

Metodología de gestión del conocimiento para proyectos de inteligencia de negocios en el sector bancario

Joan S PINILLA GUAUQUE

Maestría en Gestión de Información-Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Bogotá-Colombia

Victoria E OSPINA BECERRA

Maestría en Gestión de Información-Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Bogotá-Colombia

Francisco E SARMIENTO DEVIA

Maestría en Gestión de Información-Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Bogotá-Colombia

RESUMEN

En las organizaciones bancarias se ha evidenciado la necesidad de saber cómo gestionar el conocimiento; y en algunas ocasiones no se conoce el camino correcto para abordarlo. Según estudios y análisis realizados basados en más de 15 marcos de la gestión del conocimiento; como European Committee for Standardization. (2004). Knowledge management framework (CWA 14924 1) European guide to good practice in knowledge management. Plantean que los métodos y herramientas más utilizados para este fin, son los que permiten el intercambio de conocimientos como las plataformas de aprendizaje y la documentación de los procesos [11], pero en ocasiones estas herramientas no son suficientes para interiorizar en su totalidad el conocimiento dentro de la organización; principalmente en proyectos de inteligencia de negocios en entidades bancarias; se han evidenciado falencias en la gestión de conocimiento y lo que se plantea es una metodología que permita evaluar el nivel de madurez de la organización para identificar cómo abordar esta problemática y poder llegar a un asesoramiento de como tomar decisiones, y poder definir un gobierno de conocimiento donde se definan políticas y procedimientos para clasificar el conocimiento de acuerdo a las necesidades de la organización.

Palabras Claves: Gestión del conocimiento, inteligencia de negocios, entidades bancarias, transferencia del conocimiento.

1. INTRODUCCIÓN

En los proyectos de inteligencia de negocios de diferentes organizaciones, según informes, más del 60% de las implementaciones de BI (Business Intelligence) fallan debido a la adopción inadecuada por parte del usuario final o vacíos percibidos en la solución de BI[1]. Se ha podido identificar que se tienen falencias principalmente con la transferencia del conocimiento entre los actores involucrados como lo son: los usuarios, los proveedores y los implementadores, ya que se tiene una perspectiva distinta del proyecto, y se da por hecho que los cambios que se van a realizar van a posibilitar la elaboración de las actividades requeridas.

Con base en el marco conceptual de la gestión del conocimiento (Secretaría de la Función Pública, (2018) Marco conceptual sobre gestión del conocimiento), el conocimiento se origina y aplica en la mente de los conocedores, y uno de los mejores pasos a seguir para la gestión y transferencia del mismo, es a través de la experiencia y las vivencias [4], ya que al momento de interactuar con la información, se produce en el subconsciente una apropiación de la tarea a realizar, permitiendo que sea más

fácil el proceso de adaptación y comprensión; a comparación de solamente visualizar la información ya que no se apropia totalmente el concepto y la idea que se quiere transmitir.

En la actualidad para gestionar de manera correcta el conocimiento en las entidades bancarias se requiere de una inversión de tiempo y dinero por parte de las organizaciones[5], a través de estas iniciativas permite un desarrollo evidente a través del aprovechamiento de la información que se transforma en la organización estableciendo la importancia del conocimiento; la cual se evidencia en la mejora de toma de decisiones, aplicando el conocimiento tácito, permitiendo un avance en el desarrollo y desempeño al interior de la organización, manteniendo una apropiación del conocimiento que mejora los procesos y descubriendo métodos eficaces para elaborar tareas cotidianas[12].

Sin embargo, esta iniciativa no se logra sin la ayuda del gobierno del conocimiento, realizando definición de políticas, acciones y validación de accesos a esta información, dando un cumplimiento a la gestión del conocimiento haciéndolo accesible y de fácil uso para las personas que administran la información, garantizando que se mantenga una integridad en el uso de los datos y de la información administrada.

