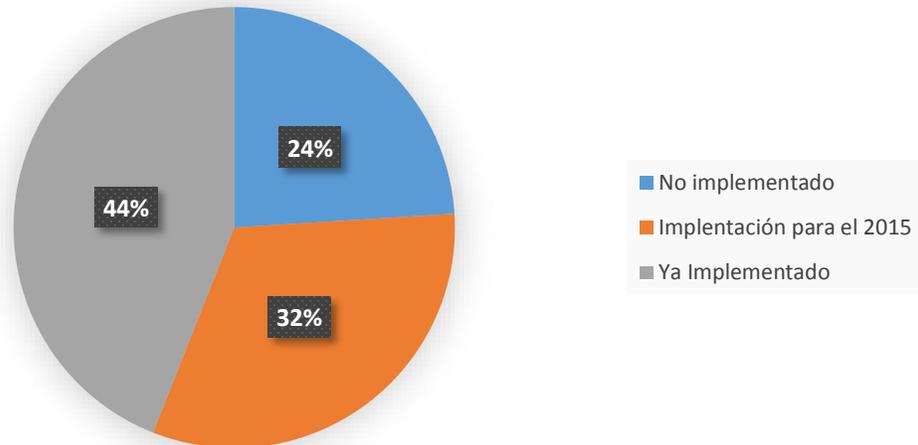


Gráfico 7 Implementación de Base de Datos en las organizaciones. Fuente: APQC 2015 p. 14

Entre las organizaciones que tienen o planean aplicar una base de datos para las lecciones aprendidas, han detectado mejora en los procesos políticos y soporte, junto con los esfuerzos para promover la adopción, así como mejora a la tecnología.

Aporte de la base de datos de lecciones aprendidas a las organizaciones

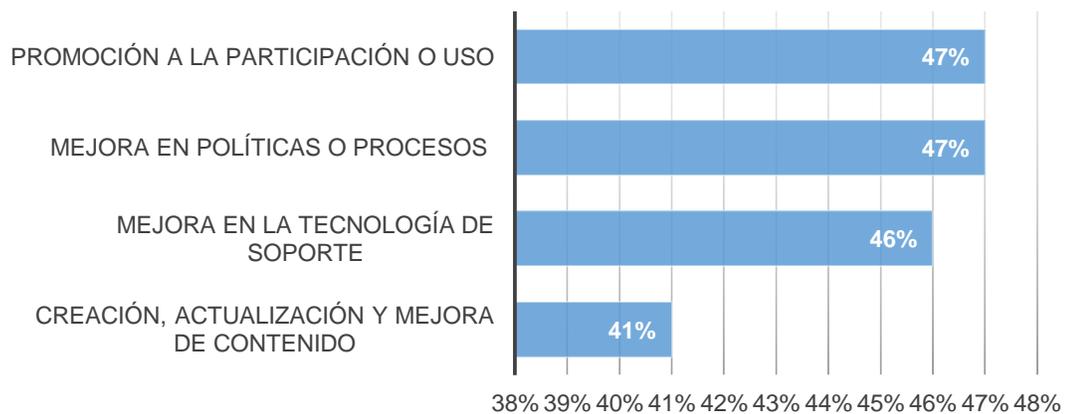


Gráfico 6 Aporte de la base de datos a las organizaciones. Fuente: APQC 2015 p. 15

Otro proceso fundamental para la gestión de conocimiento son los procesos de captura y transferencia de conocimiento, la cual se O'Dell (2011) “La transferencia de conocimiento implica identificar las mejores prácticas capturarla y transferirla a lo largo de la organización” (O'Dell & Hubert, 2011, p. 47). Así como, este tipo de modalidad es la que aporta mayor valor en las organización, ya que su atención es a la implementación de práctica ya comprobadas

Al revisar la encuesta, un poco menos de la mitad de los encuestados dicen que sus organizaciones tienen actualmente los procesos para capturar y transferir el conocimiento crítico y otro 37% lo van implementar en el 2015. La captura de conocimiento / transferencia general fue uno de los 3 mejores métodos más populares para poner en práctica en el año 2015

Implementación de los procesos de transferencia de conocimiento

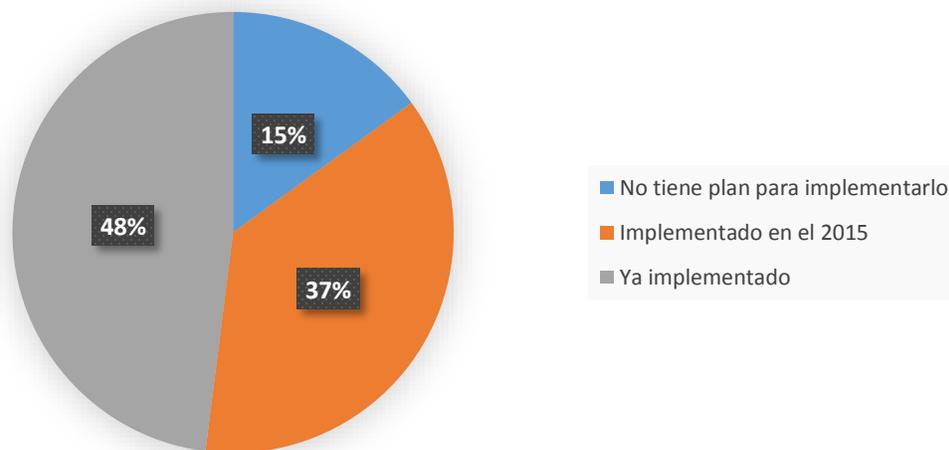


Gráfico 8 Implementación de los procesos de transferencia de conocimiento. Fuente: APQC 2015 p. 16

Las organizaciones que tienen o planean implementar enfoques de transferencia de la captura de conocimiento presentan un 58 % en una mejora significativa en mejorar las políticas y procesos, el cual es, el más alto porcentaje en todos los enfoques de Gestión de Conocimiento. Además, alrededor de un 50% planean mejorar la tecnología aplicada y promover una mayor participación.

Aporte de la transferencia de conocimiento en las organizaciones

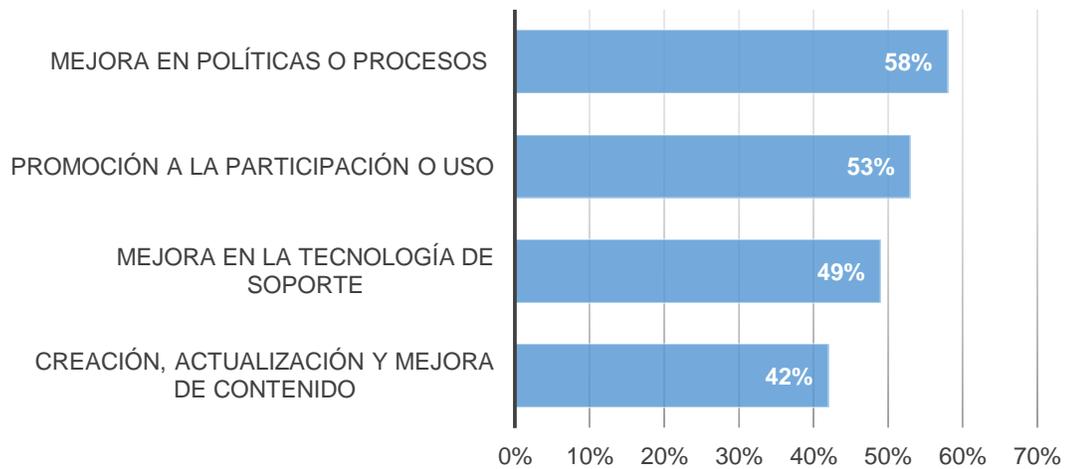


Gráfico 9 Aporte de la transferencia de conocimiento en las organizaciones. Fuente: APQC 2015 p. 16

Al revisar las tendencias de gestión del conocimiento según el último informe denominado “Prioridades de la Gestión del Conocimiento 2015” emitido por APQC, el 13 de febrero del 2015, hace pensar que las mejorar al modelo de gestión integral del ADN, deben estar orientado por esta vía.

Adicional a esto, en Banesco Banco Universal (BBU), han implementado una metodología basada en el Balanced Scorecard (BSC) donde en cada proceso asociado a un área se establecieron indicadores de gestión, los cuales son revisados por los directores de la organización según su frecuencia, los mismos apunta a los objetivos estratégico de la organización enmarcado en la cuatro (4) perspectivas del BSC: Cliente, Recursos Humano, Procesos y Financiera.

El indicador de gestión tiene como misión “valorar la eficiencia de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos en un tiempo determinado y costos registrados” (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2009, p. 395). Por lo que; los indicadores de gestión tienen objetivo dentro de la organización, informar de forma temprana posible alertas o desvió referente a la gestión de la unidad, así como la eficiencia y efectividad de los procesos operativos del área a nivel de gestión.

Los elementos identificados en el modelo integral de gestión del ADN Corporativo, son aspectos distintivos y relevantes de la organización que ayudan a la organización a orientar esfuerzo al cumplimiento de los objetivos planteados en el año.

Objetivo 3. Determinar las oportunidades de mejora del modelo actual de la organización financiera.

Para dar respuesta a este objetivo, en primer lugar se efectuaron entrevistas informales en la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa de BBU, a fin de indagar e identificar los problemas que presenta el modelo integral ADN Corporativo; así como, las oportunidades de mejora.

