

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA  
GERENCIA DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y CENTRO DE SERVICIOS  
COMPARTIDOS DEL GRUPO BANCOLOMBIA EN MEDELLÍN

MÓNICA CRISTINA HERNÁNDEZ MUÑOZ



Trabajo de grado para optar al título de especialista en Gerencia de Servicios de  
Información

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
ESCUELA INTERAMERICANA DE BIBLIOTECOLOGÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN  
MEDELLÍN  
2010

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	18
1.1.1 Beneficios.....	22
1.2 OBJETIVOS.....	24
1.2.1 Objetivo general.....	24
1.2.2 Objetivos específicos.....	25
1.3 ALCANCE.....	25
2.METODOLOGÍA.....	32
2.1 MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL.....	39
2.1.1 Conocimiento.....	40
2.1.2 Tipos de conocimiento.....	40
2.1.3 Información.....	41
2.1.4 Relación información – conocimiento.....	41
2.1.5 Capital Intelectual.....	42
2.1.6 Gestión del Conocimiento.....	43
2.1.7 Aprendizaje Organizativo.....	43
3.RESULTADOS.....	50
3.1 RESULTADOS DE ENTREVISTAS.....	50
3.2 HIPÓTESIS.....	51
3.2.1 Gestión del Conocimiento.....	51
3.2.2 Innovación.....	52
3.2.3 Fuga de información.....	52
3.3 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS.....	52
3.4 RESULTADO DE ENCUESTAS.....	54

3.4.1 Hipótesis.....	54
3.4.2 Gestión del Conocimiento.....	54
3.4.3 Innovación.....	55
3.4.4 Fuga de información.....	56
3.5 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....	57
4. PROPUESTA.....	58
5.CONCLUSIONES.....	62
6. RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	67

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Gestión estratégica del conocimiento.....	23
Ilustración 2. Gerencia gestión documental.....	26
Ilustración 3. Mapa del proceso (Transferir Información).....	29
Ilustración 4. Mapa del proceso (Administración de información).....	30
Ilustración 5. Mapa del proceso (Consultas de información).....	31
Ilustración 6. Espina de pescado: Causa – efecto aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento.....	38
Ilustración 7. Análisis de riesgo: aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento.....	39
Ilustración 8. Modelo de gestión del conocimiento por la gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia.....	58
Ilustración 9. Proceso de innovación de conocimiento para la Gerencia de Gestión Documental.....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Gestión del conocimiento.....	55
Gráfico 2. Innovación.....	56
Gráfico 3. Fuga de información.....	56

## LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Formato de Dirección de proceso en la gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia.....	66
Anexo B. Entrevista sobre Gestión del Conocimiento para los líderes de la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia.....	67
Anexo C. Encuesta sobre gestión del conocimiento, aplicada a los líderes de procesos en la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia.....	69
Anexo D. Definición de recursos para la ejecución del proyecto de Investigación sobre Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia.....	72

## GLOSARIO

**Aprendizaje:** es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

**Aprendizaje Organizativo** es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El Aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento. Se pueden asociar a este enfoque los conceptos de "organizaciones inteligentes", "organizaciones que aprenden"(learning organizations)

**Capital estructural:** es el conocimiento que la organización consigue explicitar, quedan incluidos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, sistemas de gestión, procesos de trabajo, patentes. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización después que las personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita un incremento en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la efectividad de la organización.

**Capital Humano:** se refiere al conocimiento que poseen las personas y que es útil para la empresa, este capital no es propiedad de la empresa, sino de las personas que trabajan en ella, a medida que los individuos incrementen sus conocimientos, crecerá el capital humano.

**Capital intelectual:** es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas que dan a las

empresas una ventaja competitiva en los mercados, se divide en Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

**Capital relacional:** Es lo que está posicionado en la mente de los demás actores del sector con relación a la organización. Este capital debe reflejar las relaciones que se tienen con los clientes, los proveedores, la competencia, los organismos gubernamentales, etc.

**Comunidades de práctica:** son grupos, asociaciones, sociedades constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas.

**Conocimiento explícito:** es aquel que está codificado y es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal como por ejemplo documentos presentaciones, diseños, especificaciones, etc.

**Conocimiento tácito:** es aquel que no se encuentra codificado como por ejemplo experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, habilidades y creaciones, etc.

**Creatividad:** es la capacidad para crear de nuevas ideas y conceptos, y las asociaciones entre los mismos, que da como resultado soluciones originales a los problemas.

**Gestión del Conocimiento:** la creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan. (Nonaka, 1995)

**Gestión de la información:** se refiere a las distintas etapas del tratamiento de la información, desde la producción, hasta el almacenamiento, la recuperación y la disposición. La información puede hallarse en casi cualquier formato y provenir de cualquier fuente.

**Innovación:** es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

**Socialización del conocimiento:** es el proceso de adquirir conocimiento a través de exposiciones, documentos, experiencias y observación.

**Valor agregado:** es el valor adicional que adquieren los servicios al ser transformados durante el proceso productivo.

**Valor del mercado:** el valor de mercado de una compañía (aquel por el cual se cotizaría en bolsa) es entonces equivalente a la suma de su Valor Contable y de su Capital Intelectual.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación documenta; basado en antecedentes, modelos y referencias, el estudio de factibilidad que se realizó en la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia en Medellín, para implementar un modelo de Gestión del Conocimiento que desarrollará, en el momento de su aplicación, de forma eficaz la captura y transformación de información a nuevo conocimiento e innovación.

Se presenta entonces, un modelo orientado a apoyar la implementación de la Gestión del Conocimiento que se soporta dentro de la cultura organizacional con una visión centrada en los colaboradores del área y sus procesos; además, deja ver la participación activa de los líderes de procesos, jefe de centro y gerente del área.

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión del Conocimiento, lecciones aprendidas, modelos, gestión de información, aprendizaje organizacional, comunidades de práctica, innovación, capital estructural, capital humano, capital intelectual, socialización, disposición de la información, documentación, publicación, conocimiento tácito, conocimiento explícito.

## **ABSTRACT**

The present work of investigation documents, based on antecedents, models and references, the feasibility study that was realised in the Management of Documentary Management of the Bancolombia Group in Medellin to implement a model of Management of the Knowledge, that developed at the time of its

application of effective form the capture and transformation of information to new knowledge and innovation.

One appears then, a oriented model to support the implementation of the Management of the knowledge that supports within the organizational culture with a vision centered in the collaborators of the area and their processes, to others lets see the active participation of the leaders of processes, head of center and manager of the area.

### **KEY WORDS**

Learned management of the knowledge, lessons, models, management of information, organizational learning, communities of practice, innovation, structural capital, capital human, intellectual capital, socialization, disposition of the information, documentation, publication, tacit knowledge, explicit knowledge.

## INTRODUCCIÓN

El conocimiento existe actualmente en todas las organizaciones, en sus colaboradores y hasta en sus clientes o usuarios, sin embargo, sólo aquellas compañías que quieran ser competitivas, mantenerse en el tiempo o permanecer y transcurrir deben generar valor e innovar en sus procesos y servicios, todo esto puede lograrse si se integra capital intelectual, humano y organizacional, de manera tal que la compañía esté comprometida, y todos sus colaboradores aporten su conocimiento y experiencias en pos de contribuir y optimizar los procesos de modo que éste pueda ser utilizado como un recurso y activo valioso dentro de la organización, y permita su integración y utilización.

El conocimiento es el único recurso ilimitado de las organizaciones y también el único que aumenta con su uso, es por ello que se debe explicitar para poder transformarlo, divulgarlo y publicarlo. En este trabajo de investigación se puede observar el modelo que se aplicará en la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia en Medellín, para capturar, documentar, gestionar, transferir y transformar el conocimiento y sobre todo para compartir el que aún no ha sido publicado. Antes de conocer el modelo, se aclarará de una forma concreta que es Gestión del Conocimiento y el porqué de la importancia de su aplicación en una organización, teniendo en cuenta siempre el capital humano, y aspectos como la fuga de conocimiento y gestión de información, todos conceptos muy utilizados en la era del conocimiento.

En el presente trabajo de investigación, se muestra y justifica cual fue el proceso para escoger el modelo más adecuado a implementar en la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia en Medellín, con base en las diferentes teorías sobre Gestión del Conocimiento, y en la descripción y retroalimentación de modelos ya implementados en diferentes organizaciones.

Se exponen las motivaciones y objetivos de la investigación, adicional a esto la evolución sobre la pertinencia de implementar un modelo de Gestión del Conocimiento y como éste puede llegar a generar valor agregado a la Gerencia, de modo que sus empleados y colaboradores fomenten de manera continua su conocimiento y generen para ésta un capital intelectual medible, codificado, organizado y transformado dando como resultado la creación de “comunidades de práctica” y “comunidades de investigación” Aportela (2008) que capaciten, innoven, integren y fomenten el conocimiento, incluyendo como principio las personas y sus iniciativas.

Para finalizar, se eligió entre todos los modelos expuestos (Nonaka y Takeuchi, Bueno E, Garvin D, entre otros) el más adecuado para implementar en la Gerencia de Gestión Documental, donde se vincula a todos sus colaboradores y se tiene como objetivo fomentar y registrar las buenas prácticas y experiencias que cada integrante y colaborador ha tenido dentro de los procesos o actividades que se manejan en el día a día, para así esperar generarle a la organización un cambio que contribuya con su crecimiento y permanencia, y a su vez, innovar y crecer como colaboradores dentro de la misma institución.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Grupo Bancolombia como organización líder en servicios bancarios en Colombia, debe cada día adaptarse a los rápidos cambios que exige la actual sociedad de la información y el conocimiento. Esta adaptación sólo es posible por medio de la implementación de una herramienta que permita la gestión y administración de estos factores.

La herramienta propuesta, para facilitar esta adaptación es un modelo de Gestión del Conocimiento, que contribuya a que los objetivos, misión y visión propuestos por el Grupo Bancolombia se cumplan, para el caso por medio de la recuperación, documentación y manejo de la información, que apoye el mejoramiento de los procesos dentro de la Organización.

Es necesario decir que un modelo de Gestión del Conocimiento implementado en el Banco, debe llevar, en el mediano plazo, a convertir el Grupo en una Organización que transforma el conocimiento por medio de la innovación, aunque es claro que el core del negocio no es el conocimiento, si convierte en factor crítico, teniendo en cuenta una situación especial generada por la globalización de mercados, cuya dinámica es enfrentarse a nuevas competencias basadas en conocimiento, que a su vez generará situaciones de sostenibilidad y competitividad en el tiempo, lo anterior fue trazado como objetivos de la Vicepresidencia Financiera para este año; pero para lograr todo ello, se requiere de la participación de todos los empleados de la Organización mediante técnicas de colaboración masiva, como grupos de investigación, comunidades de práctica, entre otros.

Esta investigación se fundamenta en los diferentes estudios realizados por algunos autores sobre el tema y debe justificar la propuesta de implantación del modelo de Gestión del Conocimiento. Quienes afirman que los activos fijos de las

compañías no están generando ni sostenibilidad en el tiempo, ni ventajas competitivas o valor agregado; es entonces cuando los líderes de las compañías se dan cuenta que los “activos intangibles” Maroto (2008) son los que brindan a las organizaciones el valor y la oportunidad que requieren para perdurar y ser competitivas.

Actualmente las organizaciones en el ámbito mundial están implementando modelos de Gestión del Conocimiento, y hace alrededor de veinte años se viene hablando del tema en el mundo; en el caso de países como Colombia, la Gestión del Conocimiento se ha venido implementando en las organizaciones desde hace quince años aproximadamente, para no ir muy lejos, en Medellín, adelantan proyectos de KM, empresas como: EPM, Isagen, Corona, Noel o el Grupo Bancolombia. En el caso de Empresas Públicas de Medellín el programa de Gestión del Conocimiento lleva alrededor de catorce años de trayectoria y es una de las pioneras en este campo; su aplicación ha consistido en documentar todos los procesos en sus áreas, aplicando las buenas prácticas y potenciando sus experiencias, EPM documenta la experiencia del operario y la aprovecha para el beneficio del proceso y para el de la organización; a su vez, su filosofía es apuntar a la obtención de resultados, por ello capacitan a su personal para ganar eficiencia y competitividad, todo esto lo comparten en grupos por especialidades y áreas, y en conjunto transforman esa información en conocimiento; cómo? mejorando procesos por medio de la documentación y lectura, capacitándose y retroalimentándose del conocimiento de otros y sobre todo innovando en el desarrollo de su gestión.