Gobierno del conocimiento

Se define como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la organización, en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias básicas esenciales[3]; es decir, constituye una función dinámica relacionada con la dirección o administración de un conjunto de flujos de conocimientos (externos e internos, pactados o creados, explícitos o tácitos), que posibilitan la creación de nuevo conocimiento, generación de valor e innovación. Una de las claves del Gobierno del Conocimiento es, gobernar los flujos que permitan que el conocimiento se movilice[3]. Adicionalmente, debe enfocarse en explotar y desarrollar los activos de conocimiento que posee la organización, a fin de que ésta pueda llevar a cabo su misión estratégica. (Davenport y Prusak, 1998).

En este contexto, el papel fundamental que desempeñan las tecnologías de la información y las comunicaciones radica en su habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración, el acceso, la búsqueda a la información y el desarrollo del conocimiento. El objetivo más importante cuando se hace referencia a Gobierno del Conocimiento es el de promover un entorno de trabajo que sea colaborativo y que esté dotado de una constante vocación de aprendizaje. Éste último concepto y el Gobierno del Conocimiento son complementarios (Boisot, 2001), ya que mientras el primero centra sus esfuerzos en la dinámica de absorción de los individuos y grupos ante el cambio, el segundo en la organización a través de las personas y grupos

que la integran, se interesa más por hacer un buen uso del conocimiento que o bien emerge de este proceso o lo impulsa. Un elemento central en las organizaciones es la “capacidad para identificar, producir, transformar, difundir y utilizar la información con el fin de crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano y para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales” [11]. Con base en esta premisa, es necesario aplicar la transformación del conocimiento implícito a explícito, por medio de acompañamientos y transferencia de experiencias que faciliten la apropiación de este entre los involucrados, evitando dependencias en la elaboración de actividades específicas, permitiendo agregar valor en la resolución de los objetivos de la organización.

Es por esta razón que se quiere abordar la gestión del conocimiento a través de modelos taxonómicos que permitan establecer la claridad necesaria para llevar a cabo la metodología propuesta tales como:

Modelos de red de gestión del conocimiento

Estos modelos surgen de forma conjunta con las teorías de organización de red y se centran en la adquisición, intercambio y transferencia del conocimiento como aspectos fundamentales para el aprendizaje organizacional, lo que permite elegir y adoptar nuevas prácticas cuando se considera pertinente. En este grupo de modelos se expresa la concepción del conocimiento a partir de las redes de actores que participan en su socialización y que influye en las acciones que estos llevan a cabo. Los actores deben de ser capaces de aprovechar las redes externas de conocimiento y la adquisición de nuevas ideas en beneficio de la organización. Estos modelos se centran en aspectos como la vinculación entre individuos y grupos de interés para facilitar el intercambio de conocimiento.[1]

Almacenamiento, acceso y transferencia del conocimiento

En este tipo de modelos se considera al conocimiento como un ente independiente entre las personas que lo generan y lo utilizan. Estos modelos se centran en la creación de metodologías, estrategias y técnicas que permitan almacenar el conocimiento y faciliten su acceso y posterior transferencia entre los miembros de la organización. Los principales tipos de almacenamiento de conocimiento son: externo, interno estructurado e interno informal.[3]

Modelos de comunidad de práctica de gestión del conocimiento

Este tipo de modelos son encontrados y aplicados en actividades laborales y profesionales, facilitando la integración de todos los miembros de la comunidad práctica para generar relaciones de compromiso mutuo y participación colectiva, llevando a los participantes dentro de una entidad social al intercambio de recursos comunes. Lo cual propicia que la comunidad se vaya desarrollando a través del tiempo mediante el trabajo conjunto para la solución de problemas. Finalmente, la experiencia de los miembros de una comunidad de práctica es un factor que juega un papel fundamental para su correcto desempeño debido a que el modelo asume que el conocimiento es un elemento intrínseco de la práctica.[1]

Además de estas taxonomías se complementa con la aplicación de la Ontología, la cual tiene varias ventajas. En primer lugar, representa y relaciona los conceptos de una manera formal, mediante el uso de lenguajes de modelado ampliamente conocidos, tales como el Lenguaje de Modelado Unificado – UML y los mapas conceptuales [5]. En segundo lugar, la representación gráfica de la ontología facilita la identificación de los principales conceptos de un dominio y el establecimiento de las relaciones entre estos conceptos facilitando la comprensión de la información.