En términos generales, los problemas y oportunidades de mejora encontradas se especifican a continuación:

Problema

- La organización presenta una cultura colaborativa baja, lo cual, dificulta el compartir información a las empresas y filiales del grupo
- Los expertos no se sienten dueños y garantes de la homologación de las prácticas
- Por lo ocupada de la agenda de los expertos de la práctica hace que los tiempos de duración del proyecto sean muy extensos
- Falta de entendimiento de la metodología actual por parte de los especialistas y expertos de las prácticas

Oportunidades de Mejora

- Impulsar en conjunto con el área de Gestión de Cambio adscrita a la Dirección Corporativa de Capital Humano la cultura colaborativa en la organización
- Identificación de las necesidades reales de conocimiento en la organización

- Ajusta el modelo integral ADN para que cada día sea más práctica y menos teórico
- Realizar la medición después de la implantación de la práctica en la empresa o filial destino, con el fin de recabar de forma tangible los resultados obtenidos en la empresa o filial del grupo internacional

Después de realizar las entrevistas informales, se hizo un análisis de los proyectos de Difusión de ADN Corporativo que se han realizado desde el 2013 hasta el 2014, tal como se muestra en el anexo 3. A partir de este análisis se obtuvieron los siguientes resultados:

Se evaluaron dieciocho (18) difusiones de ADN Corporativo que se realizaron en la filial de Panamá y República Dominicana, donde se tiene la siguiente distribución:

Distribución de la Difusiones del ADN Corporativo

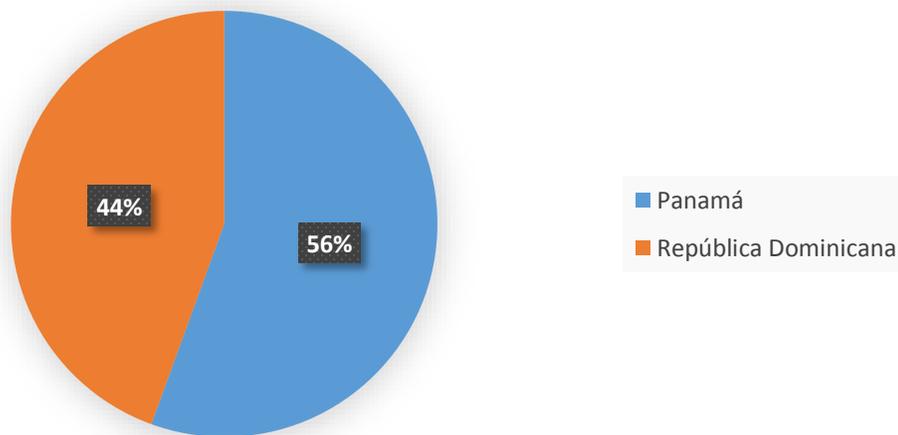


Gráfico 10 Distribución de la Difusión del ADN Corporativo.

Luego se realizó el análisis del tiempo de duración de las iniciativas arrojando un resultado consolidado en los dos países de 1,05 año que transformado en día da 383 días, lo cual ratifica lo mencionado en los problemas que presenta el modelo integral de gestión del ADN. Este tiempo es muy extenso para la necesidad que tiene la

organización de homologación en las filiales, es por ellos que se debe adecuar los procesos y métodos utilizado para reducir dicho tiempos.

Tal como se muestra en el Gráfico 11, los tiempos que se representa por filial son mayores a un año, pero en comparación entre las filiales la duración de los proyectos de difusión son prácticamente la misma, solo tiene una diferencia promedio de nueve (9) días.

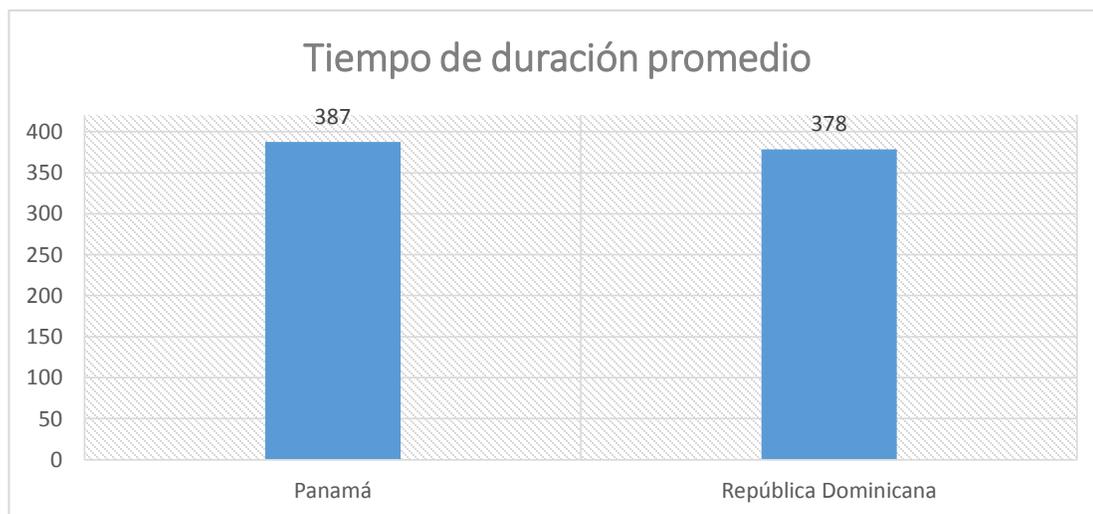


Gráfico 11 Tiempo de duración promedio por filial.

Pero la ejecución del proyecto fue de forma eficiente y respetando las fechas negociadas por el equipo de trabajo, para el cumplimiento de las actividades, el cual obtuvo un cumplimiento promedio de 101% en ambas filiales. Lo que hay que tomar en cuenta es si las holguras de las actividades a realizar son las correctas o fueron sobre-estimadas para evitar retrasos.

Luego se aplicó una entrevista estructurada a los equipos de trabajo que han venido ejecutando los proyectos de Difusión del ADN Corporativo, con la finalidad obtener de una forma explícita los principales problema y oportunidad de mejora en relación al modelo integral de gestión del ADN. Para así luego diseñar las mejoras al modelo.

La muestra seleccionada para la realización de la entrevista estructurada, se basa en colaboradores con distintos roles en la ejecución del proyecto, como son:

- Expertos Multinacional
- Experto Local
- Especialista de Gestión del Conocimiento

Tal como se muestra en la tabla 8, se observa la distribución de la muestra seleccionada para la elaboración de la entrevista.

Rol	Cantidad (personas)
Experto Local	14
Experto Multinacional	9
Especialista de Gestión del Conocimiento	6
Total general	29

Tabla 8 Distribución de la muestra.

A medida que ha expandido el ADN Corporativo Banesco, se ha ido ingresando a otras empresas del grupo como es Banesco Seguros, para el semestre 2 del año 2014 se empezaron a realizar proyecto de difusión del ADN Corporativo Banesco. Es por ello, que parte de la muestra seleccionada contiene expertos multinacionales y locales de Banesco Seguros. Tal como se muestra en el gráfico 12 la distribución por empresa es la siguiente.

Distribución por Empresa

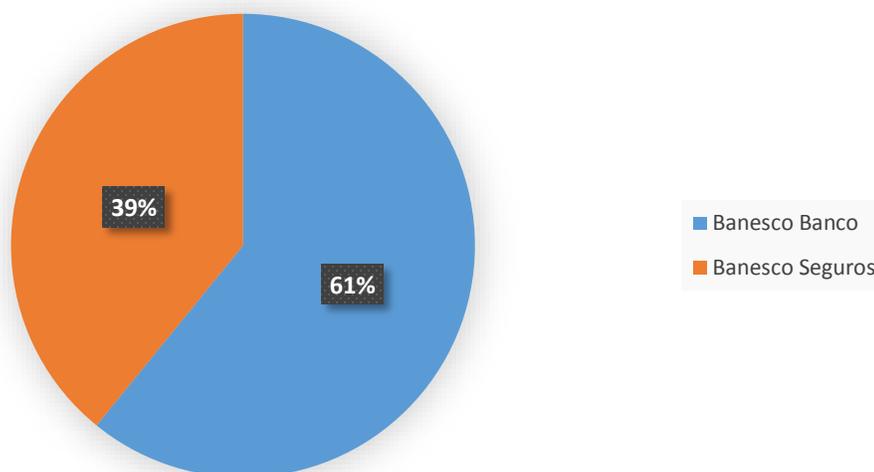


Gráfico 12 Distribución de la muestra por empresas.

Al momento de preguntar sobre la gestión de la calidad de la organización, la mayoría de las personas respondieron que existe una gestión de la calidad que van orientada a la mejora continua y la satisfacción al cliente, aunque Banesco Internacional no tenga establecido un Sistema de Calidad como tal, utiliza metodología como las del Balanced Score Card (BSC), que ayuda a mejorar la calidad en cuatro (4) perspectivas como son: Financiera, Clientes, Recursos Humanos y Procesos, lo cual hace que la organización esté orientada a objetivos, los cuales se establecen en la planificación estratégica que se hace cada año.

Al preguntar sobre si la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa promueve espacios para transferir conocimiento, la respuesta de obtenida fue sí, basado en que la Vicepresidencia cuenta con un portal de gestión de conocimiento llamado “Portal ADN”, que tiene como objetivo ayudar a la transferencia de conocimiento ya que cuenta con un amplio espacio para la carga de los procesos, objetivos estratégico, funciones, etc y ayuda a las otras filiales revisar cómo está estructurada la práctica modelo para facilitar la explicación y la obtención de documentos referente a la práctica.

Luego se le pregunta si tiene alguna necesidad de conocimiento para ejecutar su práctica de eficaz, arrojando el siguiente resultado que se muestra en el Gráfico 13.

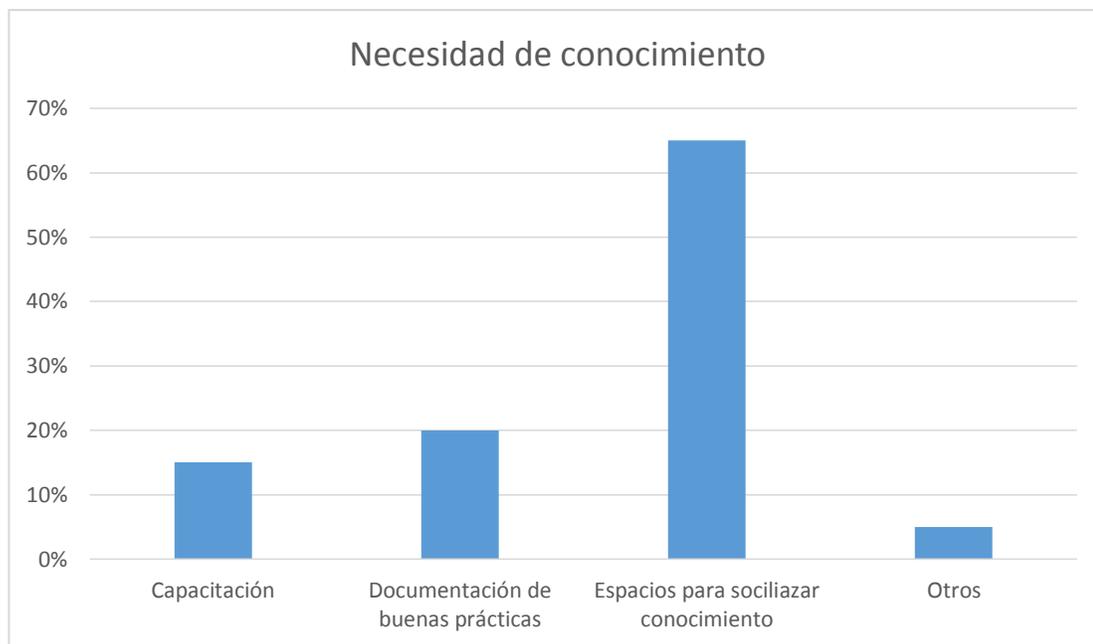


Gráfico 13 Necesidad de Conocimiento.