En el caso del Grupo Bancolombia se comenzó más o menos desde el año 2008 a integrar el sistema tecnológico para que las gerencias contribuyan con este modelo por medio de la Intranet del Banco y con un portal que permitiera a todas las gerencias ingresar allí sus buenas prácticas, también se llevan a cabo, actualmente, círculos de comunicación que consisten en desarrollar y exponer un tema donde participan todos los integrantes del área y comparten experiencias en

cuanto a él. El Banco comenzó a proyectar la Gestión del Conocimiento con estas experiencias, para lograr interiorizarla en sus empleados, ya se habla entonces, de comunidades de práctica y mejoramiento de procesos y actualmente se realizan grandes campañas de sensibilización sobre el tema. Con este trabajo se espera contribuir aún más a toda esa iniciativa tanto para el área de Gestión Documental como para el Grupo Bancolombia, ya que hasta el momento la campaña del Banco aún no había llegado al interior de la Gerencia de Gestión Documental.

En el transcurso de esta investigación se encontró, que uno de los principales aspectos que se debían tener en cuenta es darle continuidad a las actividades que se están llevando a cabo en el Banco y que hasta el momento no incluían a la Gerencia de Gestión Documental, lo anterior debido a los escasos acercamientos que se tenían con los modelos de Gestión del Conocimiento, se debía entonces desarrollar en la Gerencia diferentes campañas sobre innovación, tratar de establecer un lenguaje diferente para hablar de conocimiento, que todo esto fuera enfocado a los empleados, y que apuntara a la cultura de la Organización. También se debía comenzar a realizar estudios sobre la importancia de disponer y documentar todo el conocimiento que poseían las personas en el momento de desarrollar sus procesos; además de esto comenzaría a concientizar a las personas sobre la fuga de información actual, lecciones aprendidas y buenas o malas prácticas experimentadas para documentarlas, todo esto necesitaba de una herramienta que abarcara todas las características expuestas, tal como las de un modelo de Gestión del Conocimiento que aún no estaba implementado en la Gerencia y que requería ser liderado, diseñado y propuesto.

Teniendo en cuenta que el Grupo Bancolombia apenas incursionaba en la implementación del modelo de Gestión del Conocimiento, se podía decir que otra de las situaciones que existen en el Grupo y no menos importante que la continuidad sobre el tema, es el ignorar las ventajas que posee un modelo de Gestión del Conocimiento, debido a que no todas las direcciones del Banco podían estar conscientes o conocer el beneficio y aprendizaje que se obtiene por

medio de un conocimiento organizado y que es inherente en cada uno de los empleados, ya que se genera después de vivir experiencias en el día a día de la ejecución de los procesos.

Las entrevistas que fueron aplicadas al Jefe de centro y al Gerente al momento de comenzar esta investigación, arrojaron como conclusión, que existía desconocimiento sobre el tema y de allí puede partir el mínimo interés que se identificó alrededor de la Gestión del Conocimiento, la razón como lo plantean todos los autores investigados en este trabajo, entre ellos Nonaka y Takeuchi (1995) que dicen que los administradores piensan que el conocimiento es un recurso intangible y no podría ser medido de forma cuantitativa, esto conllevaría a no generar valor, y a no poderse plasmar en una estadística; hoy al proponerles el modelo de Gestión del Conocimiento se han dado cuenta que lo antes mencionado efectivamente no era cierto, pues en los resultados expuestos por muchas organizaciones internacionales como Nokia, Microsoft, o nacionales como Noel, EPM, después de aplicar sus modelos, concluyeron que estos modelos sí generaban valor y mucho más construcción intelectual dentro de las compañías. Los líderes del área manifestaron algunas inquietudes sobre su medición, estado y resultados en el momento de plantearles toda la teoría acerca de la Gestión del Conocimiento.

Otra de las situaciones que se pudo observar por medio de las entrevistas y encuestas aplicadas a sus empleados y directivas en el Grupo Bancolombia y específicamente en la Gerencia de Gestión Documental donde se propuso y se quiere implementar el modelo de Gestión del Conocimiento, es la falta de espacios para que sus integrantes socialicen sus procesos, la fuga de información y la escasa difusión que se le da a compartir experiencias y buenas prácticas en la Gerencia, todo esto debido al desconocimiento que pueden tener sus directivas frente al tema y la no existencia de un modelo de Gestión del Conocimiento.

Por último, otra de las situaciones que se pudo observar como resultado de las encuestas, es que las personas, a pesar de su voluntad y deseo de aprender sobre el tema, no comparten su conocimiento ni su gestión diaria, por falta de tiempo, (muchas actividades laborales) o porque lo ven como una carga más, por poca motivación, por desconocimiento de un modelo adecuado, por desconocimiento de sus resultados, por miedo a ser reemplazados y hasta conformismo en lo que hacen; en consecuencia no se innova en los procesos, mucho menos se comparten, publican, disponen o documentan, cerrando así la contingencia en caso de que alguien falte o renuncie y se lleve consigo todo el aprendizaje y experiencia, permitiendo que este se quede en una sola persona o no se transmita, arriesgándose a perder todo el capital intelectual invertido en este empleado y generando un costo mayor para la Organización al capacitar a otra persona para que realice determinada actividad; el no innovar y no generar valor agregado al proceso son algunas de las principales consecuencias de no tener implementado un modelo de Gestión del Conocimiento.

Con base en estos argumentos se plantean dos inquietudes que fueron parte de la motivación para la realización de esta investigación ¿por qué es importante proponer un modelo de Gestión del Conocimiento en el área de Gestión Documental del Grupo Bancolombia? y ¿Qué valor agregado obtendría la Gerencia de Gestión Documental si aplica este modelo? Estas dos inquietudes esperábamos puedan resolverse en el momento de concluir esta investigación.

## **1.1 JUSTIFICACIÓN**

Las organizaciones de todo el mundo, sea cual sea su mercado, se encuentran en un momento clave donde requieren contar con un modelo de Gestión del Conocimiento. La sociedad del conocimiento y la información son conceptos que se hacen cada vez mas importantes dentro de las compañías y las teorías gerenciales van determinando una tendencia hacia la Gestión del Conocimiento,

convirtiéndola en un modelo esencial en la organización, ya que permanentemente, a través del conocimiento, se aumenta su valor económico, educativo, cultural y social; a su vez, el modelo de Gestión del Conocimiento proporciona calidad, oportunidad, mejoramiento en los procesos y perdurabilidad en el mercado a través del tiempo.

Es el conocimiento el que permite a las organizaciones aumentar su valor en cualquier campo. Por esta razón y con el funcionamiento en el conocimiento organizacional o colectivo existente se llevará al Grupo Bancolombia a ser líder en estos temas. Es el momento para que el Banco comience a identificar y documentar el conocimiento de los empleados, a preguntarse quien es experto en qué y por qué y a su vez a incluir en sus proyectos el modelo de Gestión del Conocimiento en el momento que requiera disminuir tiempos de producción, costos, mejoramiento de procesos e incursionar en la innovación.

Reconocer lo vital del conocimiento dentro de cualquier organización y en el caso especial del Grupo Bancolombia, proponer una investigación que ayude al logro de los objetivos del Banco y especialmente de la Gerencia de Gestión Documental, en cuanto a conocimiento, mejoramiento e innovación se refiere, una investigación que se espera sirva y contribuya al mejoramiento y crecimiento de la Gerencia por medio del modelo de Gestión del Conocimiento

En primer lugar, por medio del modelo de Gestión del Conocimiento propuesto, se lograrán identificar las principales brechas que actualmente se presentan en la Gerencia de Gestión Documental en cuanto a la fuga de información, el desconocimiento del enfoque de Gestión de la información y Gestión del Conocimiento; ya que con herramientas como la documentación de procesos, registro de buenas y malas prácticas y con la captura de datos referentes al día día laboral, se identificarán las brechas que hoy hacen que se caiga en

reprocesos, aumento de costos, tiempo y reinversión de soluciones a los errores cometidos.

En segundo lugar, se propone un modelo de Gestión del Conocimiento que se adecua a las necesidades de la Gerencia de Gestión Documental y que se espera sea implementado haciendo participes a sus directivos y todos los miembros del área, que está alineado con la cultura organizacional del Banco y que apunta a los objetivos propuestos para el año en curso por la Gerencia, como es el mejoramiento y calidad de los servicios ofrecidos, la documentación e innovación, la perdurabilidad y oportunidad de los procesos.

A su vez, con el modelo de Gestión del Conocimiento propuesto se generará un documento que servirá de gestión e investigación sobre los procesos del área, donde se oriente el registro, las buenas y malas prácticas, las experiencias, las sugerencias, el funcionamiento y sobre todo la creación o mejoramiento que aporten los empleados para los mismos, y que sirva como base de las futuras situaciones en las que se tomen decisiones que involucren cambios en los procesos.

La fuga de conocimiento que fue identificada en el área, es una de las principales consecuencias de no tener implementado un modelo de Gestión del Conocimiento en la Gerencia, es por ello que una de las razones para realizar esta propuesta es poder terminar con ese ciclo y lograr documentar las buenas prácticas e innovación de los empleados, poner a disposición todo el aprendizaje que se pueda obtener de ellos para beneficio de la organización, reconociendo habilidades, motivaciones y experiencias para dejarlas plasmadas como buenas y malas prácticas; este es uno de los principales beneficios que traerá el modelo a la Gerencia en el momento de ser implementado, y a su vez con la herramienta tecnológica implementada ya en el Banco se pondría a disposición para todos los empleados del Grupo Bancolombia.

Esta idea surgió, de la necesidad de contribuir y agregar valor a los procesos y procedimientos que se manejan en el área de Gestión Documental, también darles protagonismo a todos sus colaboradores, quienes se esfuerzan y tienen para dar al Grupo Bancolombia mucho más conocimiento del aportado actualmente.

Con todos los factores ya mencionados y que justifican esta investigación se dio paso a tratar de identificar la respuesta a las dos preguntas planteadas en la introducción de esta investigación, ¿porqué es importante proponer un modelo de Gestión del Conocimiento? y ¿Qué valor agregado obtendríamos aplicando este modelo? Para llegar a la respuesta, primero se procuró entender que es Gestión del Conocimiento y Parra (2004) nos da una definición muy amplia acerca del tema: “Gestión del Conocimiento es la capacidad que tienen las personas de crear y generar nuevas ideas basándose en algo ya hecho, un mejoramiento, que se debe materializar en servicios, productos o sistemas para ponerlo a disposición de otras personas y sobre todo aprovecharla para beneficio propio y el de la organización, esto se logra combinando experiencia, habilidades y conocimiento del proceso”. Se debe tener en cuenta que existen sin número de definiciones sobre este concepto, sin embargo para el desarrollo de esta investigación nos basamos en la definición anteriormente expuesta.

También se estudiaron diferentes modelos propuestos por Parra M. (2008), Nonaka y Takeuchi (1999), EPM (1995), entre otros, que para el desarrollo de esta investigación son considerados los más importantes y destacados, y que sirvieron como base para proponer el que sería aplicado a la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia, todo esto teniendo en cuenta, como lo indican los autores consultados Nonaka y Takeuchi (1999), “cada modelo es propio de una organización, ya que la Gestión del Conocimiento debe estar siempre ligada a la cultura organizacional”, esto debido a que cada Organización es única, tiene objetivos y metas trazadas que la diferencian de las demás y sus

intereses y logros deben estar respaldados por herramientas y procesos que contribuyan a alcanzarlos.

Por último, teniendo clara la definición de Gestión del Conocimiento, después de haber estudiado a diferentes autores sobre el tema y haber identificado las causas principales de la falta de un modelo de Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Gestión Documental, se pudo plantear e identificar cuáles serían los principales beneficios para la Gerencia.