Esta metodología está basada en el aprovechamiento del conocimiento, traducido en un conjunto de saberes y habilidades que proporciona a las personas diferentes posibilidades para la resolución de problemas, a través de la teoría y de la práctica; basándose principalmente en datos e información, formando parte integral de las personas [6].

Lo que conlleva al planteamiento de, cómo a través del conjunto de prácticas apoyadas en herramientas, técnicas y métodos, permite identificar los conocimientos necesarios para la organización, brindando un uso adecuado y concreto para estas organizaciones; y para esto, haciendo uso de taxonomías relacionadas a la Inteligencia de negocios y el sector bancario complementado con taxonomías de la gestión del conocimiento, a través de una sinergia otorgar un valor agregado a la metodología a desarrollar, haciendo referencia a taxonomía como: “cualquier conjunto de términos que comparten algún principio de organización”[2], manteniendo una actividad constante hacia los nuevos conocimientos toda vez que sean necesarios incorporarlos, y con esto implementar una metodología que permita una interpretación única entre las áreas involucradas en este tipo de proyectos de entidades bancarias permitiendo un mejor desarrollo y entendimiento.

Esta investigación se enfoca en establecer diferentes fases que permiten definir un estado actual de una organización bancaria de acuerdo a su gestión del conocimiento, identificando fortalezas, oportunidades de mejora, conceptos y métricas que faciliten la determinación del estado de madurez de cada organización, y a través de herramientas propuestas para su gestión, poder implementar una metodología que permita a mediano y largo plazo orientar la organización hacia una cultura del conocimiento y con esto enfocar el conocimiento adquirido hacia la toma de decisiones organizacionales.

El primer paso es seleccionar un grupo de colaboradores preferiblemente interdisciplinario con el fin de llevar a cabo una encuesta, permitiendo consultar que tan familiarizados se encuentran los colaboradores con los conceptos y con las políticas definidas dentro de la organización hacia la gestión del conocimiento.

Una de las preguntas planteadas fue:

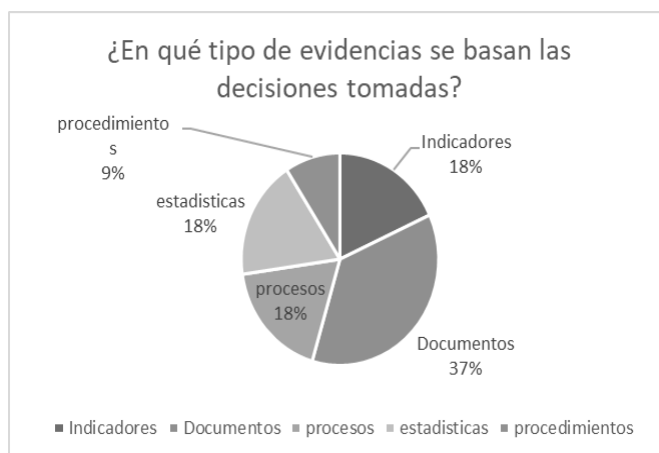


Figura 1: Pregunta 4 Encuesta realizada para la Organización A

Posteriormente se definen objetivos de cómo las organizaciones ponen en práctica la experiencia alcanzada para: capturar, compartir y guardar conocimientos oportunamente como ejemplo:

- Determinar métricas, estableciendo indicadores con el fin de evaluar la adecuada transferencia de los acuerdos, mitigando así, múltiples interpretaciones de la información.
- Identificar los elementos mínimos para la transferencia de conocimientos entre las áreas involucradas.

2. METODOLOGÍA

Con estas definiciones se propone implementar una metodología la cual determina:

1. El estado de madurez actual de la organización
2. Identificar en qué fase de la metodología se encuentra la organización.
3. Que permite resolver a la organización en cuestión de Gestión del Conocimiento
4. A través de herramientas propuestas desarrollar y avanzar en las fases de la metodología.

Además se proponen 4 estados de madurez para determinar el estado actual de la organización los cuales son:

Inicial: La organización se encuentra en un estado de desconocimiento y apropiándose de los conceptos.

Consciente: La organización sabe que se debe hacer pero no se han tomado acciones.

Definido: Se tiene una implementación de Gestión del Conocimiento pero no se evidencian resultados esperados.