Lo cual explica la necesidad que tiene los expertos multinacionales y locales de transferir el conocimiento, por otras vías diferente a la que se usa actualmente como son las Difusiones del ADN Corporativo Banesco.

A los entrevistados se le pregunta si conoce el modelo integral de gestión del ADN, arrojando el siguiente resultado que se muestra en el gráfico 14

Conoce el Modelo Integral de Gestión del ADN

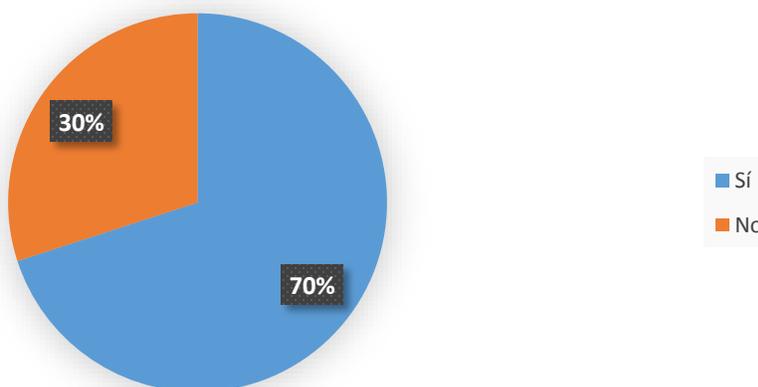


Gráfico 14 Conoce el modelo integral de gestión del ADN.

Este indicador demuestra que conceptualmente las personas que ejecutan proyectos relacionado a la difusión del ADN Corporativo, conoce el ADN Corporativo y así como sus beneficios.

Pero también se le pregunta si desde su experiencia en las difusiones del ADN Corporativo ha detectado oportunidades de mejoras al modelo de gestión del ADN, entre las respuesta recibidas van orientada a la disminución de los tiempos de duración de los proyectos y de sincerar los tiempos en que se realizan cada actividad, para hacer más efectiva la transferencia de conocimiento. Además de flexibilizar el acceso al Portal ADN, ya que la duración de la contraseña que se le otorga los usuarios tiene una duración de 90 días y como la herramienta no es de uso frecuente dichas claves se olvidan y el proceso de restauración de clave es engorroso y tarda tres (3) días hábiles, el cual no cuenta con un proceso nativo en la herramienta para la restauración de la clave por autogestión.

Además se le pregunto qué clasificar al modelo integral de gestión del ADN del 1 (valor más bajo) y 5 (valor más alto), dio un resultado promedio de 3,7 lo que explica que el modelo oportunidades de mejoras que se deben tomar en cuenta para mejorar la

percepción que tiene los expertos multinacionales y locales del mismo, para así apuntar a establecer una disciplina organizativa, la cual es la promesa de valor del Modelo Integral de gestión del ADN.

Los resultados obtenidos en dicha entrevista estuvieron orientados a hacer el modelo de gestión de conocimiento más práctico y menos teóricos por los entrevistados de la organización, así como cuantificar los beneficios obtenidos en las empresas y filiales del grupo para que con resultados aumente la importancia del modelo Integral de gestión del ADN a lo largo del grupo.

Los entrevistados de la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa, dijeron durante la aplicación de la entrevista, que el desarrollo de las prácticas no están alineadas a las necesidades de cada filial o empresa del grupo. Por lo que recomienda diseñar un proceso para la selección de prácticas que responda a la necesidad del negocio y no sólo a los niveles ejecutivos que en ocasiones desconocen las verdaderas necesidades del negocio local.

En un entorno tan competitivo como el que encuentra la organización, el tiempo es un recurso vital en la organización, por lo que se debe garantizar que el tiempo invertido en los proyectos de difusión del ADN Corporativo genere impacto.

Adicional a esto, se identificó la necesidad de capturar el conocimiento distintivo en la organización, ya que se han realizado proyecto con etapas largas y costosas de documentación de procesos, procedimiento, metodología, etc de las prácticas y al momento de realizar el diagnóstico de la práctica destino nos damos cuenta que la filial se encuentra con un nivel óptimo de homologación y no tiene la necesidad de transferir e implantar el conocimiento a la filial, lo que hace, que los recursos invertidos para la documentación de la práctica quede solo en la filial de Venezuela y no se expanda a lo largo del Grupo.

V. La Propuesta

En este capítulo se desarrolla las mejoras al Modelo Integral de Gestión de ADN, alineado a los principios de la gestión de la calidad, para dar respuesta al cuarto objetivo de la presente investigación

Justificación de la propuesta

La necesidad de la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa de Banesco Banco Universal, de homologar y estandarizar las mejores prácticas de la institución financiera en otras empresas y filiales del grupo, de una forma más expedita y eficiente, motivó el desarrollo de unas mejoras al modelo integral de gestión del ADN, para hacer garantizar el éxito de la estandarización y que perdure en el tiempo.

Objetivo de la propuesta

El objetivo planteado para la elaboración de la propuesta, se basa en diseñar mejoras al modelo de gestión integral ADN que permita mejorar la gestión de la calidad en la organización, partiendo de las oportunidades de mejoras planteada en el objetivo 3 del presente trabajo de grado.

Estructura de la Propuesta

El diseño de las oportunidades de mejoras al modelo de gestión ADN Corporativo, está basado en las buenas prácticas que estipula American Productivity and Quality Center (APQC) y las oportunidades de mejoras detectadas.

El cual permita mejorar la gestión de la calidad de la organización, la revisión de Experiencias Prácticas generadas en el área de Gestión del Conocimiento en la literatura existente y el análisis de los datos obtenidos en la entrevista realizada, además se identificaron los elementos que son aptos para la aplicación al Modelo Integral de ADN, los cuales se describen a continuación:

Reducir los tiempos de ejecución del proyecto.

La duración de los proyectos ha sido cuestionada por los clientes de la Vicepresidencia Sinergia Corporativa, a los cuales se les presta servicio con la difusión del ADN Corporativo, debido a que en los proyectos no se prioriza el conocimiento transferir según la necesidad de las empresas y filiales del grupo, Ello ha generado resistencia por parte de los colaboradores que reciben la práctica por no ver el valor agregado del proyecto.

Se propone primero identificar el conocimiento distintivo de la organización, siendo éste, a su vez, el principal reto que tiene la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa del BBU, tal como menciona APQC (2013) “Un obstáculo que enfrentan muchas organizaciones es cómo transferir conocimientos relacionados con puestos de trabajo o funciones específicas de una persona a otra. Sin embargo, las organizaciones han adoptado enfoques de retención y transferencia de conocimiento que abordan este reto. Las técnicas más populares incluyen auditorías de conocimientos, documentos de traspaso, lecciones aprendidas, y entrevistas estructuradas” (APQC, 2013, p. 2)

Es por ello que una buena práctica que menciona APQC “el conocimiento distintivo se utiliza para el logro de los objetivos estratégicos específicos, así como para identificar y medir el nivel de competencia o experiencia para cumplir con los objetivos de negocio estratégicos de la organización.” (APQC, 2009, p. 3), es que se preserve el conocimiento en funciones a la planificación estratégica y principales necesidades de la empresas y filiales del Grupo. Con el objetivo de dedicar esfuerzo e inversión a conocimiento no relevante en la filial.

Para ello se debe realizar los siguientes pasos:

- Desarrollar o utilizar los objetivos estratégicos existentes del negocio.
- Estructurar una entrevista para identificar las necesidades de conocimiento general dentro de las diversas áreas de la organización.
- Identificar lo siguiente:

- Conocimientos / competencias que necesita para satisfacer cada área
- Conocimientos / competencias que tiene actualmente para satisfacer cada área
- Brecha entre lo que se necesita y lo que está disponible
- Medios para acceder a los conocimientos / competencias en la mano

Para cubrir este elemento se recomienda desarrollar un formulario que recolecte dicha información. Tal como se muestra en la Figura 13, la matriz desarrollada busca identificar las necesidades de conocimiento haciendo énfasis a las necesidades de cada filial.

Estrategia de negocio	Conocimiento para el desarrollo de la estrategia	Prioridad de conocimiento (1-5)	Conocimiento que tiene actualmente	Brecha de conocimiento (Alta, Media, Baja)	Que tiene acceso actualmente
Identificación de clientes	Investigación de mercado	5	Investigación de mercado	Alta	Intranet Comunidad de práctica
	Alianzas	2			
Ventas	Propuesta de negocio	5	Plantilla de propuesta	Media	Intranet

Figura 20. Plantilla de Mapa de Conocimiento por estrategia de negocio. Fuente: APQC 2009 p. 4

Al utilizar este mapa de conocimiento por estrategia de negocio, se identificará las lagunas de conocimientos estratégicos y fortalezas del negocio. Para que posteriormente el equipo encargado pueda determinar si transferir o no el conocimiento para el cierre de las brecha existentes.

Uno de los pasos más importantes en la creación de un mapa de conocimiento es realizar un análisis de brecha entre lo que encontrado durante el ejercicio y la práctica de referencia. Esta brecha es la información más específica y explícita que se puede extraer de un mapa de conocimiento.

El análisis de brechas ayuda al mapear el conocimiento, además de priorizar y clasificar la información del proceso, y también asegura que los grupos tienen el conocimiento más valioso a su disposición inmediata.

Al revisar la bibliografía referente al tema de preservación del conocimiento “El desarrollar una estrategia y proceso para preservar el conocimiento crítico, uno de las consideraciones cruciales es determinar qué conocimientos deben capturarse” (Guerrero & Trees, 2013, p. 23), ya que capturar todo el conocimiento de la organización sería inviable, por la gran cantidad de conocimiento que existe en las organizaciones y el poco tiempo que se tiene para realizar las transferencia de conocimiento.