### **1.1.1 Beneficios**

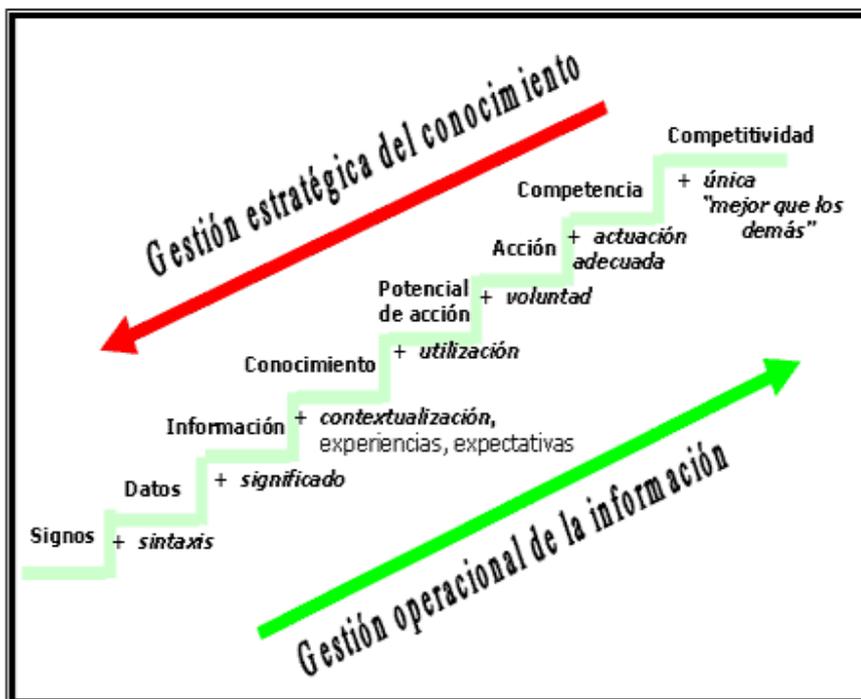
1. Como primer beneficio y el más importante, sería identificar todos y cada uno de los procesos realizados actualmente en el área, combinado con las experiencias de cada empleado en su día a día, lo que generaría mejores prácticas y oportunidad a la hora de resolver una situación frente a un cliente, pues ya identificado y documentado el proceso y la experiencia en una herramienta como la base de datos se agilizaría en el tiempo de respuesta, a su vez se re aprendería de la experiencia de las personas que lo ejecutan y de sus procedimientos, como se realizaba en el pasado, como son ahora y como podría llevarse a cabo en el futuro.
2. Otro de sus beneficios y que se espera resulte de esta investigación en el momento de ser aplicado el modelo es poder tener la capacidad de generar nuevo conocimiento por medio de la innovación y mejoramiento en los procesos, esto dará como resultado un mejoramiento continuo y disminución de errores en la prestación de los servicios, documentándolas y compartiéndolas con el área; ya que uno de los factores esenciales del modelo propuesto en la Gerencia es poner al servicio toda la información y conocimiento transformado para darle gestión. Es muy importante identificar que información se puede utilizar y recuperar de los empleados para

programar a su vez capacitación y establecer redes de aprendizaje que les ayude a otras personas interesadas dentro de la organización a cumplir sus metas y logros; todo esto, una vez el modelo de Gestión del Conocimiento esté implementado en la Gerencia de Gestión Documental.

3. Por último algo considerado muy útil en las Organización para el seguimiento de los resultados, es poder medir y valorar todo el conocimiento; hasta el momento se había considerado intangible, pero con la llegada de modelos ya establecidos y que arrojan excelentes datos de medición como los estudiados en esta investigación, tales como los de EEPPM (1995), Nonaka y Takeuchi (1999), Bueno, E, (1999), Garvin (1998), entre otros, fue posible contribuir a con los objetivos propuestos y valorar el conocimiento dentro de la Organización.

Es importante mencionar que la selección del modelo, se basó entre otras cosas en la recopilación de la información por medio de estrategias y metodologías diseñadas para la trazabilidad de información que simplemente se resume en que los gestores y administradores de la información y dueños de los procesos principales que se manejan en el área fueron sensibilizados previamente por el Banco sobre la Gestión del Conocimiento, se les facilitó una herramienta tecnológica que consiste en identificar cualquier dato relevante en sus procesos, comenzando desde un “signo” hasta llegar al último peldaño de la escala que es la competitividad, donde llegan a utilizar todo el conocimiento adquirido de un proceso para luego transformarlo en innovación. Esta herramienta estará dispuesta en el momento de la aplicación del modelo en la Gerencia.

## Ilustración 1. Gestión Estratégica del conocimiento



Fuente: North (2001)

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo general.

Proponer un modelo de Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Gestión Documental y Centro de Servicios Compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín durante el año 2010. Se espera potenciar la innovación, detener la fuga de conocimiento y mejorar los procesos del área por medio de metodologías de documentación que permitan su aplicación.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

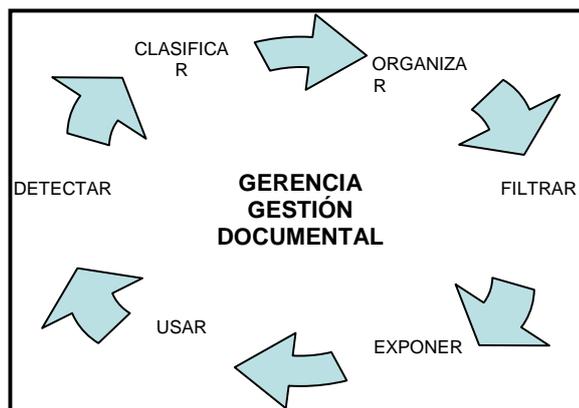
- Articular estratégicamente el modelo de Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Gestión Documental
- Identificar las necesidades del área para definir el modelo más adecuado de Gestión del Conocimiento en torno a los resultados deseados
- Identificar las principales causas que propician la fuga de información en la Gerencia de Gestión Documental para lograr eliminarlas en el momento que se ejecute del modelo
- Identificar los antecedentes sobre los estudios que se hayan realizado sobre el tema para complementar la investigación y obtener de ellos los factores claves a mejorar con la implementación del modelo
- Documentar los procesos del área en conjunto con la Gerencia para que sirva de soporte y apoyo en su mejoramiento
- Lograr, por medio de la implementación del modelo de Gestión del Conocimiento ser más competitivos, ágiles y oportunos en la prestación de los servicios del área

### **1.3 ALCANCE**

El modelo propuesto se diseña para probarlo y aplicarlo en la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia, por esta razón se tomó como punto de partida la investigación de los diferentes modelos existentes, definiendo desde los conceptos hasta su aplicación. Por tal motivo, esta propuesta partió de la

observación del manejo de los procesos en el área, brechas de información, desperdicios y experiencias; cada una de estos datos pasó por el proceso de valoración hasta su resultado final, la consulta (encuesta).

### Ilustración 2. Gerencia Gestión Documental.



Fuente: Bueno E. (1999)

Este esquema propone seis tipos de procesos para el logro de los objetivos que se quiere obtener con la propuesta, y que al aplicar el modelo estuvieron presentes:

- ✓ **Detectar:** es localizar el conocimiento (pensamiento) que sea de valor para el Grupo, y está contenido en todos los colaboradores del área. De acuerdo con sus capacidades se determinarán las nuevas fuentes de acción.
- ✓ **Clasificar:** es el proceso de selección del modelo. Su elección se basa en criterios como el organizacional, comunal o individual y estarán aplicados al interés, práctica y acción.
- ✓ **Organizar:** el proceso de almacenar de forma estructural la información seleccionada para su mejor aprovechamiento.

✓ **Filtrar:** actividad que permite seleccionar cuando se organice la información, puede ser consultada por el medio elegido de almacenamiento. Estas búsquedas se basarán en estructuras simples y complejas.

✓ **Exponer:** toda esta captura de información debe ser expuesta a todos los colaboradores del área de manera simple, de modo que sea comprendida por todas las personas.

✓ **Usar:** este conocimiento ya evaluado y clasificado, debe ser aplicado a todas esas situaciones pendientes por resolver (innovación), ya que la idea de este conocimiento es transformar los procesos y reducir sus brechas.

Este esquema fue elegido después de conocer las principales necesidades dentro del área y cuáles eran los puntos que se debían tener en cuenta e identificar en el momento de la realización de la propuesta; el esquema que se presenta en este trabajo se ajustó al modelo que se quería presentar a la Gerencia de Gestión Documental, ya que abarca desde el punto más mínimo de un proceso hasta el aspecto más general del mismo; de igual forma se consideró que debía ser nuevamente evaluado por la Gerente y Jefe de Centro del área, de manera que los puntos frágiles de los procesos quedaran totalmente cubiertos. Seguidamente y después de elegir el esquema, se siguió trabajando en él para el cumplimiento de las metas expuestas en este proyecto de investigación hasta llegar a su aplicación.

Se tuvo en cuenta que en la Gerencia de Gestión Documental, se debe aplicar un modelo muy simple en el que pudieran participar todos los integrantes, por ese motivo se diseñó un formato para la documentación de los procesos, (Anexo A) este formato sirve para conocer más a fondo cada uno de los procesos ejecutados en el área.

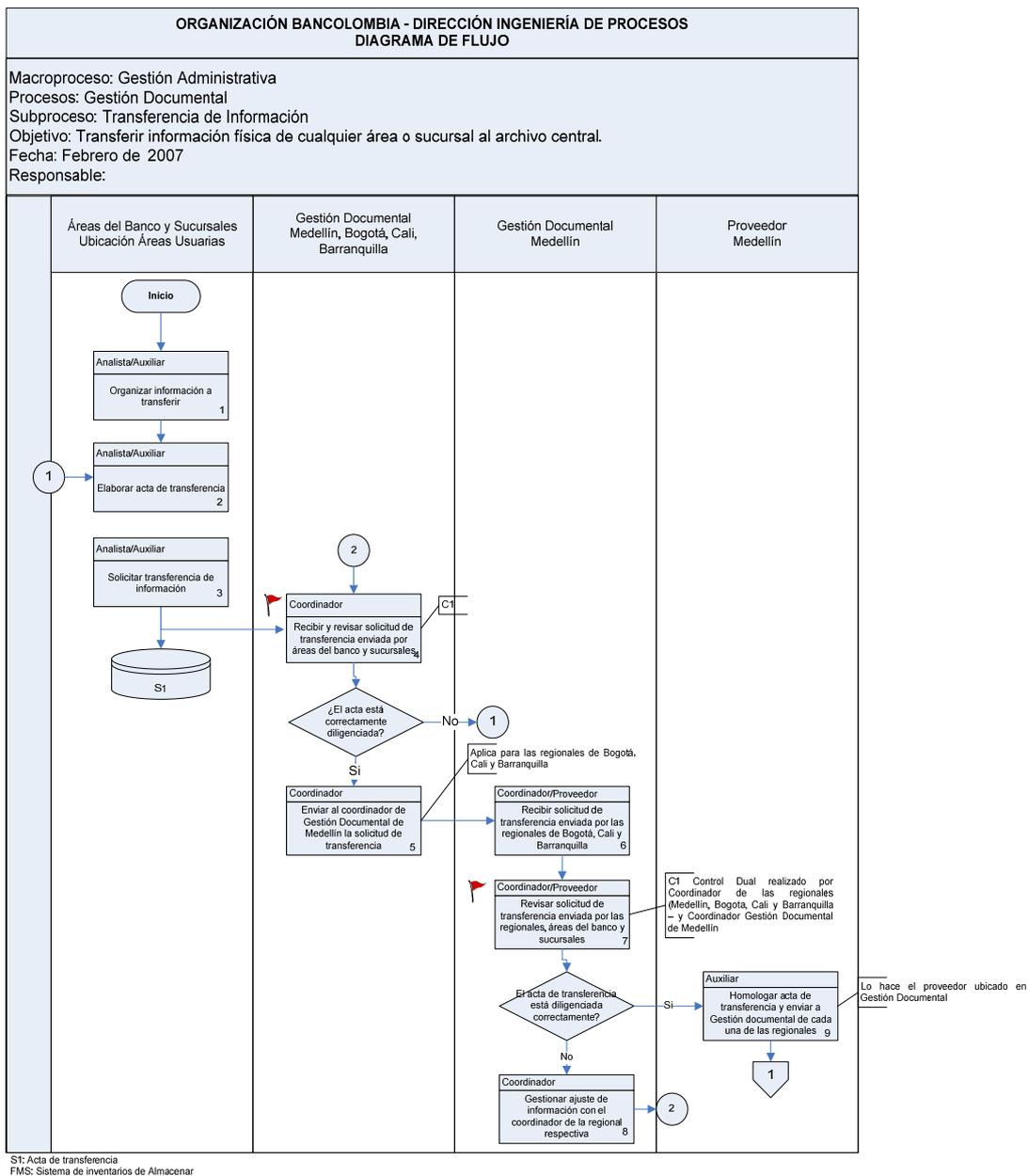
Con el conocimiento previo de todos los procesos del área, es mucho más fácil identificar y comenzar a transformar todo el aprendizaje y conocimiento que posee cada uno de los integrantes del área. Para esto se hace necesario documentar cada uno de los procesos y establecer un mapa de los mismos.

✓ **Transferencia de Información.** El proceso de transferencia se presenta cuando las áreas del Grupo Bancolombia envían la documentación de tipo administrativa al archivo central, una vez ésta cumpla con el tiempo de permanencia en el archivo de gestión. Las transferencias deben obedecer a un cronograma llamado Plan de Transferencias, sin embargo, existe la posibilidad de transferir en otras fechas diferentes a las allí acordadas.

Para una correcta transferencia se deben tener en cuenta todas las instrucciones del Programa de Gestión Documental que anteceden este subproceso. Las cuales consisten básicamente en la forma de clasificar y codificar la documentación por la cual responden ante la Organización.

La principal herramienta para la transferencia de información es el "Acta de Transferencia", en la cual se relacionan una a una las carpetas o paquetes a enviar al archivo central con la información clara y suficiente, para que la recuperación de las mismas sea fácil y oportuna.