Gestionado: Se tiene implementada la Gestión del Conocimiento pero se necesitan mejoras para basar las decisiones en conocimiento.

Para el desarrollo de la metodología se identifican 5 fases que definen como se desarrolla la gestión del conocimiento dentro de la organización, enfocándose principalmente en los siguientes ítems:

- ¿Qué trabaja cada fase?
- ¿Qué resuelve?
- ¿A qué fase del ciclo del conocimiento pertenece?
- Herramientas propuestas para trabajar y superar esa fase.

La primera de las fases no corresponde de manera directa con el aprendizaje. Se puede decir que pertenece a un estado de pre-aprendizaje. En esta primera fase, la organización se encuentra en un estado de desconocimiento, en la que se comienzan a conocer las métricas a implementar y familiarizarse con los conceptos.

La segunda de las fases, en la que comienza el verdadero aprendizaje. La organización que proviene de la fase anterior pasa a encontrarse en un estado en el que ya es consciente o conoce cuál era su desconocimiento. O dicho en otros términos: se encuentra en un estado de descubrimiento. En ese nuevo estado, la organización es consciente de ese saber que todavía no ha aplicado.

En la tercera fase, la organización entra de lleno en pleno aprendizaje y ya es capaz de desarrollar ciertas tareas que se van aprendiendo en el proceso, pero de una manera muy limitada.

En la cuarta fase se realiza una validación minuciosa de la información y su importancia para la organización, comprobando por medio de ejemplos prácticos la eficacia del conocimiento, haciendo apropiación de este.

La última fase del proceso, en un sentido estricto, pertenece más al escenario del pos-aprendizaje. En esta fase, la organización completa el aprendizaje y consigue interiorizar ese conocimiento. Al completar ese proceso, la organización se encuentra capacitada para obtener óptimos resultados a partir de ese conocimiento sin un esfuerzo cognitivo consciente.

Los pasos para identificar en qué fase se encuentra la organización son los siguientes:

Fase 1:

- Comprender el Core del negocio.
- Identificar información estratégica.
- Comprender el concepto de gestión del conocimiento.
- Involucrar a la Gerencia y administrativos.
- Realizar una presentación de Introducción.
- Identificar la tecnología disponible dentro de la organización.

Fase 2:

- Identificar personal encargado de soportar el conocimiento y el proceso.
- Realizar entrevistas y capacitaciones acerca del estado actual del conocimiento.
- Realizar diagramas y mapas que permitan identificar la información.
- Recopilación de lecciones aprendidas.
- Realizar una clasificación de los conocimientos a tratar (áreas).

Fase 3:

- Definir número de usuarios que usan la plataforma de conocimiento.
- Número de consultas.
- Número de documentos creados.
- Evaluar la forma de aplicar el conocimiento.
- Medir la eficacia de la base de conocimiento.

Fase 4:

- Realizar una validación minuciosa de la información y su importancia para la organización.
- Comprobar por medio de ejemplos prácticos la eficacia del conocimiento.
- Establecer una taxonomía para la clasificación de la información.
- Establecer un gobierno de datos y del conocimiento.
- Añadir metadatos a la información y el conocimiento recopilado.

Fase 5:

- Codificar el conocimiento para que pueda ser reusable.
- Distribuir el conocimiento a gran escala en la organización a través de: Correo, Intranet, Directorios internos.
- Realizar retroalimentación periódicamente para validar resultados.

3. RESULTADOS

Al observar y analizar los resultados obtenidos se tiene como producto final el entendimiento de la gestión del conocimiento de la organización, el estado actual, las oportunidades de mejora y los aspectos que involucra la implementación de la metodología.

Validando la metodología en un caso de estudio en dos entidades bancarias se tienen como resultados:

Se identifica que la Organización A se encuentra en la Fase 3 de la metodología ya que cuenta con una cultura orientada al conocimiento y se tienen definidas políticas para la gestión de este, pero aún se tienen dependencias en los conocimientos adquiridos por los colaboradores. Se sugiere la implementación de las herramientas propuestas por la metodología con el fin de fortalecer las oportunidades de mejora halladas en el proceso.