Adicional a esto, APQC determinó criterios para priorizar el conocimiento según la criticidad del conocimiento a transferir basado en su experiencia en el tema, lo cual se muestra en el siguiente grafico 15

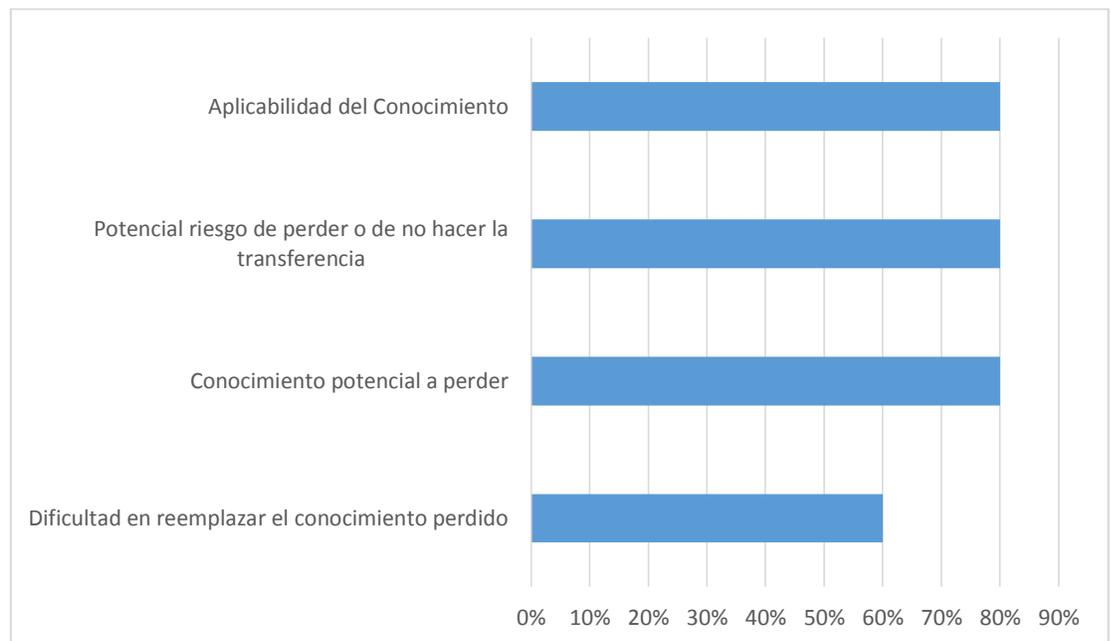


Gráfico 15 Criterio para determinar que conocimiento capturar y transferir. Fuente: APQC 2013 p. 23

Otro factor importante para la priorización del conocimiento es involucrar a los líderes de cada práctica que formen parte de la alta dirección, ya que ellos son los que tiene la responsabilidad de priorizar e impulsar la ejecución de la transferencia de

conocimiento. Tal como se evidencia en el libro *Transferring and Applying Critical Knowledge* “Los líderes empresariales y los titulares de conocimientos ayudan a decidir qué conocimiento debe entrar en el proceso de captura y transferencia. Ellos también utiliza una combinación de enfoques de arriba hacia abajo y de iniciativas de base para armar el cuadro completo de lo que constituye el conocimiento crítico para sus organizaciones.” (Guerrero & Trees, 2013, p. 24).

El proceso que se debe seguir la organización es muy simple, ya que el proceso se inicia identificando las necesidades de cada negocio en la planificación estratégica anual de la organización, luego de capturar esa necesidades se elaborará el mapa de conocimiento basado en estrategia del negocio, el cual una vez culminado y validado por los líderes de cada área el conocimiento es priorizados y por último inicia con el proceso de la transferencia de conocimiento de la práctica.

Estas mejoras buscan reducir los tiempos que la organización emplea para realizar la transferencia de conocimiento, se estima por Juicio Experto (Amelia Lima Gerente Multinacional de Sinergia Corporativa), que el proceso reduzca sus tiempos en un 40%, dejando que el tiempo promedio de 383 días pase a ser de 230 días, ahorrando un total de 153 días a la organización.

Comunidades de Práctica.

La iniciativa de implementar las comunidades de prácticas en la organización ayudara a la generación y la actualización del conocimiento, referente a la práctica. APQC define la comunidades de práctica como “Una red de personas que se reúnen para compartir y aprender unos del otro cara a cara, de forma virtual, o ambos. Las comunidades tiene metas y propósito en común apoyados por el deseo de compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas.” (APQC, 2014, p. 3)

Al implementar esta herramienta al modelo Integral de gestión del ADN, se debe establecer responsable con diferente roles para el éxito de la iniciativa. Como mínimo se debe hacer 2 roles como son:

- **Líder de la comunidad:** es el principal responsable del éxito de la comunidad. El líder establece objetivos, responsable de la captura y la reutilización del conocimiento y se comunica con los miembros de la comunidad. (APQC, 2014, p. 4)
- **Participantes de la comunidad:** son los miembros de práctica que apoyan al líder de la comunidad en las tareas clave relacionadas con el mantenimiento de la actividad en la comunidad. Estos pueden incluir solicitar información, investigación de antecedentes, y la gestión de las bibliotecas de contenido de la comunidad; monitoreo y solicitar respuestas a los foros de discusión de la comunidad o los medios sociales de actividad y la planificación y ejecución de reuniones y seminarios. (APQC, 2014, p. 4)

Las comunidades de práctica al implementar esta buena práctica en la organización la misma trae una serie de beneficios según Torres (2004) los cuales se exponen a continuación: (Torres, 2004, p. 10)

- Las comunidades de práctica son estructuras efectivas en las organizaciones orientadas al conocimiento.
- Son sistemas de aprendizaje informal a través de las organizaciones.
- Son espacios interactivos que permiten a las personas en una organización alcanzar el máximo potencial.
- Son espacios para profundizar y documentar el conocimiento que se va generando.
- Previene la pérdida del conocimiento organizacional con el intercambio de experiencias.

Parte del éxito de la comunidad, es que se debe establecer indicadores de gestión para conocer los resultados obtenidos en las comunidades de prácticas. Para

ellos, APQC categorizo y estableció indicadores para ellos, como se muestra en la tabla 9.

Categoría	Indicador
Adopción y participación	<ul style="list-style-type: none"> • Número de comunidades de práctica. • Número de participantes activo en la comunidad. • Número de participantes vs total de empleado.
Compromiso y satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de visita a las comunidades de práctica. • Número de descargas realizadas. • Número de documentos subidos.
Eficiencia y costos	<ul style="list-style-type: none"> • Costo total incurrido en las comunidades de práctica. • Costo incurrido en las comunidades de práctica por participantes.

Tabla 9 Comunidad de práctica e indicadores de gestión. Fuente APQC 2014 p. 4

Los indicadores planteados por APQC son un buen punto de partida para las organizaciones que buscan hacer un seguimiento del comportamiento y el impacto de sus comunidades. Sin embargo, esto es sólo una muestra de las posibles medidas que se pueden utilizar para evaluar los programas de la comunidad. Para ello, la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa debe desarrollar sus propios indicadores basado en los detalles de la comunidad, cultura interna y los objetivos de negocio.

Según APQC “Gestores del conocimiento también debe ser consciente de que las medidas pueden tener diferentes grados de relevancia para diferentes públicos” (APQC, 2012, p. 2). Por lo que es recomendable diseñar indicadores según la audiencia que vaya a revisarlo, ya que “los ejecutivos están más interesados en el vínculo con los objetivos estratégicos, los profesionales de gestión de conocimiento están interesados en la participación, y los empleados están interesados en medidas operativas que afectan a la forma en que trabajan” (APQC, 2012, p. 2). Por lo tanto, APQC recomienda seguir una cartera equilibrada de medidas que abarca el compromiso y la participación, la operativa de resultados e impacto en el negocio.

Para el caso del modelo integral de gestión del ADN, se debe sistematizar la creación y uso de las comunidades de prácticas, ya que una forma para mantener actualizado el conocimiento en la organización, además de formar parte del macro-proceso utilizar del modelo Integral de gestión del ADN es el establecimiento de comunidades de prácticas al finalizar la difusión del ADN Corporativo.

Para la formalización de las comunidades de práctica se debe establecer roles para el óptimo funcionamiento de la comunidad, por lo que se propone los siguiente roles y responsabilidades que se muestra en la tabla 10

Rol	Responsabilidades
Patrocinante	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar al moderador de la Comunidad de acuerdo al perfil establecido. • Aprobar los temas a tratar en la Comunidad. • Aprobar los cambios pertinentes en la práctica, así como sus adopciones en las distintas filiales. • Comunicar a la organización los casos de éxito de su comunidad.
Moderador	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la participación dentro de la comunidad. • Elaborar resúmenes o consolidar entregables del intercambio de conocimiento realizado en la comunidad. • Comunicar a los Líderes de Práctica de Filiales y al Consultor de Gestión de Conocimiento los nuevos activos de conocimiento para su publicación en el Portal. • Canalizar con el Service Desk cualquier error o incidencia que presente la sección de Comunidad del Portal.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los lineamientos y políticas de la comunidad. • Participar en foros, blogs, muro, etc. • Realizar aportaciones de valor enfocándose en el tema tratado. • Publicar lecciones aprendidas.
Consultor de gestión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Dar el soporte metodológico del funcionamiento de una Comunidad. • Orientar en el uso de las herramientas. • Monitorizar la actividad de la Comunidad.

Tabla 10 Roles y responsabilidades de la comunidades.

Las comunidades de práctica al implantarse en la organización, deben formular los procesos de “Administración del conocimiento” y “Actualización del conocimiento”, estos procesos ayudarán que a la organización planificar la comunidad de práctica y actualizar el activo de conocimiento, así como a robustecer la práctica a nivel multinacional

El proceso de Administración del conocimiento tiene como objetivo establecer los objetivos y temas a tratar en la comunidad de práctica a crear, el cual su salida alimenta el proceso de Actualización del conocimiento, las actividades a realizar se representa en las figura 21 y 22, que se muestran a continuación

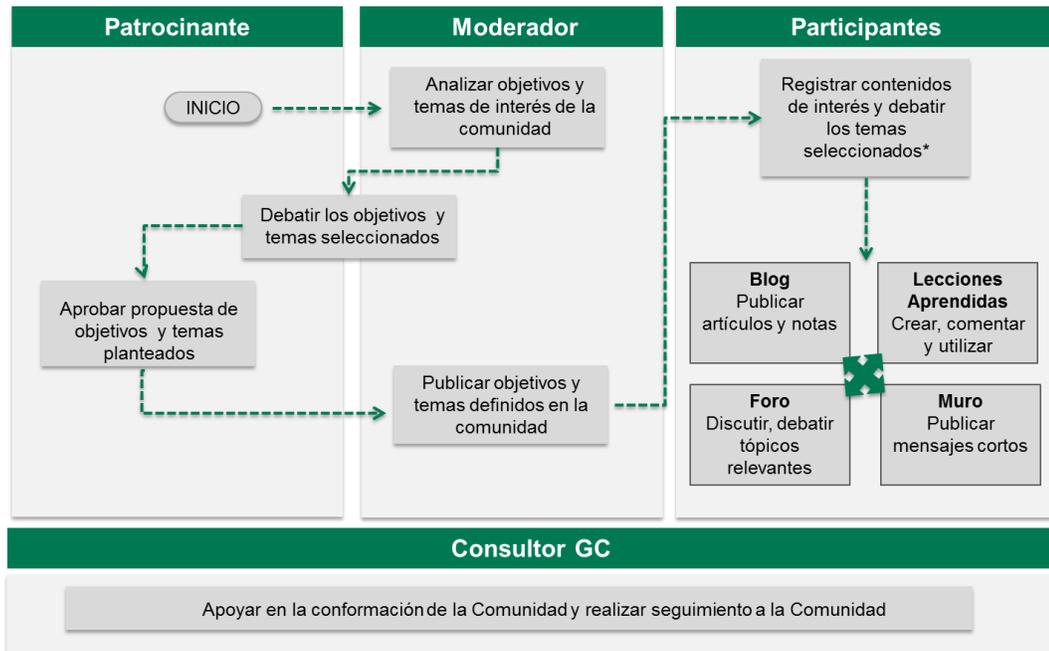


Figura 21 Proceso de Administración del conocimiento. Parte I.