### Ilustración 3. Mapa del proceso (Transferir Información)



Fuente: Mapas de procesos, Grupo Bancolombia, 2000

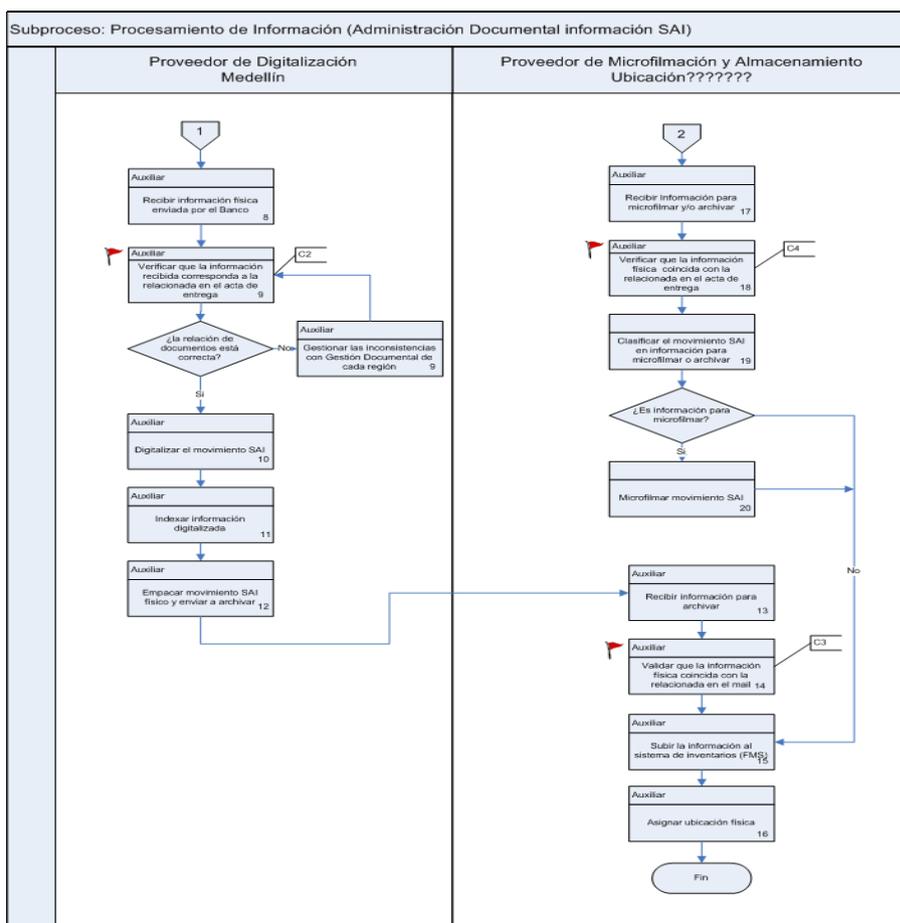
✓ **Administración de Información.** El proceso de administración de información se presenta cuando cualquiera de las áreas del Grupo Bancolombia

genera documentos y solicita a la Gerencia de Gestión documental su asesoría para la administración de la información.

Gestión documental recibe, clasifica, procesa, separa, envía y custodia toda la información que es enviada por parte de las áreas del Grupo. La custodia en un archivo central hasta su disposición final.

La principal herramienta para la administración de la documentación es el “Programa de Gestión Documental” (PGD) donde se generan las tablas de retención documental, flujos de procesos, acuerdos de servicios y actas de compromiso.

#### Ilustración 4. Mapa del proceso (Administración de información)

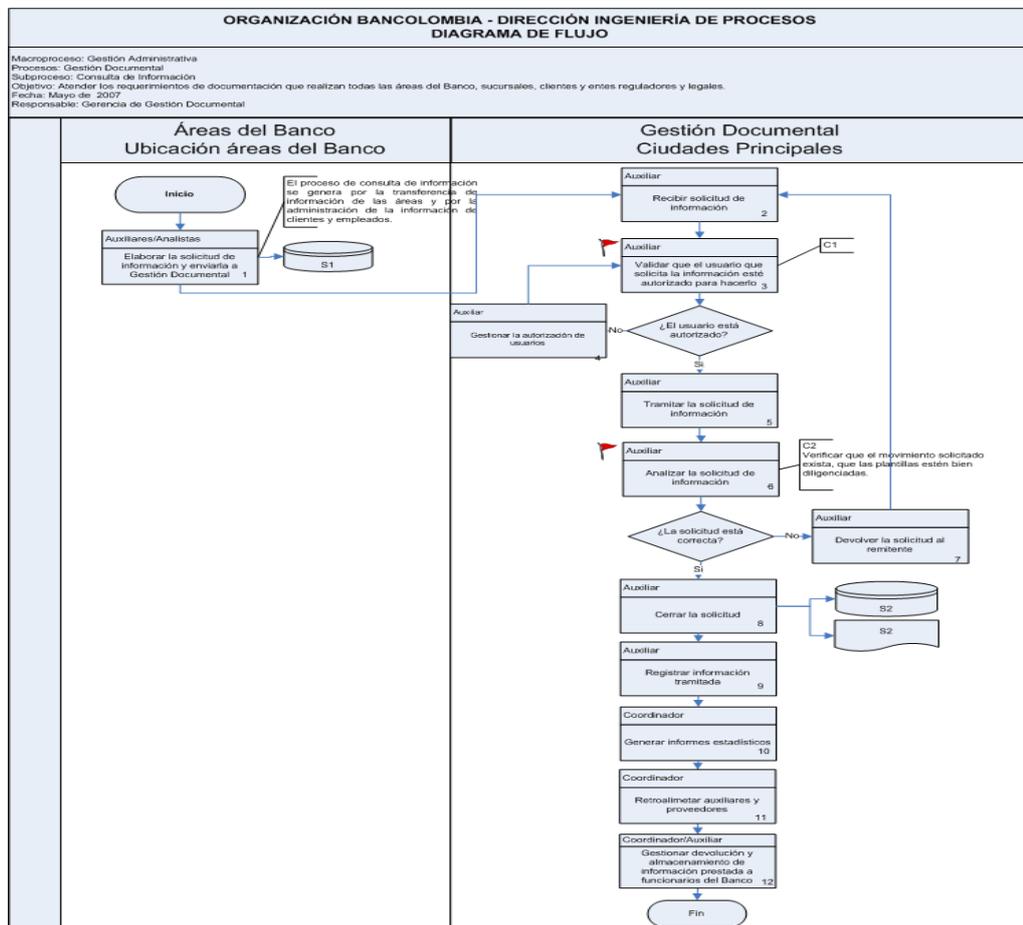


Fuente: Mapas de procesos, Grupo Bancolombia, 2000

✓ **Consulta de información:** el proceso de consulta de información se presenta cuando cualquier empleado del Grupo requiere consultar o conocer sobre la información administrada por Gestión Documental en cualquier tipo de formato (digital, físico, microfilmado).

Gestión Documental recibe, valida y gestiona la solicitud enviada por los usuarios; el insumo base para la realización de la consulta es la solicitud enviada por la base de datos o correo electrónico.

**Ilustración 5. Mapa del proceso (Consultas de información)**



Fuente: Mapas de procesos, Grupo Bancolombia, 2000

✓ **Custodia de información.** Este proceso se presenta cuando Gestión Documental después de haber recibido toda la información transferida por las diferentes áreas del Grupo Bancolombia envía los documentos al archivo central para ser custodiado hasta su disposición final, con base en las Tablas de Retención Documental.

La principal herramienta para el desarrollo de esta actividad es la Tabla de Retención Documental, ésta permite conocer el periodo de tiempo en que los documentos deben estar custodiados, cuando deben pasar a un medio alterno y cuando deben ser depurados bajo todas las políticas de seguridad del Banco.

No existe un mapa porque que este proceso lo ejecuta un tercero

✓ **Depuración de información.** El proceso de depuración se presenta cuando la información custodiada en el archivo central del Grupo Bancolombia cumple con su ciclo de vida, precisamente el que indica la Tabla de retención Documental. La documentación es depurada no sin antes quedar depositada en un medio alterno, (microfilmación, backup, digitalización) adicional a esto el comité creado por cada área dentro del Grupo evaluará documento por documento reafirmando o no su depuración.

No existe un mapa porque que este proceso lo ejecuta un tercero

## 2. METODOLOGÍA

Este proyecto es de corte cualitativo y cuantitativo, está basado en una herramienta procedimental como la entrevista y la encuesta. Se utilizó para la identificación de uno de los valores que se utilizan para el logro de los objetivos en el área, busca describir el estado actual de la Gerencia de Gestión Documental del

Grupo Bancolombia en Medellín para validar la viabilidad de la aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento, y hace parte de las metas del Servicio de Valor Agregado (SVA) del año 2010 que se ha propuesto la Gerencia para presentar a la Vicepresidencia Administrativa. Será aplicativa por que el modelo de ser aprobado podrá experimentarse, evaluarse y medirse para aprovechamiento del área y sus empleados.

La propuesta del modelo se basó en las necesidades de información de los integrantes del área, se utilizaron técnicas como las entrevistas aplicadas a la Gerente y jefe de Centro de Medellín. Se realizó un análisis comparativo entre la situación actual de los procesos y el futuro manejo de los mismos en el momento de desarrollar el modelo en el área de Gestión Documental del Banco, adicional a esto se realizaron encuestas a los cinco dueños de los procesos en el área.

Se definieron cinco fases, cada una con sus actividades para la realización de la investigación:

➤ Fase uno. Antecedentes y estudios realizados sobre Gestión del Conocimiento en el ámbito internacional, nacional y en el Grupo Bancolombia.

Actividades

- Revisión bibliográfica
- Clasificación bibliográfica
- Análisis bibliografía
- Fase dos. Diagnostico del área de Gestión Documental en cuanto a la Gestión del Conocimiento.

Actividades

- Recopilación de información (planilla de documentación del proceso – Anexo A)
  - Entrevistas estructuradas (Anexo B)
  - Análisis de entrevistas
  - Documentación de entrevistas
  - Encuestas a los dueños del proceso (Anexo C)
  - Recursos (Anexo D)
- Fase tres. Elección del modelo a aplicar según las necesidades del área

#### Actividades

- Recopilación bibliográfica de los diferentes modelos
  - Análisis de modelos
  - Recursos (Anexo D)
  - Documentación del modelo elegido
- Fase cuatro. Definición de herramientas a utilizar en el modelo de Gestión del Conocimiento

#### Actividades

- Definición de herramientas
  - Recursos (Anexo D)
  - Documentación y aplicación de las herramientas
- Fase cinco. estructura y documentación del modelo

#### Actividades

- Desarrollo del modelo
- Recursos (Anexo D)
- Aplicación del modelo
- Pruebas
- Cierre y entrega del modelo a aplicar

En la primera fase se identificó y recolectó la información necesaria para definir los aspectos iniciales que alimentarán los mapas de conocimiento, las buenas y malas prácticas que se vivieron en otras organizaciones, la metodología para la incorporación en el plan estratégico y el modelo de gestión que se utilizaría para la sensibilización, la socialización, el análisis, los estudios, la recolección de datos, las ubicaciones y definiciones para lo cual se utilizaron instrumentos y herramientas acorde con las necesidades específicas (entrevistas y encuestas).

En la segunda fase se desarrolló una sensibilización y socialización del concepto de Gestión del Conocimiento entre los miembros de la Gerencia de Gestión Documental, se estudió y analizó las posibles ventajas del modelo propuesto, los procesos actuales y su ejecución; la estructura y cultura organizacional, los sistemas de información actuales, y el entorno organizacional, haciendo énfasis en el estudio de diferentes modelos de conocimiento representativos para la Gerencia. Adicional a esto, se indagó en el área para conocer que expectativas o referencias tenían sus miembros acerca del programa de Gestión del Conocimiento, se buscaron personas estratégicas en el área como la Gerente y el Jefe del Centro en Medellín; se recolectó la información que se había generado hasta el momento sobre el tema en el Grupo, incluyendo sus líneas de negocio y se procedió a documentar todo lo que se venía haciendo sobre el tema en el Banco.

En la tercera fase se recolectó información por medio de encuestas y se aplicó a los colaboradores que intervienen en los procesos del área, se identificaron las

necesidades de la Gerencia, sus brechas, sus inquietudes y lo que esperaban de la propuesta, se definió que tipo de modelo se aplicaba con ayuda de toda la información anteriormente recolectada, teniendo en cuenta las necesidades que se observaron, documentaron y discutieron al interior del área.

En la cuarta fase se definieron los instrumentos para la recolección de datos; uno de esos instrumentos es la observación, ayudó a identificar la cultura del conocimiento y las competencias en la Gerencia, esta observación fue dividida en dos partes: primero se consultó sobre las competencias profesionales, laborales, específicas y del puesto de trabajo; en la segunda parte se trató de averiguar la percepción por parte del Gerente, Jefe de Centro y Colaboradores sobre el manejo y reconocimiento de los procesos cuando se aplique la Gestión de Conocimiento, reconocimiento fundamental para la construcción del modelo, basado en el análisis de las respuestas dadas por los encuestados y que sirvió para alimentar la última fase, en donde se eligió el modelo.