Se identifica que la Organización B se encuentra en la Fase 2 de la metodología debido a que dentro de ella se está estableciendo inicialmente una cultura orientada hacia el conocimiento pero no se tiene claramente establecida, y los objetivos no se encuentran siempre alineados con la estrategia de la organización; se tienen definidos algunos repositorios para el almacenamiento de los

procesos, pero se requiere estructurar y clasificar mejor los conocimientos y los documentos. Se sugiere adoptar el uso de las herramientas propuestas por la metodología con el propósito de mejorar el desempeño de la organización en la gestión de su conocimiento, como la estandarización en la documentación de los procesos, y definir una estructuración y clasificación de los documentos facilitando la consulta de estos.

4. CONCLUSIONES

Considerando el conocimiento como propiedad que circula dentro de una comunidad particular, se puede identificar que a través de modelos de Almacenamiento, Acceso y Transferencia del Conocimiento, los colaboradores hacen un aprovechamiento de este recurso, a través del uso de sitios web, productos y documentos internos permitiendo un adecuado uso y apropiación del conocimiento, evitando dependencias de otros colaboradores y aumentando su nivel de productividad.

Para llegar a identificar los factores clave, se establece una metodología que integra la transferencia, apropiación y exteriorización del conocimiento; pilares fundamentales en la implementación de la citada metodología.

Esta metodología valida el nivel de madurez de la organización y evidencia su crecimiento, fundamentada principalmente en un gobierno del conocimiento, donde se establecen las herramientas que reconocen y gestionan el conocimiento, facilitando la toma de decisiones con base en datos, información y experiencia, sumando valor a la organización.

Los resultados obtenidos evidencian que la implementación de estrategias de gestión del conocimiento evita los reprocesos y mejora el desempeño de las actividades de los colaboradores en un 10%, así también a través de los casos de estudio se identificaron oportunidades de mejora en la estructuración, lo que permitió realizar ajustes a la metodología.

La guía metodológica desarrollada, se orientó hacia la evolución y la apreciación del conocimiento para las organizaciones, creando y mejorando una cultura del conocimiento, dando el valor necesario a la transferencia y documentación de los conocimientos, para poder ser utilizados y apropiados dentro de la organización.

Una de las principales ventajas de la aplicación de la gestión del conocimiento en el proyecto fue el concientizar a los colaboradores acerca de la importancia de la información y el conocimiento dentro de la organización, además de aportar valor a los procesos permitiendo la toma de decisiones basadas en conocimientos y documentación.

5. REFERENCIAS

- [1] Ahmed, S. & Ruhi, U. (2013). Towards a functional taxonomy of enterprise business intelligence mashups. 2013 Second International Conference on Informatics & Applications (ICIA). <https://doi.org/10.1109/icoia.2013.6650237>.
- [2] Argudo, S. & Centelles, M. (2005). Metodología para el diseño de taxonomías corporativas. Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información, 19(39), 158. <https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2005.39.4082>.
- [3] Barragán Ocaña, Alejandro, (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento, doi: 10.3926/ic.2009.v5n1.p65-101.
- [4] Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No. 1, pp. 68-75. doi:

<https://doi.org/10.1108/13673270110384419>.

- [5] Fernández Valdés, María de las Mercedes, & Ponjuán Dante, Gloria. (2008). Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento. ACIMED, 18(1) Recuperado en 04 de diciembre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000700007&lng=es&tlng=pt.
- [6] (Knowledge exchange: a review and research agenda for environmental management, 2013)
- [7] (Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people, 2001, pág. 1)
- [8] (Knowledge management model and measurement of intellectual capital in the financial sector, 2018)
- [9] (Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, 1996, pág. 2)
- [10] (Metodología para el diseño de taxonomías corporativas, 2005)
- [11] Secretaria de la Función Pública, (2018) Marco conceptual sobre gestión del conocimiento
- [12] Terzieva, M. (2014). Project Knowledge Management: How Organizations Learn from Experience, Procedia Technology. Volume 16, 2014, Pages 1086-1095, ISSN 2212-0173. doi: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.123>.
- [13] (Towards a functional taxonomy of enterprise business intelligence mashups, 2013)
- [14] Yuniét, R. M. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. ACIMED.