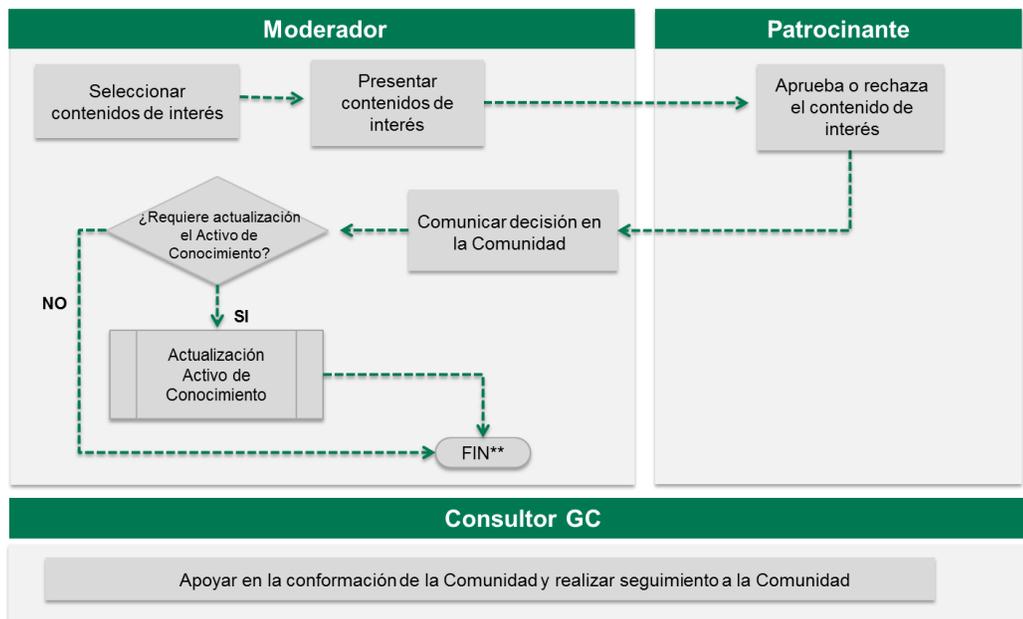


Figura 22 Proceso de Administración del conocimiento. Parte II.

El proceso “Actualización del conocimiento” tiene como objetivo recabar toda la demanda de actualización de conocimiento proveniente de la interacción por partes de los integrantes de las comunidades de práctica, motivado a las discusiones fomentadas en la comunidad, tal como se muestra en la figura 23.

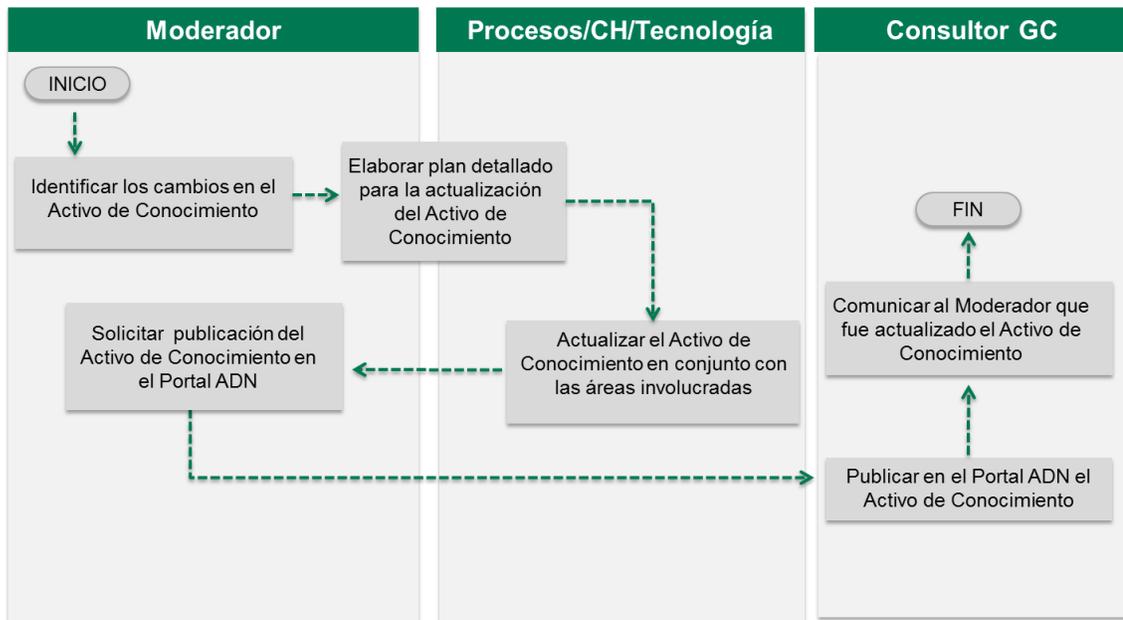


Figura 23 Proceso de Actualización de conocimiento.

Para conformar una comunidad de práctica se debe cumplir con una serie de actividades, la cuales son:

1. Seleccionar objetivos y temas
2. Seleccionar al moderador
3. Seleccionar participantes
4. Dar inducción en el Portal ADN al moderador
5. Enviar comunicados
6. Preparar el Kickoff
7. Realizar el Kickoff

La Vicepresidencia de Sinergia Corporativa, a principios del año 2015 se planteó la necesidad de establecer las comunidades de práctica en los proyecto de Difusión ADN Corporativo concluidos en el 2014. En la figura 24 se muestra las actividades planteadas a lo largo del año 2015.



Figura 24 Pasos a Seguir para Implantar las Comunidades de Banesco. Fuente: Vicepresidencia de Sinergia Corporativa 2015 p. 10

Se dispone de un habilitador tecnológico llamado “Portal ADN”, al cual tienen acceso los líderes y expertos de cada práctica a nivel multinacional, donde se soportan las comunidades de prácticas y brinda los siguientes servicios:

- **Muro:** utilizar las notas para hacer comentarios acerca de archivos u otros tipos de contenido
- **Blog:** es un espacio donde los participantes de la práctica pueden publicar información, noticias importantes, soluciones a problemas
- **Lecciones aprendidas:** crear, comentar y utilizar los aprendizajes obtenidos por la experiencia de los participantes de la práctica
- **Calendario:** es posible crear eventos, entregables o recordatorios referente a la práctica de un día o periódicos

Para difundir la propuesta de comunidades de práctica a lo largo de la organización, se debe estimular a los especialistas encargados de cada práctica por

parte de la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa, e ir introduciendo el tema en las reuniones de seguimientos que se realizan con los equipos de trabajo, con el objetivo de ir implantando las comunidades en cada práctica.

A juicio experto del Vicepresidente de Sinergia Corporativa Benito Luongo, las comunidades de práctica van a potenciar el conocimiento de cada práctica impactando en la eficiencia y eficacia de cada práctica, generando mayor rentabilidad a la organización.

Tablero de Gestión del ADN Corporativo

El tablero de indicadores es definido por Villar (2006) como “una organización sistemática de la información destinada a facilitar el ejercicio de la gestión y la toma de decisiones dentro de la organización. Al observar el tablero de control de un área o departamento, el observador puede identificar claramente las variables que ese sector maneja.” (Villar Guarino , 2006, p. 8)

El tablero de Gestión del ADN Corporativo, tiene el objetivo de medir los resultados obtenidos durante la ejecución de los proyectos de ADN Corporativo, para así, ir monitoreando el desempeño de la práctica y la eficiencia de la transferencia de conocimiento. Además de ser, una forma de garantizar el conocimiento perdure y evolucione en la filial.

El tablero de gestión del ADN Corporativo, se fundamenta en los 3 macro-procesos del modelo integral de gestión del ADN, lo cuales sus objetivos de medición son:

- **Indicadores del macro-proceso Preserva:** Medir el porcentaje de preservación de cada práctica modelo, para luego sea difundido en las empresas y filiales del grupo.

- **Indicadores del macro-proceso Transferir:** Medir el estado inicial de cada práctica ante de ser intervenida y que tanto se homologó al finalizar el proyecto.
- **Indicadores del macro-proceso Utilizar:** Medir el impacto de la homologación de la práctica en cada plaza, son indicadores de gestión de cada práctica como tal. Así como para la toma de decisiones en caso de alguna desviación negativa del indicadores por parte de los responsables de la práctica.

En la figura 25, se muestran los indicadores planteados para la formulación del tablero y el cual va cubriendo cada macro-proceso del modelo integral de gestión del ADN.