La fase final de esta investigación se basó en la documentación de los procesos desarrollados en la Gerencia de Gestión Documental, y en la definición del modelo de Gestión del Conocimiento, esta etapa recopiló toda la información generada a partir de los instrumentos aplicados a los empleados del área, además de la identificación de las brechas de conocimiento, fuga de conocimiento y aspectos generales a tratar en el momento de la ejecución del modelo. A partir de esto se pueden generar recomendaciones para el área y se contribuir al mejoramiento del servicio. En esta etapa también se cerrará y entregará la propuesta de investigación.

En la metodología propuesta también se definió como aspecto importante de la investigación el análisis de riesgo. Con base en las fases descritas anteriormente, se logró identificar las posibles situaciones que se deben prever y corregir en cada una de las actividades de esta propuesta.

Para la definición del análisis de riesgo se tomó como modelo el diagrama de Gantt donde se describió cada uno de los posibles riesgos identificados en todas las etapas del proyecto.

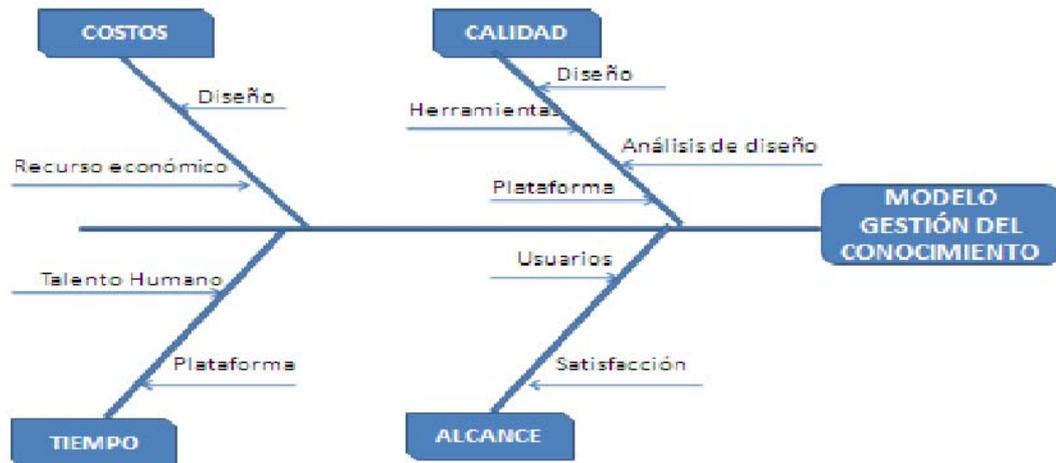
Costos: se encuentra definido el modelo a escoger y el recurso económico. Se debe tener en cuenta que para esta investigación no se requirieron más recursos que el analista, lo demás se necesitaría en el momento de su aplicación.

Calidad: aquí también se encuentra contemplado el modelo elegido y su análisis, las herramientas como la encuesta, los formatos de entrevista y la plataforma tecnológica requerida para su aplicación.

Tiempo: el diseño de la plataforma y el talento humano, esto implica distribución de tiempo acertado para lograr el objetivo.

Alcance: este riesgo se mitigará con la medición de satisfacción de los usuarios en el momento que los procesos mejoren en tiempo, recursos, valor económico e innovación.

**Ilustración 6. Espina de pescado: Causa – efecto aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento**



En el estudio realizado frente a los posibles riesgos a prever, se obtuvo como resultado en la valoración un estado **TOLERABLE** frente a la mayoría de las situaciones expuestas. A continuación se muestra la representación gráfica de todos los estados estudiados:

## Ilustración 7. Análisis de riesgo: aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento

Tipo	Riesgo (Descripción+Causa Raíz+ Efecto)	Calificación Preliminar de Probabilidad	Calificación Preliminar de Impacto	Calificación Preliminar del Riesgo	Evaluación Preliminar del Riesgo	Controles Existentes	¿Disminuye el nivel de probabilidad del riesgo?	¿Disminuye el nivel de impacto del riesgo?	Calificación definitiva Probabilidad	Calificación definitiva Impacto	Calificación Definitiva del Riesgo	Valoración riesgo	Medidas de respuesta (Controles a Implementar)
Alcance	SATISFACCIÓN	2	5	10%	TOLERABLE	- Evaluación de servicio - Encuesta de satisfacción	SI	SI	1	5	5%	ACEPTABLE	
	USUARIOS	3	10	30%	IMPORTANTE	- Encuesta de satisfacción	SI	SI	2	5	10%	TOLERABLE	
Tiempo	PLATAFORMA	2	20	40%	IMPORTANTE	- Pruebas tecnologicas	SI	SI	1	10	10%	TOLERABLE	
	TALENTO HUMANO	2	10	20%	MODERADO	- Proceso selección - Capacitación	SI	SI	1	5	5%	ACEPTABLE	
Costo	DISEÑO	3	10	30%	IMPORTANTE	- Revisión modelos	SI	SI	2	5	10%	TOLERABLE	
	RECURSOS ECONÓMICOS	2	10	20%	MODERADO	- Planificación presupuesto	SI	SI	1	5	5%	ACEPTABLE	
Calidad	DISEÑO	3	10	30%	IMPORTANTE	- Revisión modelo	SI	SI	2	5	10%	TOLERABLE	
	HERRAMIENTAS	2	20	40%	IMPORTANTE	- Planificación y revisión	SI	SI	1	10	10%	TOLERABLE	
	ANÁLISIS DEL DISEÑO	1	10	10%	TOLERABLE	- Asesoría	SI	SI	1	5	5%	ACEPTABLE	
	PLATAFORMA	2	20	40%	IMPORTANTE	- Pruebas tecnologicas	SI	SI	1	10	10%	TOLERABLE	

### 2.1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Para el desarrollo de esta investigación se identificó en primera instancia los términos Conocimiento e información, dado que se trata de la base fundamental para la generación de cualquier modelo de Gestión del Conocimiento en una Organización.

### 2.1.1 Conocimiento.

La enorme cantidad de información que se dispone sobre cualquier aspecto que le pueda interesar al hombre, se convierte hoy en día en mejoramiento obligado para los diferentes compañías que se ocupan del manejo del conocimiento; éste no debe entenderse únicamente como el resultado generado por investigaciones científicas, sino que se debe incluir, a todas las elaboraciones humanas, “que pretendan el desarrollo alrededor de las experiencias vivenciales que conllevan al descubrimiento y dominio del mundo para el bien de la humanidad” Correa, L (2008)

Parra, Ivan (2008) ha definido cinco aspectos para definir el conocimiento: el aspecto filosófico, con la epistemología relativa a la teoría del conocimiento; el aspecto científico, con descubrir la forma de preguntar a la naturaleza para conocerla y entenderla; el aspecto de la ingeniería, con los ingenieros informáticos a la tarea de diseñar software para la codificación de la información; el aspecto de la contabilidad, con la determinación del valor del conocimiento como activo intangible de las organizaciones; y el quinto aspecto la moderna teoría organizacional, con las organizaciones que aprenden.

### 2.1.2 Tipos de conocimiento

- ✓ **Conocimiento Generativo, productivo y representativo:** el conocimiento generativo es el resultado de la creación del nuevo conocimiento. El conocimiento productivo es el resultado de la aplicación del conocimiento generativo en los procesos. El conocimiento representativo es el proceso de transferir conocimiento explícito a los interlocutores de la organización.
  
- ✓ **Conocimiento Organizacional:** se representa en las ideas generales e importantes de la organización, como la misión, visión, objetivos, políticas, etc. Y son el resultado de los procesos de transformación entre los

diferentes tipos de conocimiento. También se considera conocimiento explícito.

Existen sin número de aspectos que tratar para definir el conocimiento, sin embargo para esta investigación se tomará como definición la establecida por Davenport y Prusak, (1998) quienes definen el conocimiento como: *una mezcla de experiencias, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.*

### **2.1.3 Información**

Es una estructura de datos con sentido en un contexto. Transformamos datos en información cuando:

Contextualizamos: propósito de los datos

Categorizamos: medir bajo unidad de análisis

Calculamos: analizamos datos matemática o estadísticamente

Corregimos: eliminamos errores de los datos Condensamos: resumir los datos en forma concisa

La información, procesa y genera el conocimiento humano, ya que las personas tienen la capacidad de generar y perfeccionar códigos y símbolos con significados que conforman lenguajes comunes útiles para la convivencia en la sociedad, a partir del establecimiento de sistemas de señales y lenguajes para la comunicación.

### **2.1.4 Relación información - conocimiento**

Para que el conocimiento interiorizado en cada individuo se haga perceptible a los demás, debe exteriorizarse y estar cargado de significado y contexto; es ahí donde se materializa y se vuelve información. La información es producto de la

comunicación, que a su vez, se transforma en conocimiento y es comprensible para los demás, sin embargo, esta acción no garantiza que se produzca necesariamente esa comprensión e integración del conocimiento en el receptor.

### **2.1.5 Capital intelectual**

Es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas que dan a las empresas una ventaja competitiva en los mercados, a su vez se divide en Capital humano, relacional y estructural.

- ✓ **Capital Humano:** son las personas de la organización, sus conocimientos, habilidades, sentimientos, principios, valores, estilos de comunicación, liderazgo; etc., todo lo relacionado con la comunicación grupal.
  
- ✓ **Capital relacional:** Son las relaciones de las personas que integran la organización con las personas que se encuentran en su entorno. Las buenas relaciones con el entorno proporcionan a la organización ventajas competitivas de alto valor; ellas, se facilitan con el uso de las herramientas tecnológicas.
  
- ✓ **Capital estructural:** Es todo aquel conocimiento que está inmerso o embebido en el diseño organizacional (estructura interna, flujos de procesos, modelos de sistemas), en la cultura, en los sistemas tecnológicos y administrativos usados, en todos aquellos recursos de información que son patrimonio de la empresa. También es Capital Estructural lo correspondiente a los derechos de propiedad intelectual como patentes sobre diseño y métodos de construcción de productos o métodos de implementación de servicios, lo correspondiente a los Copyright de libros, manuales, software, etc.

### **2.1.6 Gestión del Conocimiento**

La Gestión del Conocimiento debe entenderse como “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan” Nonaka, (1995)

A su vez, la Gestión del Conocimiento, busca hacer un mayor aprovechamiento a los recursos de la organización. Sin embargo, en muchas ocasiones las organizaciones no utilizan todo su potencial basado en el conocimiento para enfrentar día a día los cambios establecidos por el mercado, dado que generalmente no se encuentran organizados los procesos para la exteriorización del conocimiento, y la cultura organizacional establecida no ayuda al uso de ese conocimiento, por lo que es muy probable que existan ventajas potenciales que no han sido consideradas a explotar o las estrategias establecidas no las apoyan directamente.

Para entender un poco más a fondo que es Gestión del Conocimiento, y teniendo en cuenta que anteriormente se explicó el término “Conocimiento”, se explicará que es Gestión: *es la realización de tareas o actividades propias de un proceso. Se podría decir entonces que la Gestión del Conocimiento es la realización de las actividades de organizar, documentar, disponer y organizar el conocimiento.*

Otro concepto que se debe tener en cuenta, desde el punto de vista estratégico, y que ayudará en la aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento es:

### **2.1.7 El Aprendizaje Organizativo.**

Es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El Aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento. Se pueden asociar a este enfoque los conceptos de

"organizaciones inteligentes", "organizaciones que aprenden" (learning organizations).

En esta investigación se identificaron algunos estudios que se han realizado con referencia a la Gestión del Conocimiento en el mundo, en Colombia y en el Grupo Bancolombia, pues hace falta centrarse en la guía que se va seguir para desarrollar los conceptos ya definidos y que serán aplicados al modelo propuesto. Muchos de los autores que han desarrollado teorías sobre la Gestión del Conocimiento, han justificado sus excelentes resultados tanto a corto, mediano como a largo plazo en las organizaciones.

Uno de ellos y el de más conocimiento en el tema, sin duda alguna es Peter Senge (1995), su modelo de aprendizaje organizacional que está plasmado en el libro "La quinta disciplina" hace énfasis en las cinco disciplinas aplicadas en la organización que favorecen el cambio a través del aprendizaje:

- El dominio personal
- La visión compartida
- El aprendizaje en equipo
- Los modelos mentales
- El pensamientos sistémico

Estas cinco disciplinas actúan de modo complementario en la organización y tienen sinergia cuando son aplicadas conjuntamente, tiene entonces mucha importancia que para su aplicación en el modelo de Gestión del Conocimiento todos los colaboradores tengan una visión compartida, dominen su personalidad y desempeño, aprendan en equipo y tengan un pensamiento sistémico o en común, que todos tengan una misma visión de la organización. Esto es visto por Peter Senge (1995) como la organización: "donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear resultados que desean, donde nuevos patrones

expansivos de conocimiento se nutren, donde las aspiraciones colectivas se liberan y donde las personas continuamente aprenden a como aprender juntos”.

Otro de los autores que desarrollaron un modelo sobre Gestión del Conocimiento es Garvin (1998) que plantea que una organización puede desarrollar aprendizaje orientándose en solo tres condiciones: significado, gestión y medición. Plantea que “son organizaciones con habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos, así como para modificar su comportamiento y reflejar un nuevo conocimiento y perspicacias. Esas organizaciones son capaces de enfrentar cinco actividades principales:

- La solución sistémica de problemas
- La experimentación con nuevos enfoques
- Aprender de sus propias experiencias e historias pasadas
- Aprender de las experiencias y mejores prácticas de otros
- Transferir conocimiento en forma rápida y eficaz en la organización

El aprendizaje organizacional puede ser diseñado según Garvin (1998) a través de estas actividades:

- ✓ **Cognitiva**, donde los miembros de la organización son expuestos a nuevas ideas, expanden su conocimiento comienzan a pensar en forma diferente.
- ✓ **De comportamiento**, donde comienzan a internalizar nuevas, perspicacias alteran su comportamiento.
- ✓ **Relativos a los resultados**, donde los cambios en el comportamiento conducen a mejoras medibles en los resultados: calidad superior, mejores salidas, incremento en el mercado u otras ganancias tangibles.

El aprendizaje y la construcción del conocimiento debe ser transmitido en un ciclo corto y sencillo, y este ocurre cuando existe una modificación o transformación de una acción como respuesta a los resultados, en el caso del área de Gestión Documental, con la modificación de un proceso o procedimiento de administración de la información que ayude o contribuya a solucionar un error. Debemos tener en cuenta que la transformación del nuevo conocimiento tiene como meta aumentar la eficacia de la organización o centro de información. Para Nonaka y Takeuchi (1995) que desarrollan otro de los modelos sobre Gestión del Conocimiento, dicen que la información capturada desde afuera que se usa en la resolución de problemas, además de crear nuevo conocimiento desde su interior, redefine y conecta el conocimiento existente, así se puede recrear un ambiente para crear nuevo conocimiento.

Ellos además hablan de conocimiento tácito y conocimiento explícito, y definen ambos: el primero se refiere a que no se encuentra codificado, como por ejemplo experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, habilidades y creaciones. El segundo se refiere a que está codificado y es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal como por ejemplo documentos, presentaciones, diseños, especificaciones, etc.

El proceso de comunicación del conocimiento en las organizaciones según estos autores se da por medio de la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, esto genera como resultado, la creación del conocimiento organizacional frente al individual, pero ¿Cómo se da esa creación y conversión del conocimiento? Por medio de creación de mapas de conocimiento, sesiones de dialogo grupal e innovación.

La aplicación de un modelo efectivo para una organización, fue el Navigator de Skandia de Edvinsson y Malore (1997) ellos afirmaron que parte del valor de la organización está integrado por el capital financiero y el capital intelectual y

específicamente una organización debe basarse en el capital intelectual de sus equipos de trabajo el cual es necesario hacerlo visible, desarrollando herramientas de medición.

Algunas de ellas, según afirman los autores son:

- **Capital humano:** número de empleados, número de directivos, tiempo de formación.
- **Clientes:** clientes perdidos, días dedicados a visitar a los clientes.
- **Procesos:** Ordenadores personales/empleados, gastos TI/empleados.
- **Capacidad de innovación:** Inversión en desarrollo de nuevos mercados, inversión de apoyo y formación de nuevos productos.

Uno de los modelos más interesantes para estudiar es el de KPMG Consulting Tejedor y Aguirre (1998) El modelo a parte de exponer los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje, también refleja sus características básicas, como son: la interacción de todos los elementos, la estructura organizativa, la cultura (valores, principios, normas, procedimientos), el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., todas estas características no son independientes sino que están conectadas entre sí. Además de sus características los autores mencionan los factores que según ellos condicionan el aprendizaje:

- ✓ Compromiso firme y consciente de toda la empresa
- ✓ Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles
- ✓ Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa.

Los resultados obtenidos por parte de KPMG con la aplicación de este modelo fueron:

- Posibilidad de evolucionar permanentemente
- Mejora en la calidad de los resultados
- Integración mayor de la empresa con su entorno y su desarrollo
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa

Existen muchos otros modelos que podrían ser descritos, sin embargo para el propósito de esta investigación no fue necesario y basto con los anteriormente expuestos, así se procedió a proponer a las directivas un modelo aplicable a la organización. Por esta razón y con base en estas argumentaciones se eligió el modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia, aplicando y combinando cada uno de estos modelos desde la captura hasta la disposición final de la información y su transformación en nuevo conocimiento.

Estas teorías llevan a concluir que existe una creciente convicción de que saber sobre el conocimiento es indispensable para el éxito en las organizaciones en estos tiempos y posiblemente también para su supervivencia y perdurabilidad. Aún antes de que se hablara de “competencias básicas”, o de “organizaciones inteligentes”, los buenos gerentes y administradores valoraban la experiencia y el know how de sus empleados – es decir su conocimiento. Sin embargo, sólo recientemente, se está comprendiendo que se requiere mucho más que un método fortuito para gestionar el conocimiento si se desea triunfar y perdurar en el mercado o banca mundial de hoy y del mañana.

Desafortunadamente en el desarrollo de esta investigación no se encontró un modelo de referencia para entidades financieras en Colombia, el máximo acercamiento que se tuvo fue con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

que estableció un programa de lecciones aprendidas el k2practice (Knowledge to Practice (2007) para su organización, donde incluyen tanto a sus empleados como sus socios, su objetivo fue crear un espacio para la mejora de las prácticas de quienes están comprometidos al lanzamiento de cambios positivos a través del desarrollo del sector privado, ayudando a la creación de puestos de trabajo y a la mejora del bienestar, esta iniciativa fue lanzada en todos los países donde el Banco tuviera interacción y generó más de mil nuevos proyectos en ochocientas instituciones del sector privado, algunos de sus proyectos pueden ser consultados en la página web del Banco.

En sí, el K2practice es una herramienta que posee cuatro componentes: El repositorio de información, que es el almacén de documentos que alimenta todo el sistema; las comunidades de práctica, que promoverán la participación de las agencias ejecutoras y otros socios para crear y compartir experiencias; las lecciones y experiencias para la replicabilidad, que consiste en análisis temáticos que identifiquen nuevas formas para replicar proyectos en otros contextos y a mayor escala, y finalmente, el componente de adaptación al cambio organizacional, que consiste en capacitación y en el diseño de incentivos formales e informales para ganar más eficiencia en la aplicación del conocimiento relevante a los nuevos proyectos. Para capturar todo el potencial de esta iniciativa se diseñó un sitio de Internet de última generación que está orientado al cliente y a la participación.

En Colombia, mientras tanto, podemos encontrar referencias como Corona, Noel y EPM ya mencionada anteriormente. Tanto para Corona como para Noel el programa de Gestión del Conocimiento comenzó hace cinco años más o menos, su intención era mejorar el servicio y proponerles a sus empleados un nuevo esquema de innovación a través del conocimiento propio. Todo esto les permitió a ambas empresas conocer a sus empleados y contar con una evolución continua dentro de sus procesos; a su vez se entendió que con este programa en sus

organizaciones obtendrían un dominio sobre los productos y su calidad. Todo el estudio realizado en ambas compañías contó con antecedentes y referentes de empresas que manejaran sus mismos productos, sin embargo siempre estuvieron alineados con la cultura organizacional que les exigía un modelo muy específico y cuidadoso.

Para concluir, en Colombia, según las anteriores referencias, se puede decir que los modelos de Gestión del Conocimiento están rompiendo con la brecha de la administración tradicional y están volviendo al interior de las organizaciones a estudiar sus capacidades, conocimientos y experiencias que resultan cien por ciento valiosas para el crecimiento y permanencia de una empresa.

### **3. RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados arrojados por esta investigación donde se reflejan en cada uno de los puntos expuestos las opiniones, observaciones y conclusiones que arrojaron los usuarios entrevistados y encuestados sobre el modelo de Gestión del Conocimiento. Estas herramientas fueron aplicadas con transparencia esperando que sus resultados ayudaran a diagnosticar y complementar el modelo escogido para la Gerencia de Gestión Documental en el Grupo Bancolombia.

#### **3.1 RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS**

La finalidad de la entrevista, aplicada a los líderes del área (Gerente y jefe de centro), fue determinar que tanto conocían ellos el término Gestión del Conocimiento y cómo desde su liderazgo podrían contribuir al desarrollo de esta investigación y en sí de la aplicación del modelo propuesto de Gestión del Conocimiento.

En esta entrevista se tomó una muestra del 100% de los líderes de la Gerencia de Gestión Documental y se trataron temas sobre innovación, fuga de conocimiento, espacios de documentación de procesos, entre otros.

El formato de la entrevista se puede observar en la sección de anexos (Anexo # B)

### **3.2 HIPÓTESIS**

Una de las principales teorías que se tenían en el momento de realizar estas entrevistas, era que tipo de aprendizaje acerca del término “Gestión del Conocimiento” podrían tener los líderes del área, debido a que en el Grupo Bancolombia la implementación de un modelo para esta disciplina apenas se está considerando. Fue por este motivo que se creyó necesario como primera instancia hacer un diagnóstico sobre el tema para poder establecer que tanto apoyo se recibiría en la aplicación de un modelo propuesto para la Gerencia de Gestión Documental por parte de los líderes.

**3.2.1 Gestión del Conocimiento.** Cuando se les preguntó a los entrevistados sobre el término Gestión del Conocimiento las personas coincidieron en afirmar que es un modelo que ayuda a que la información que posee cada persona dentro de la Gerencia se transfiera de un integrante a otro y de esta manera no se pierda o quede en el aire en el momento de ser transferido o desvinculado del área. Adicionalmente reconocieron que existe fuga de información por no tener establecido un programa que promueva la documentación de los procesos, manifestaron que se hace necesario por medio del modelo de Gestión del Conocimiento que se establezca una estrategia que garantice que la fuga de información se reduzca considerablemente y están dispuestos a promover espacios para que los empleados compartieran, documentaran y trasformaran sus procesos por medio de la innovación; esto se concluyo cuando se les preguntó por los espacios que se podrían brindar para compartir conocimiento y ambos

coincidieron en decir que de su parte promoverían cada que sea necesario o por qué no de forma periódica, espacios donde los colaboradores y dueños de procesos puedan fomentar buenas prácticas y la documentación de todas las experiencias, con el fin de contribuir al mejoramiento de los procesos y el servicio.

**3.2.2 Innovación.** Cuando se les preguntó a los líderes sobre el término innovación, tenían muy clara su definición y aportaron de diferentes formas ideas para innovar dentro de los procesos y como dentro de este programa se podrían transformar, homologar y mejorar los procesos, todo apuntando a elevar el servicio y mejorar la calificación dentro de la Vicepresidencia Administrativa. Las personas entrevistadas coinciden en afirmar que con el modelo de Gestión del Conocimiento se puede lograr una transformación del negocio con visión, compromiso e innovación, involucrando tanto a los líderes de cada proceso como aquellos que solo intervienen en él o son partícipes de algún sub proceso.

**3.2.3 Fuga de información.** En cuanto a la fuga de información, tanto el jefe de centro como la gerente opinaron sobre la necesidad de tener documentados los procesos por medio de una herramienta interactiva que permita a los empleados transferir la información por medio de esa documentación; adicional a esto la Gerente propuso capacitar a los empleados en el liderazgo orientado a saber divulgar la información que posean.

### **3.3 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS**

Como conclusión general de estas entrevistas se observó que los líderes de la Gerencia, aunque conocen el termino de “Gestión del Conocimiento” no conocen exactamente los beneficios y ventajas que se obtendrían en implementar el modelo; la hipótesis que se tenía antes de ser aplicada la entrevista sobre el conocimiento del término resultó no ser lo más importante para los líderes, pues se identificó que tienen una gran preocupación por la fuga de información y

conocimiento que actualmente se presenta en el área y se propone evaluar una estrategia dentro del modelo que conlleve a cerrar esta brecha.

Ambos líderes están dispuestos a realizar un plan de apoyo al modelo propuesto donde se esperan resultados tales como el mejoramiento y transformación de los procesos del área, esto se puede interpretar así debido a que una de sus recomendaciones fue documentar cada uno de los procesos a intervenir y dejar evidencia de los hallazgos de brechas y malas prácticas que tenga como objetivo disminuir riesgos operativos.

Se debe tener claro entonces que una de las principales recomendaciones para la implementación de este modelo es contar con un sistema para documentar los procesos, su transformación y sus posibles cambios, que estén a disposición de los demás colaboradores y de todo el Grupo Bancolombia.

También se puede concluir que los líderes de la Gerencia se mostraron interesados en promover la innovación de sus empleados, ya que se mostraron especialmente motivados cuando se les pregunto por la transformación de los procesos por medio de esta práctica. Se puede decir entonces que una de las principales estrategias que se deben tener en cuenta a la hora de implementar el modelo es motivar e incentivar a los colaboradores a llegar a la innovación por medio de capacitación, buenas prácticas, liderazgo, trabajo de mentores, entre otras.