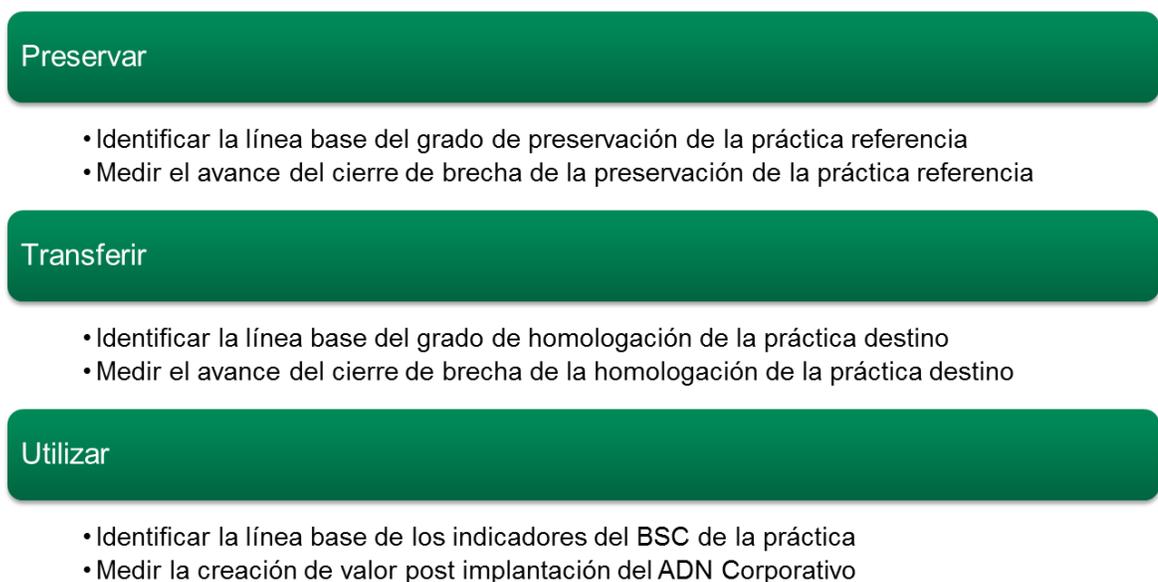


Figura 25 Indicadores del tablero de gestión del ADN.

Para implementar la herramienta se debe establecer acuerdos de servicios con nuestros clientes y especialista de gestión de conocimiento. Se propone establecer los siguientes acuerdos de servicios:

Acuerdo de Servicio de Sinergia Corporativa (Preservación y Transferencia)

- Los primeros 8 días de cada mes los especialistas de Sinergia Corporativa, deben suministrar la información para el llenado del tablero.
- El llenado debe ser utilizando los mecanismos propuesto por la herramienta.

Acuerdo de Servicios con las áreas de Negocio (Utilizar)

- Los primeros 5 días de cada mes los expertos de la práctica, deben suministrar la información para el llenado del tablero a los especialistas de Sinergia Corporativa encargado de la práctica

Además se propone establecer el siguiente proceso para el llenado, según la frecuencia de los indicadores en el tablero de gestión del ADN Corporativo, como se muestra en la figura 26

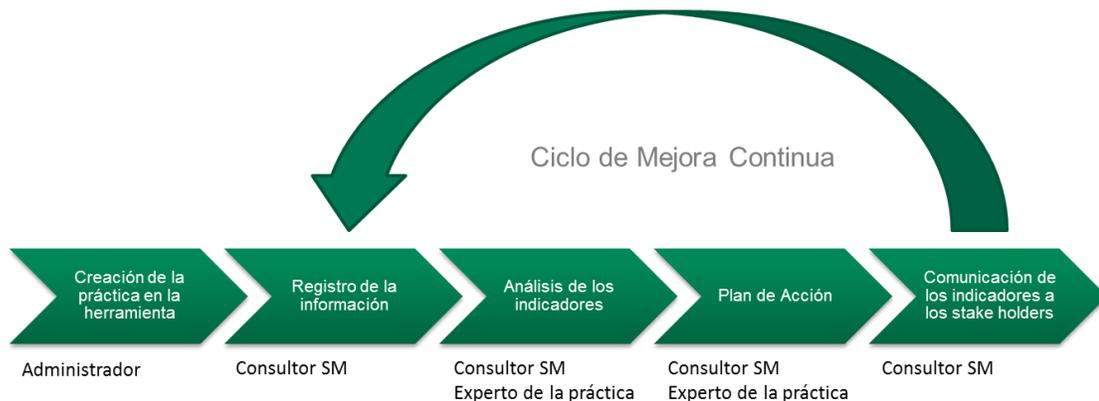


Figura 26 Proceso de actualización y llenado del tablero de gestión del ADN Corporativo.

Al validar la propuesta a juicio experto de José Bárcenas, Gerente de Sinergia Corporativa, el tablero de gestión del ADN Corporativo, aporta a la organización

control de la gestión de los expertos y especialistas de gestión de conocimiento, además de tener en una forma gráfica los resultados y logros obtenidos del ADN Corporativo.

Modelo integral de gestión del ADN mejorado.

Al implementar las mejoras al modelo integral de gestión ADN, el mismo tendría como visión preservar el conocimiento distintivo de la organización y con una estrategia de difundir el ADN Corporativo en base a las necesidades de Banesco Internacional, tal como se muestra en la figura 27.



Figura 27 Propuesta del Modelo Integral de gestión del ADN.

La mejoras propuestas en el presente trabajo de grado, hace que la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa, reenfoque las caras del modelo como son: Organización, Procesos y Habilitadores, en función a la nueva visión y estrategia para la difusión del ADN Corporativo.

El modelo integral de gestión del ADN, en la cara Procesos, se enfocó a capturar los requerimientos existentes en la organización, con el objetivo de atender las

necesidades del negocio a nivel multinacional y partir de allí difundir el ADN Corporativo Banesco, tal como se muestra en la figura 28.

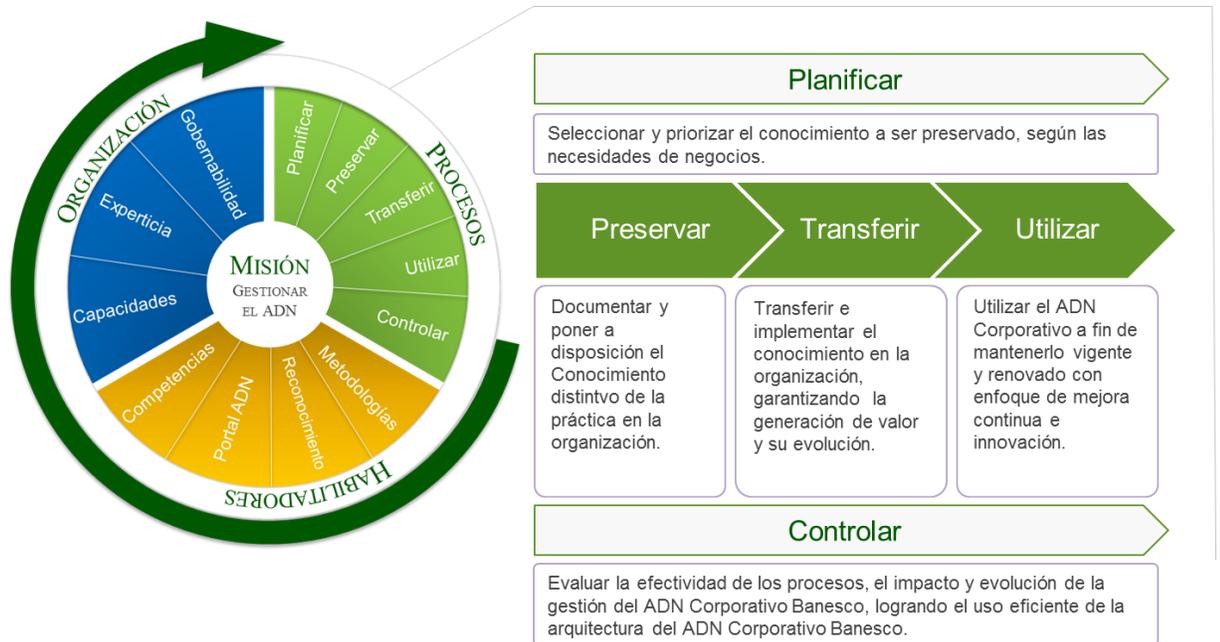


Figura 28 Propuesta del Modelo Integral de gestión del ADN Cara: Procesos.

En la cara Organización del modelo integral de gestión del ADN, se incluyó al área de negocios dentro de las capacidades, dicha área es fundamental para poder conectar con los líderes y expertos de las filiales e involucrarlos en los proyectos de difusión del ADN Corporativo Banesco, como se muestra en figura 29.



Figura 29 Propuesta del Modelo Integral de gestión del ADN Cara: Organización.

Los Habilitadores del modelo integral de gestión del ADN le brinda apoyo a la cara procesos, el portal ADN es el sitio web donde se va alocar los servicios de activo de conocimiento, comunidades de práctica y el tablero de gestión del ADN Corporativo, con el fin de transferir y mejorar el conocimiento, además de mantener informados a los líderes y expertos con el avance de los proyecto de difusión del ADN Corporativo. Además de desarrollar un esquema de reconocimiento no monetario, con el fin de mantener comprometidos y motivados a los involucrados de la difusión del ADN Corporativo, como se muestra en la figura 30.

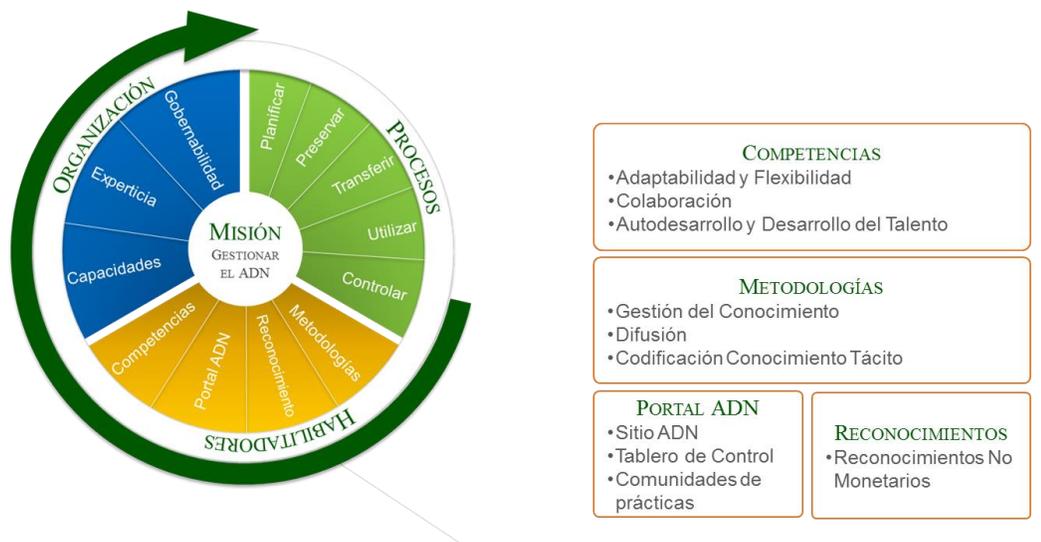


Figura 30 Propuesta del Modelo Integral de gestión del ADN Cara: Habilitadores.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de la propuesta: Mejora al Modelo Integral de Gestión ADN Corporativo, viene dada por la pertinencia y aplicabilidad de la misma.