Por último, tanto el jefe de centro como la Gerente están comprometidos a capacitar y liderar todas las actividades que contribuyan a disminuir la fuga de información que actualmente se presentan en el área de Gestión Documental. Se propone entonces abrir espacios para compartir la información, capacitar a los líderes en cuanto a cómo transferir información, incorporar la metodología de tutores, grupos de investigación, expertos y trabajo de pares, que consista

especialmente en transferir, complementar y documentar el conocimiento que se tiene en la Gerencia

### **3.4 RESULTADO DE ENCUESTAS**

La finalidad de las encuestas fue conocer y determinar que acercamiento tenían los dueños de los procesos dentro del área de Gestión Documental sobre los diferentes modelos de Gestión del Conocimiento, a su vez se quería establecer cuál sería el grado de compromiso e importancia que le darían estos líderes al modelo de Gestión del Conocimiento en el momento de implementarse en la gerencia.

En estas encuestas se tomó una muestra del 100% de los líderes de los procesos de la Gerencia de Gestión Documental y se trataron temas sobre innovación, fuga de conocimiento, espacios de documentación de procesos, entre otros.

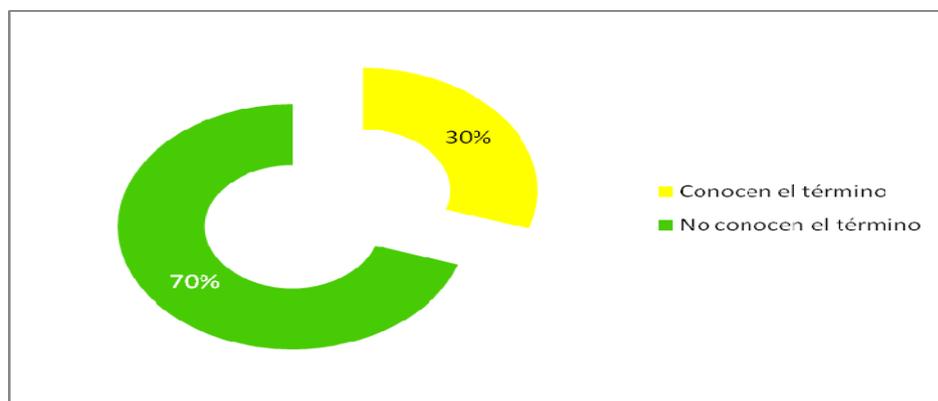
El formato de la encuesta se puede observar en la sección de anexos (Anexo # C)

**3.4.1 Hipótesis.** Una de las principales teorías que se tenían en el momento de realizar estas encuestas, fue saber que referentes tenían las personas dueñas de los procesos sobre el concepto “Gestión del Conocimiento”, debido a que en el Grupo Bancolombia un modelo para esta disciplina apenas se estaba implementando. Fue por este motivo que se creyó necesario como primera instancia hacer un diagnóstico sobre el tema y poder establecer desde qué punto se debería comenzar con la capacitación. Adicional a esto se quería conocer por parte de los líderes, que se requería para mejorar y que podían esperar que sus jefes ofrecieran para dicho mejoramiento.

**3.4.2 Gestión del Conocimiento.** Cuando se les preguntó a los encuestados si conocían o no el término Gestión del Conocimiento, el 70% de ellos contestó de forma negativa, la gran mayoría de los empleados de la Gerencia de Gestión

Documental no tiene idea de las ventajas que ofrecen los diferentes modelos de Gestión del Conocimiento. 30% que respondió de forma positiva están confundidos con el término y piensan que se trata de ejecutar un proceso con conocimiento de causa, cuando se conoce exactamente el proceso que se está llevando a cabo en el momento.

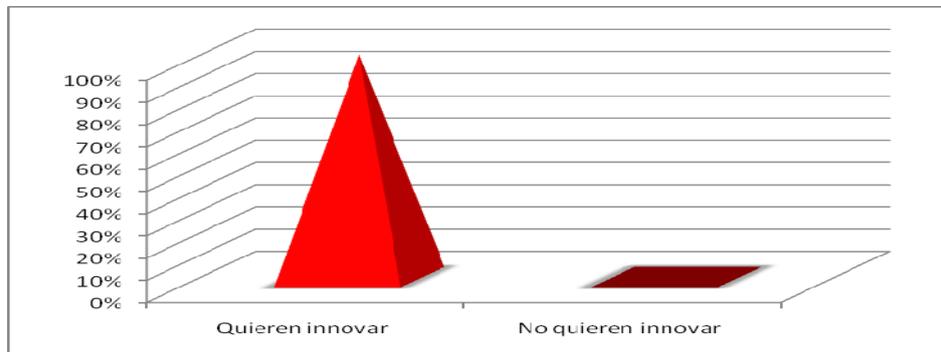
### Gráfico 1. Gestión del conocimiento



Fuente: Resultado del trabajo de investigación

**3.4.3 Innovación.** Cuando se les pregunto a los encuestados sobre la innovación, el 100% de ellos contestó que se podía y querían innovar dentro de los procesos que hoy ejecutan, sin embargo a pesar de su interés, manifestaron no estar capacitados para mejorar o transformar los procesos. Cuando se les preguntó que requerían para desarrollar la innovación el 100% de ellos respondió que necesitaba capacitación y espacios para socializar sobre el mejoramiento de esos procesos y experimentar con otras personas sobre las buenas prácticas que se llevan a cabo dentro del Banco.

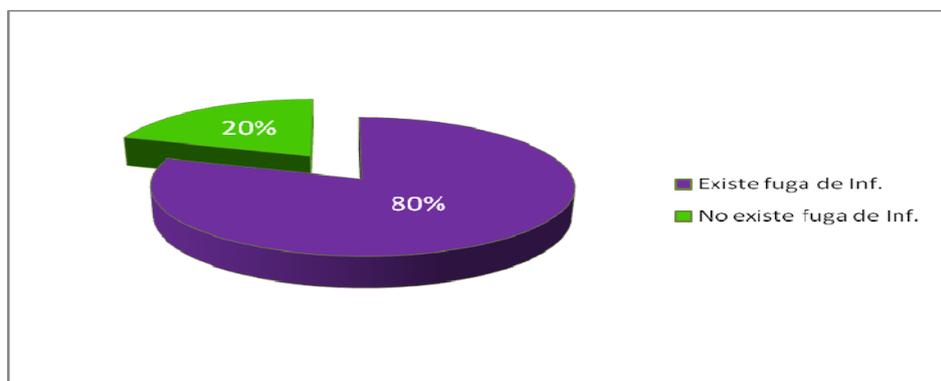
## Gráfico 2. Innovación



Fuente: Resultado del trabajo de investigación

**3.4.4 Fuga de información.** En cuanto a la fuga de información los encuestados respondieron así: el 100% de ellos creó que en la Gerencia existe fuga de información debido a que no se tienen procesos documentados, buenas y malas prácticas y no existe un método que propicie la transferencia de información. Cuando se les preguntó a los encuestados que propondrían para frenar la fuga de información, el 80% de ellos respondió que la documentación de procesos sería lo más indicado para que el conocimiento no se perdiera cuando un empleado ya no laborara más con el Banco, el 20% propuso grupos de expertos donde se hablara de todo lo que se ejecutara dentro de sus procesos y donde se pudiera compartir todo el conocimiento que actualmente se tiene.

## Gráfico 3. Fuga de información



Fuente: Resultado del trabajo de investigación

### **3.5 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS**

El resultado de las encuestas indicó que los líderes de los procesos no conocían exactamente lo que era un modelo de Gestión del Conocimiento, ya que la mayoría de ellos lo asociaba a desarrollar los procesos con conocimiento de causa, es decir, que la Gestión del Conocimiento simplemente se trataba de ejecutar actividades dentro de los procesos conociéndolas a la medida. Sin embargo se observó un gran interés por parte de los líderes para participar en toda la metodología que previamente a la aplicación de la encuesta se les explicó, manifestaron que tendrían la mayor disposición para el aprendizaje activo que se les pueda brindar para conocer sobre los beneficios y ventajas de este modelo aplicado en la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia.

En cuanto a la innovación se evidenció que los encuestados aún no la han implementado en los procesos que desarrollan en el día a día debido a la falta de capacitación y espacios donde puedan compartir sobre los temas que manejan y conocen dentro de la organización. Aquí se considera de suma importancia implementar el trabajo de pares, estímulos para transferir, compartir y transformar la información de forma parcial o radical, esto como se sabe, servirá para mejorar el servicio de efectividad dentro de la Gerencia.

Uno de los factores más importantes que tuvo este trabajo de investigación fue identificar la fuga de información que actualmente se presenta en el área de Gestión Documental; en las encuestas se reconoció este factor como una de las principales brechas en cuanto a información, los líderes de los procesos se concientizaron de esta situación e indicaron estar comprometidos a terminar y mejorar con esta brecha por medio de la transferencia de información. Ellos hicieron observaciones como la falta de capacitación, espacios, carga laboral y desconocimiento en el tema.

En conclusión y a pesar del desconocimiento que se identificó con los líderes de los procesos, se pudo determinar con las encuestas que el 100% de las personas encuestadas y entrevistadas están interesados en mejorar los procesos por medio de un modelo de Gestión del Conocimiento, innovar y frenar la fuga de información que hoy en día se presenta. Tienen interés en capacitarse frente a las diferentes modalidades que existen para la transferencia y documentación de la información y sobre todo en compartir su conocimiento con otros a los que les interese, para el mejoramiento del servicio dentro de la Gerencia.

#### **4. PROPUESTA**

Finalmente, y después de una larga y exhaustiva búsqueda dentro de los diferentes modelos de Gestión del Conocimiento, entrevistas a los líderes de la Gerencia, buscando conocer cuál era el grado de conocimiento sobre el término, los beneficios y su importancia en la aplicación, además con la ayuda de las encuestas a los diferentes líderes de los procesos, buscando alternativas, brechas y participación, se seleccionó entonces, basados en cada uno de las teorías expuestas anteriormente el modelo óptimo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Gestión Documental, que cumpliera y contribuyera al logro de los objetivos tanto de esta investigación como los propuestos por la Gerencia.

**Ilustración 8. Modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia.**



Fuente: Modelo Nonaka y Takeuchi (1995)

Para este modelo se definieron cuatro fases: captura, socialización, exteriorización y asociación:

1. **Interiorización captura.** Esta fase consistirá en clasificar el conocimiento y la información que poseen los empleados de la Gerencia, con respecto a sus habilidades, experiencias, fortalezas, prácticas y criticidad, no todo el

conocimiento es de valor para la organización por eso de esta manera debe clasificarse. Para esto se utilizará el formato para conocimiento del proceso (Anexo A)

- **Actividades**

- Conocer el proceso
- Documentar el proceso
- Conocer la gestión del empleado con respecto al proceso
- Identificar las buenas prácticas
- Clasificar la información recopilada

- **Herramientas**

- Observación
- Entrevista

2. **Socialización:** en esta fase se profundizará en conceptos como mentor o líder, comunidades de práctica, trabajo colaborativo, trabajo de pares, aprendizaje basado en problemas y grupos de estudio donde se compartirán los mismos intereses y se efectuará la transferencia de conocimiento.

- **Actividades**

- Sensibilización frente al trabajo en equipo y transferencia de información
- Capacitación en liderazgo
- Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado

- **Herramientas**

- Entrevistas
- Capacitación

3. **Exteriorización:** en esta fase el conocimiento no solo se transfiere si no que se construyen nuevas ideas y se transforman por medio de la

innovación con programas como líderes de soluciones, grupos de expertos, profesionales del conocimiento, entre otros, estimulando a los empleados por medio de incentivos y reconocimientos. Se proponen por ejemplo sistemas de puntos acumulados, desarrollo de liderazgo, número de procesos transformados, calidad de los procesos transformados, entre otros.

**Ilustración 9. Proceso de innovación de conocimiento para la Gerencia de Gestión Documental**



Fuente: Empresas Públicas de Medellín (1997)

o **Actividades**

- Exploración: en esta etapa se evaluará el tipo de conocimiento que poseen cada uno de los empleados y cual es adecuado para la transformación de los procesos.
- Ideas: se clasificarán y codificarán las ideas escogidas
- Innovación: aquí comienza el ciclo de innovación por medio de la documentación de nuevas ideas.
- Evaluación y propuestas: se evalúan todas las propuestas clasificadas y se verifica su implementación.
- Decisión: se toma una posición frente a su implementación y se evalúan sus posibles resultados.