Esta propuesta constituye la representación de las oportunidades de mejora detectadas en el objetivo 3 de la presente investigación, usando como premisa las buenas prácticas estipulada por APQC para desarrollo de estos puntos

Para las mejoras al modelo, se aplicaron técnicas de gestión de conocimiento y calidad, las cuales permiten lograr los objetivos de cada práctica a homologar.

El desarrollo de estas mejoras cubre las necesidades actuales de la organización como son: la reducción de los tiempos de ejecución del proyecto, socializar el conocimiento por medio de la comunidades de prácticas y el tablero de gestión del ADN Corporativo, lo cual al aplicar estas mejoras se aumentará el entendimiento en la organización del modelo integral de gestión del ADN, así como saber los resultados generados al momento de desarrollar e implantar cada práctica en las empresas o filiales del grupo.

Administración de la propuesta

La aprobación de la propuesta de mejora al modelo integral de gestión del ADN está bajo la responsabilidad de la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa. Estas mejoras son aplicables a cualquier organización que desee desarrollar un modelo de gestión de conocimiento. Las mejoras propuestas al modelo formarán parte de la documentación del modelo integral de gestión de ADN

VI Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La adopción de las mejoras planteada al modelo Integral de gestión del ADN Corporativo, implica un cambio en la forma en la que se estaba gestionando el conocimiento en la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa, la cual exige, un alto grado de compromiso, comenzando por los niveles de dirección de la Vicepresidencia.

Las oportunidades de mejoras identificadas en el actual modelo integral de gestión de ADN, fueron consideradas para el diseño de la mejora del modelo, cuya implementación permitiría, el establecimiento de un enfoque sistémico en donde se da a conocer el aporte de todos los elementos que integran el modelo para el logro de los objetivos estratégicos planteados por la organización.

El fortalecimiento y el entendimiento de dicho modelo por los colaboradores de la organización facilitarán el proceso de adopción y homologación de prácticas en la organización. Así como, identificar el conocimiento distintivo de la organización de cada empresa o filial de la organización con el fin de conformar una práctica modelo con las mejores prácticas del grupo

La adopción de estas mejoras conformaría sin duda un paso hacia adelante hacia la estandarización y el sostenimiento de la organización a nivel multinacional. Con esto se persigue generar en los clientes una percepción única de la marca, sin importar su ubicación geográfica o la complejidad de sus requerimientos, y que el servicio recibido sea una referencia de profesionalismo, eficacia y cordialidad.

Recomendaciones

La implantación de las mejoras al modelo Integral de Gestión del ADN Corporativo, en la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa, implica un cambio de cultura, donde se integren procesos, tecnología, personas y apoyo gerencial. En tal sentido, se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Se recomienda la adopción de las mejoras al modelo de gestión del ADN Corporativo, lo cual permitirá la correcta implementación y sostenimiento de estándares de la organización, según las necesidades de cada negocio
- En caso que la mejora propuesta sea adoptada, se recomienda ejecutar a la brevedad el diseño de planes de entrenamiento referente al modelo integral de gestión del ADN a los expertos multinacionales, locales y especialistas de gestión de conocimiento de la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa.
- Durante el proceso de introducción e implementación de las mejoras al modelo, se recomienda llevar a cabo foros donde se cuente con la participación de los líderes y expertos de las prácticas en donde se puedan compartir experiencias y mejores prácticas para el logro del objetivo común.
- Se recomienda conducir con una frecuencia anual, la documentación y análisis de resultados presentados en este estudio, con el fin de anticiparse a las cambiantes expectativas del cliente.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Casos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2007). *Modelo de competencia Banesco*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, N. G., Antolín, M. N., & Doyague, M. F. (2001). La gestión del conocimiento como base de la innovación tecnológica. *Espacios*.
- Angulo, E., & Negrón, m. (2011). Modelo Holístico para la gestión del conocimiento. *Negotium*, 38-51.
- APQC. (2009). *Knowledge Mapping Needs Assessment and* . Houston: APQC.
- APQC. (2012). *Key Measures for Communities of Practice and Networks*. Houston: APQC.
- APQC. (2013). *Key Approaches for Knowledge Retention and Transfer*. Houston: APQC.
- APQC. (2015). *2015 KNOWLEDGE MANAGEMENT PRIORITIES*. Houston: APQC.
- Arambarri Basañez, J. (2012). *Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi*. Cordoba: Universidad de Cordoba.
- Arias, F. G. (1999). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Oriol Ediciones.
- Asociación Bancaria de Venezuela. (2010). *Historia de la Banca en Venezuela*. Caracas: Grupo Editorial Cyngular.

- Baronat Navarro, M., Villar López, A., & Puig Denia, A. (2010). Sistema de gestión de la calidad total, gestión del conocimiento y de la I+D y desempeño organizativo. *Dialnet*, 1-17.
- Barragán Ocaña, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 65-101.
- Berrios León, P. C. (2011). *Propuesta de un modelo de la calidad para la gestión por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sector eléctrico*. Caracas: UCAB.
- Casanova, A. (2012). *Gestión de políticas de empresas*. Madrid: KPMG.
- Cevalsi. (07 de Enero de 2015). *Universidad de Valencia*. Obtenido de <http://www.uv.es/~coursegsm/MaterialCurso/GestionConocimientoModelo.pdf>
- Collison, C., & Parcell, G. (2004). *Learning to fly*. Londres: Capstone.
- Cruz Ramírez, J. (2013). Historia de la Calidad. *EXCELLENTIA*, 8-14.
- Echeverri Jaramillo, L. G. (2003). ¿Qué es Epistemología? *Cinta de Moebio*, 0.
- Ernst & Young. (2008). *Gestión por competencias*. Ernst & Young.
- Expertia Consulting Group. (2011). *Modelo de Gestión de Conocimiento "Construyendo ADN Corporativo Banesco"*. Caracas: Expertia Consulting Group.
- Gómez Paz, J. C. (29 de Enero de 2014). *Enciclopedia Virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1200/indice.htm>
- Gómez, R., Márquez, R., & Colmenares, H. (2013). Control de la Calidad.
- González Sánchez, R., & García Muiña, F. E. (2011). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 82-115.

- Griful Ponsati, E., & Canela Campos, M. Á. (2004). *Gestión de la Calidad*. Catalunya: Edición UPC.
- Guajardo Garza, E. (1996). *Administración de la Calidad Total*. México, D.F.: Pax México.
- Guerrero, M., & Trees, L. (2013). *Transferring and Applying Critical Knowledge*. Houston: APQC.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (Febrero de 2008). *El proyecto de investigación : metodología de la investigación holística*. Caracas: Instituto Universitario de Tecnología Caripito. Obtenido de <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html>
- Infraestructura, A. N. (2012). *Guía para la gestión de conocimiento*. Bogota: Agencia Nacional de Infraestructura.
- ISO. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: ISO.
- ISO. (2009). *Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad*. Ginebra: ISO.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1972). *Principles of management: an analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- López, M. d., Cabrales, F., & Schmal, R. (2005). *Gestión del Conocimiento: Una Revisión Teórica y su Asociación con la Universidad*. Santiago de Chile: Universidad de Talca.

- Malvicino, S. (2010). La gestión del conocimiento y la mejora de los sistemas de gestión integrados. *GestioPolis*.
- Mihi Ramirez, A. (2008). Un analisis de la gestion de la calidad total y de la gestion del conocimiento como fuente de ventajas competitivas.
- Molina, K. (2013). *INFORME: MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DEL ADN*. Caracas: Banesco Internacional.
- Morles, V. (1994). *Planeamiento y análisis de investigaciones*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 393 - 411.
- Nieves Lahaba, Y., & Leon Santos, M. (2001). *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*. La Habana: ACIMED.
- O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Peluffo A., M. B., & Catalan Contreras, E. (2002). *Introduccion a la gestion del conocimiento y su aplicacion al sector publico*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Peña, D. (15 de Mayo de 2013). *Venelogistica*. Obtenido de Venelogistica: <http://www.venelogistica.com/mapeo-de-procesos-implementacion-y-beneficios/>
- Pretium Consultores. (2012). *Metodología de difusión de prácticas*. Caracas: Pretium Consultores.
- RAE. (2012). *Diccionario de la Real Academia de España*. Madrid: RAE.

- Ramos, J. C. (2009). *Desarrollo de un modelo de relación entre gestión del conocimiento y la dinámica innovadora en las organizaciones*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Rico Menéndez, J. (2013). Evolucion del concepto de calidad. *REV. ESP. TRASP.*, 1-7.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Saint-Ouge, H. (1996). *Tacit knowledge: the key to the strategic*. Reino Unido: Strategy & Leadership.
- Segarra Ciprés, M., & Bou Llusar, J. C. (2004). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Economía y Empresa*, 175-195.
- Smith Cayama, H., & Hurtado Smith, M. (2012). Gestión del conocimiento desde el diseño organizativo. *Multiciencias*, 151-157.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Stocker Group. (2012). *Gestión de Conocimiento en la práctica*. Santiago de Chile: Stocker Group.
- Tamayo Y Tamayo, M. (1999). *El proyecto de investigación*. Santa fe de Bogotá, D.C: ARFO EDITORES LTDA.
- Torres, A. (2004). *Comunidades de Práctica*. Ciudad de Mexico: ITESM.
- Trees, L. (2015). *2015 KNOWLEDGE MANAGEMENT PRIORITIES*. Houston: APQC.
- Trees, L. (2015). *KNOWLEDGE MANAGEMENT PRIORITIES*. Houston: APQC.

Univerisdad Nacional Abierta y a Distancia. (15 de Enero de 2015). *Univerisdad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de Univerisdad Nacional Abierta y a Distancia:

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_modelo_crea_cin_del_conocimiento_en_las_organizaciones_nonaka__takeuchi.html

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (11 de Julio de 2010). *Intranet UNAD*. Obtenido de

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_modelo_crea_cin_del_conocimiento_en_las_organizaciones_nonaka__takeuchi.html

UPEL. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.

Villar Guarino , S. (2006). *TABLERO DE CONTROL APLICADO A LA GESTIÓN LOGÍSTICA*. Buenos Aires: UCEMA.

Vp. Sinergia Corporativa. (2015). *ADN Corporativo Banesco*. Caracas: Banesco Internacional.