- Implementación: se pone en marcha la implementación de las nuevas ideas.
  - Seguimiento y evaluación: se realizan seguimientos periódicos a los procesos y su transformación.
  - o **Herramientas**
    - Trabajo grupal
4. **Asociación:** aquí el conocimiento ya está explicitado, puede documentarse, compartirse y disponerse a toda la Gerencia y al Grupo en general; se puede crear un manual, un espacio en la Intranet y en general una base de datos donde se documenten todas las experiencias, buenas prácticas, buenas y malas experiencias para no caer en errores ya cometidos y sobre todo para promover y transmitir el conocimiento que posee la Gerencia de Gestión Documental.
- o **Actividades**
    - Documentación de las nuevas ideas
    - Publicación de la información generada
    - Sensibilización al resto del Grupo sobre la Gestión del Conocimiento
  - o **Herramientas**
    - Tecnológicas (portal de la Vicepresidencia)

Cuando los pasos del modelo estén documentados y ejecutados, se llegará a la innovación, ya que con todo este proceso se habrán identificado brechas, errores, desperdicios, etc. Se propone establecer grupos de expertos o grupos de investigación donde se generen ideas sobre el mejoramiento de los procesos y el servicio, donde se investigue sobre tendencias y prácticas en otras empresas de la misma línea y establecer así precedentes para mejorar la forma de realizar las tareas dentro de la Gerencia, con participación activa de los líderes y alineados a la cultura de la organizacional.

## 5. CONCLUSIONES

- Para la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia, implementar un modelo de Gestión del Conocimiento, puede significar ser un pionero por la relación Gestión del Conocimiento y Gestión Documental, en Colombia y llegar a servir de referente para otras organizaciones.
- Uno de los aspectos esenciales de esta investigación es implementar nuevos espacios de trabajo e investigación para los empleados del área, ya que para estos, según las evidencias arrojadas por las encuestas, es un tema crítico y vital para el desarrollo de la innovación.
- Una de las misiones de esta investigación es probar que el modelo propuesto de Gestión del Conocimiento genera un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en el área sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar las decisiones de los empleados.
- La evidencia arrojada en este trabajo de investigación sobre el poco conocimiento que se tiene acerca de los modelos de Gestión del Conocimiento, tanto los líderes de la Gerencia como los empleados del área están dispuestos a participar del proyecto para mejorar los procesos, el servicio y por ende profundizar en el aprendizaje.
- La innovación y el aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones; con el modelo de Gestión del Conocimiento se espera cumplir este objetivo dentro de la Gerencia.

- La Gerencia de Gestión Documental podrá destacarse en servicio, en innovación y organización por medio del modelo de Gestión del Conocimiento, ya que se trató en lo posible de apuntarle a las metas que el área tiene como propósito cumplir; adicional a esto será reconocida por la integración y reconocimiento a sus colaboradores.
- Para finalizar un modelo de Gestión del Conocimiento es un medio y no un fin para lograr innovar y transformar dicho conocimiento, es por ello que los líderes de la Gerencia deben participar activamente para incentivar a los empleados a ejecutar, mejorar y transformar sus procesos.

## **6. RECOMENDACIONES**

- Implementar el modelo propuesto de Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia.
- Abrir más espacios que generen nuevas conductas de transferencia de conocimiento tales como líderes mentores, capacitación, comunidades de práctica, entre otros.
- Incentivar a los empleados a que transfieran su conocimiento y lo compartan con el equipo de trabajo, ya que el conocimiento cuando no es

compartido no evoluciona y no sirve para solucionar situaciones dentro de una organización.

- Fomentar el modelo propuesto de Gestión del Conocimiento, para que se convierta en un proceso más del día a día dentro del área para poder contribuir y ser protagonistas del conocimiento que poseemos, que es único pero transferible a todo el Grupo Bancolombia.
- Construir cultura y aprendizaje por medio de las habilidades y experiencias con las que se cuenta a través del conocimiento que posee el área, los líderes deben fomentar un recurso que ya se tiene y que no necesita comprarse, solo capturarse, transformarse y compartirse.
- Terminar con la fuga de conocimiento que hoy se presenta en el área por medio de estrategias claves dentro del modelo de Gestión del Conocimiento propuesto en esta investigación.
- Sensibilizar a los empleados y líderes sobre la importancia del modelo de Gestión del Conocimiento de manera que trabajen en equipo para lograr el mejoramiento continuo y la innovación en los procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aportela Rodríguez, M. & Ponjuán Dante, G. (2008) La segunda generación de la gestión del conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. [\*Ciencias de la Información\*, 39 \(1\)](#), 19–30

Bueno, E. (1999) *¿por qué Gestión del Conocimiento? documento de trabajo del curso de verano capital intelectual y gestión del conocimiento*. Madrid: San Lorenzo del Escorial.

Correa, G. (2008) Diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. Medellín: Universidad de Antioquia.

Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997) *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Collins Publishers.

Empresas Públicas de Medellín (1995) *hacia una nueva definición empresarial*. Medellín: EEPPM

Fondo Multilateral de Inversiones. (2009). K2PRACTICE- Iniciativa de Gestión del Conocimiento. Recuperado en abril 28, 2010 disponible en: <http://www.iadb.org/mif/sharing.cfm?language=Spanish&PARID=4>

Garvin, D. (1998) *Administre como si el futuro importara*. EE.UU: Lezzisa

Maroto (2003) *Un espacio para todos: biblioteca y nuevas tecnologías*. España: Educación y biblioteca.

Nokaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford.

North, D. (2001) *Modelo para la economía de Estados Unidos*. Estados Unidos

Parra Mesa, ID. (2008) *Los modernos alquimistas: epistemología corporativa y Gestión del Conocimiento*. Medellín: Fondo Editorial Universitario Eafit.

Senge, P. (1995) *La quinta disciplina en la práctica: como construir una organización inteligente*. Barcelona: Granica

Tejedor, B. & Aguirre, A (1998) *Modelos de gestión del conocimiento KPMG Consulting*. Fundación Iberoamericana de conocimiento

## **ANEXOS**

### **Anexo A.**

#### **FORMATO DE DOCUMENTACIÓN DE PROCESO EN LA GERENCIA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DEL GRUPO BANCOLOMBIA**

FECHA:

HORA:

NOMBRE DEL PROCESO:

NOMBRE DUEÑO DEL PROCESO:

DEFINICIÓN DEL PROCESO:

ASPECTOS QUE CONSIDERA SE PUEDEN MEJORAR:

COMO SE PUEDE MEJORAR EL PROCESO:

**Anexo B.**

**ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LOS LÍDERES  
DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DEL GRUPO  
BANCOLOMBIA**

## INTRODUCCIÓN

La Gestión del Conocimiento en el Grupo Bancolombia está comenzando a implementarse por medio de la sensibilización a sus empleados, para el logro entonces de los objetivos de esta investigación se hace necesario conocer que información poseen actualmente los líderes de la Gerencia de Gestión Documental cuando se les pregunta por este término y así diagnosticar el alcance que podrá tener el modelo a implementar.

## OBJETIVO

Conocer qué tipo de información poseen los líderes de la Gerencia de Gestión Documental sobre el término Gestión del Conocimiento para ayudar a determinar el tipo de modelo a implementar.



Fecha:

Hora:

Nombre del Líder: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué conoce usted acerca del término “Gestión del conocimiento”?
2. ¿Qué opina usted sobre los diferentes modelos de Gestión del Conocimiento?

3. ¿Conoce usted de las ventajas en la aplicación de un modelo de Gestión del Conocimiento? Y ¿cuáles cree que son?
4. ¿De qué forma cree usted se podría beneficiar la gerencia de Gestión Documental al aplicar un modelo de Gestión del Conocimiento? Y ¿por qué?
5. Si se parte de la base que en la Gerencia de Gestión Documental existe fuga de información ¿Qué espacios cree usted que se podrían brindar para que los colaboradores del área transfieran dicha información?
6. ¿qué considera usted que es innovación?
7. ¿Cómo considera usted que un modelo de Gestión del Conocimiento ayudaría a innovar o a generar nuevo conocimiento a los procesos dentro de la gerencia?
8. ¿Cómo creería usted que un modelo de Gestión del Conocimiento podría ayudar al mejoramiento del servicio que hoy presta la gerencia? Y ¿por qué?

### **Anexo C.**

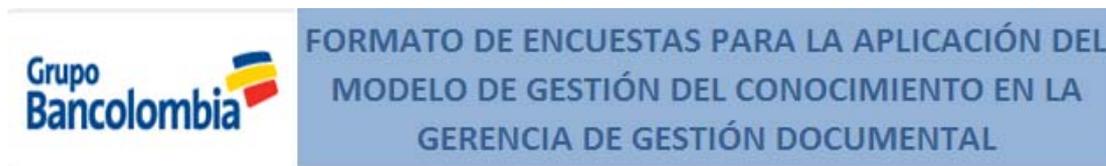
# ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, APLICADA A LOS LÍDERES DE PROCESOS EN LA GERENCIA DE GESTIÓN DOCUMENTAL DEL GRUPO BANCOLOMBIA

## INTRODUCCIÓN

Con el fin de que todos los colaboradores de la Gerencia de Gestión Documental participen activamente en la aplicación del modelo de Gestión del Conocimiento que se propone en esta investigación, es fundamental conocer que información poseen los líderes de los procesos dentro de la Gerencia y como creen ellos que puede, este modelo ayudar al mejoramiento y transformación de los mismos.

## OBJETIVOS

- Diagnosticar que tipo de información acerca de Gestión del Conocimiento poseen los líderes de proceso dentro de la Gerencia de Gestión Documental.
- Conocer por parte de los líderes de procesos las principales brechas de fuga de información dentro de la Gerencia.
- Conocer que necesidades de información requieren para llegar a la innovación de los procesos.



Fecha:

Hora:

Nombre líder del proceso: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. Nombre del proceso: \_\_\_\_\_

2. Tipo de proceso

a. Administrativo \_\_\_\_\_

b. Operativo \_\_\_\_\_

3. ¿Actualmente cuantas personas intervienen en su proceso?

a. 1 – 3 \_\_\_\_\_

b. 4 – 6 \_\_\_\_\_

c. 7 o mas \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce usted el término Gestión del Conocimiento?

a. SI \_\_\_\_\_

b. No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva dé una breve definición del término

5. Dentro de la gerencia de gestión documental, aparte de su proceso ¿qué otro conoce y creé que pueda ejecutar?

6. ¿Creé usted que la Gerencia de Gestión Documental promueve espacios para transferir conocimiento?

a. SI \_\_\_\_\_

b. No \_\_\_\_\_

Cuáles

7. ¿Considera usted que existe fuga de información dentro de la Gerencia de Gestión documental?

a. SI \_\_\_\_\_

b. NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?

8. ¿Considera importante que se abran espacios dentro de la Gerencia donde se comparta el conocimiento?

a. SI \_\_\_\_

b. NO \_\_\_\_

¿Por qué?

9. ¿Qué necesidad de conocimiento cree usted que requiere para ejecutar de forma eficaz su proceso?

a. Capacitación \_\_\_\_

b. Documentación de buenas prácticas \_\_\_\_

c. Espacios para socializar el conocimiento \_\_\_\_

d. Otros \_\_\_\_

¿Cuáles?

10. ¿Creé usted que al ejecutar su proceso se puede innovar?

a. SI \_\_\_\_

b. NO \_\_\_\_

11. ¿Creé que la innovación es un factor importante que se debe implementar en la ejecución de los procesos dentro de la Gerencia?

a. SI \_\_\_\_

b. NO \_\_\_\_

¿Por qué?

## Anexo D

**DEFINICIÓN DE RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA GERENCIA DE DE GESTIÓN DOCUMENTAL DEL GRUPO BANCOLOMBIA**

<b>RECURSOS</b>					
FASES	ACTIVIDADES	HUMANO	TIEMPO	COSTO	RECURSOS TECNOLÓGICOS
FASE UNO ANTECEDENTES	1. Revisión bibliográfica	Una persona (Analista)	25 días	1'791.666	Computador (1) Red - Internet Office
	2. Clasificación bibliográfica				
	3. Análisis bibliografía				
	4. Documentación				
FASE DOS DIAGNÓSTICO	1. Recopilación información	Una persona (Analista)	50 días	3'584.300	Papelería en general
	2. Entrevista jefe - gerente				
	3. Análisis entrevista				
	4. Documentación entrevistas				
FASE TRES MODELO	1. Recopilación bibliográfica modelos	Una persona (Analista)	35 días	2'508.310	Papelería en general Computador (1) Red - Internet Office
	2. Análisis modelos				
	3. Documentación				
FASE CUATRO HERRAMIENTAS	1. Aplicación herramientas	Una persona (Analista)	30 días	2'154.000	Computador (1) Red - Internet Office
	2. documentación				
FASE CINCO ESTRUCTURA Y DESARROLLO	1. Desarrollo modelo	Una persona (Analista)	35 días	2'508.310	Papelería en general Computador (1) Red - Internet Office
	2. Aplicación modelo				
	3. Pruebas				
	4. Cierre y entrega de propuesta				