VP. Sinergia Corporativa. (2015). *Comunidades Banesco*. Caracas: Banesco Internacional.

Wenger, E. C. (2002). *Communities of Practice: learning, meaning and indentity*. Cambridge: Cambridge University Press.

**Anexo 1. Modelo de Entrevista para el Diagnóstico al modelo
Integral ADN**

Guía de Entrevista

El modelo Integral ADN Corporativo surge en la organización con el fin de capturar, preservar y difundir a las demás empresas y filiales del grupo, el conocimiento adquirido en los 23 años de funcionamiento de la organización.

Es por ello, que se formula la siguiente entrevista con el objetivo de determinar las oportunidades de mejora del modelo Integral ADN, para hacer lo más eficiente y eficaz

Diagnóstico al modelo Integral de gestión del ADN

Nombre y apellido: _____

Rol durante la ejecución de los proyectos de ADN:

Especialista de gestión de conocimiento Experto Multinacional

Experto Local

1. ¿En cuál empresa de Banesco Internacional labora actualmente?

Banesco Banco Banesco Seguros TodoTicket

Nativa

2. ¿Qué opina Ud. Sobre la gestión de la calidad en la organización?

3. ¿Cree Ud. Que la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa promueve espacio para transferir conocimiento? ¿Cuáles y Explique?

4. ¿Considera importante que se abra espacios dentro la práctica donde comparta el conocimiento?

Sí No

¿Por

qué?_____

5. ¿Qué necesidad de conocimiento cree usted que requiere para ejecutar de forma eficaz la práctica?

Capacitación

Documentación de Buenas Prácticas

Espacios para socializar conocimiento

Otros

¿Cuáles?_____

6. ¿Conoce usted el modelo integral de gestión del ADN?

Sí No

Si su respuesta es positiva de una breve explicación

7. ¿Conoce usted los beneficios que trae a la organización el modelo integral de gestión del ADN? ¿Explique cuáles?

8. ¿Cómo cree usted que el modelo integral de gestión del ADN podría ayudar a generar un nuevo conocimiento?

9. ¿Ha detectado oportunidades de mejora al modelo integral de gestión del ADN? ¿Cuáles y Explique?

10. ¿Cómo cree Ud. que se pueden operacionalizar las oportunidades de mejoras?

11. Clasifique del 1 al 5, donde 1 (muy mala implementación) y 5 (excelente implementación) ¿Cómo cree Ud. como ha sido la implementación del modelo integral de gestión del ADN en la organización?

**Anexo 2. Validación al Modelo de Entrevista para el Diagnóstico al
modelo Integral ADN**

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta el instrumento para validar el Guion de Entrevista estructurada (Cuestionario), el cual se implementará durante el desarrollo de la presente investigación. Lea el instrumento y marque con una (X), su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

PERTINENCIA	Relación estrecha de la pregunta con los objetivos del estudio y el aspecto del instrumento que se encuentra desarrollado
REDACCIÓN	Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico
ADECUACIÓN	Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o de desempeño del entrevistado

Se sugiere colocar en el recuadro de observaciones, aquellas sugerencias que considere pertinentes y en caso de requerirlo, sírvase escribir las sugerencias o correcciones sobre el enunciado de la pregunta.

La escala a utilizar es:

E: EXCELENTE: El indicador se presenta en grado muy superior al mínimo aceptable.

MB: MUY BUENO: El indicador se presenta en grado superior al mínimo aceptable, sin llegar a ser excelente.

B: BUENO: El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.

R: REGULAR: El indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.

D: DEFICIENTE: El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

Preguntas	Pertinencia					Redacción					Adecuación				
	D	R	B	MB	E	D	R	B	MB	E	D	R	B	MB	E
¿En cuál empresa de Banesco Internacional labora actualmente?				✓					✓						✓
¿Qué opina Ud. Sobre la gestión de la calidad en la organización?				✓					✓						✓
¿Cree Ud. Que la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa promueve espacio para transferir conocimiento? ¿Cuáles y Explique?					✓			✓					✓		
¿Considera importante que se abra espacios dentro la práctica donde comparta el conocimiento?				✓					✓						✓
¿Qué necesidad de conocimiento cree usted que requiere para ejecutar de forma eficaz la práctica?					✓					✓					✓
¿Conoce usted el modelo integral de gestión del ADN?					✓					✓					✓
¿Conoce usted los beneficios que trae a la organización el modelo integral de gestión del ADN? ¿Explique cuáles?					✓					✓					✓
¿Cómo cree usted que el modelo integral de gestión del ADN podría ayudar a generar a nuevo conocimiento?					✓					✓					✓
¿Ha detectado oportunidades de mejora al modelo integral de gestión					✓					✓					✓

del ADN? ¿Cuáles y Explique?														
¿Cómo cree Ud. que puede operacionalizar las oportunidades de mejoras?			✓				✓						✓	
Clasifique del 1 al 5, donde 1 (es el más bajo) y 5 (el más alto) ¿Cómo cree Ud. como ha sido la implementación del modelo integral de gestión del ADN en la organización?			✓ i				✓					✓ /		

Observaciones - Sugerencia

Fecha de la validación:

18 / Junio / 2015

Apellidos y nombres del validador:

DANIEL V. GASPAR CANTO



Firma del validador

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta el instrumento para validar el Guion de Entrevista estructurada (Cuestionario), el cual se implementará durante el desarrollo de la presente investigación. Lea el instrumento y marque con una (X), su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

PERTINENCIA	Relación estrecha de la pregunta con los objetivos del estudio y el aspecto del instrumento que se encuentra desarrollado
REDACCIÓN	Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico
ADECUACIÓN	Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o de desempeño del entrevistado

Se sugiere colocar en el recuadro de observaciones, aquellas sugerencias que considere pertinentes y en caso de requerirlo, sírvase escribir las sugerencias o correcciones sobre el enunciado de la pregunta.

La escala a utilizar es:

E: EXCELENTE: El indicador se presenta en grado muy superior al mínimo aceptable.

MB: MUY BUENO: El indicador se presenta en grado superior al mínimo aceptable, sin llegar a ser excelente.

B: BUENO: El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.

R: REGULAR: El indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.

D: DEFICIENTE: El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

Preguntas	Pertinencia					Redacción					Adecuación				
	D	R	B	MB	E	D	R	B	MB	E	D	R	B	MB	E
¿En cuál empresa de Banesco Internacional labora actualmente?					✓					✓					✓
¿Qué opina Ud. Sobre la gestión de la calidad en la organización?					✓					✓					✓
¿Cree Ud. Que la Vicepresidencia de Sinergia Corporativa promueve espacio para transferir conocimiento? ¿Cuáles y Explique?					✓					✓					✓
¿Considera importante que se abra espacios dentro la práctica donde comparta el conocimiento?					✓					✓					✓
¿Qué necesidad de conocimiento cree usted que requiere para ejecutar de forma eficaz la práctica?					✓					✓					✓
¿Conoce usted el modelo integral de gestión del ADN?					✓					✓					✓
¿Conoce usted los beneficios que trae a la organización el modelo integral de gestión del ADN? ¿Explique cuáles?					✓					✓					✓
¿Cómo cree usted que el modelo integral de gestión del ADN podría ayudar a generar a nuevo conocimiento?					✓					✓					✓
¿Ha detectado oportunidades de mejora al modelo integral de gestión					✓					✓					✓

del ADN? ¿Cuáles y Explique?					✓					✓				✓
¿Cómo cree Ud. que puede operacionalizar las oportunidades de mejoras?					✓					✓				✓
Clasifique del 1 al 5, donde 1 (es el más bajo) y 5 (el más alto) ¿Cómo cree Ud. como ha sido la implementación del modelo integral de gestión del ADN en la organización?					✓					✓				✓

Observaciones - Sugerencia

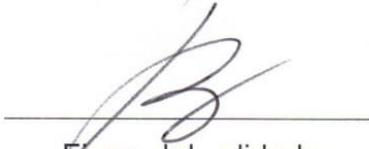
Deberia afueaco
B

Fecha de la validación:

17/6/15

Apellidos y nombres del validador:

Vallevilla, Fedy


Firma del validador

Anexo 3. Proyectos de Difusión de ADN Corporativo

Prácticas	País Destino	Estatus	Cumplimiento	Fecha de Inicio	Fecha Fin Real	Tiempo de duración (días)
Difusión Práctica Riesgo Operativo	Panamá	A tiempo	98%	18-07-2013	31-05-2014	317
Difusión Práctica Riesgo Operativo	República Dominicana	En Alerta	97%	18-07-2013	31-05-2014	317
Difusión Práctica Riesgo Crédito	Panamá	A tiempo	100%	18-06-2013	30-12-2014	560
Difusión Práctica Riesgo Crédito	República Dominicana	A tiempo	100%	18-06-2013	31-08-2014	439
Difusión Práctica Riesgo Mercado y Liquidez	Panamá	A tiempo	102%	18-06-2013	01-06-2014	348
Difusión Práctica Riesgo Mercado y Liquidez	República Dominicana	En Alerta	101%	18-06-2013	31-08-2014	439
Difusión Práctica Cobranzas Recuperaciones	Panamá	Culminada	101%	15-10-2013	30-11-2014	411
Difusión Continuidad del Negocio	Panamá	A tiempo	101%	18-06-2013	01-12-2014	531
Difusión Continuidad del Negocio	República Dominicana	A tiempo	100%	18-06-2013	01-09-2014	440
Difusión Prevención y Pérdidas	Panamá	A tiempo	99%	18-06-2013	01-06-2014	348
Difusión Gobierno Corporativo	Panamá	A tiempo	99%	18-06-2013	30-06-2014	377
Difusión Gobierno Corporativo	República Dominicana	A tiempo	102%	18-06-2013	30-06-2014	377
Difusión Mercadeo	Panamá	A tiempo	100%	18-03-2013	30-12-2014	652
Difusión Mercadeo	República Dominicana	A tiempo	98%	18-03-2013	30-12-2014	652
Difusión Segmento Ventas Masivo (PYME)	Panamá	Fuera de Fecha de Culminación	104%	18-07-2013	30-12-2013	165

Difusión Segmento (PYME)	Ventas Masivo	República Dominicana	Fuera de Fecha de Culminación	101%	18-07-2013	30-12-2013	165
Difusión Segmento Masivo (Banca Agropecuaria)	Ventas Masivo	Panamá	Fuera de Fecha de Culminación	101%	18-07-2013	30-12-2013	165
Difusión Call Center		República Dominicana	Culminada	105%	01-10-2013	15-11-2014	410