

## **Gestión del Conocimiento en la empresa bancaria. El caso BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)**

*Knowledge Management in the banking company. The BBVA case (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)*

Gonzalo Gallardo-García

Facultad de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad Simón Bolívar, México

ggallardo@cnbv.gob.mx

Recepción: 17 de junio de 2013

Aceptación: 14 de octubre de 2013

(pp. 7 - 14)

### **Resumen**

*Es destacable la preocupación de la empresa bancaria en valorar al capital humano, desde el proceso de reclutamiento y selección al buscar incorporar personas talentosas con objeto de que aporten su experiencia y conocimientos específicos, como en dar oportunidades de crecimiento profesional a su personal, desde el de recién ingreso al más experimentado.*

*Como garantía de crecimiento y elemento estratégico de la Política de Recursos Humanos, lo que se pretende es potenciar el desarrollo de todos los profesionales que laboren en el banco, valorar la permanencia de cada uno de ellos y garantizar la igualdad de oportunidades para aquellos que contribuyan a generar valor y promuevan su diferenciación. En este sentido, la Gestión del conocimiento es un mecanismo que posibilita ofrecer una formación continua a medida, a través de diversos programas de desarrollo, cuya intención es cuidar y fortalecer el capital humano procurando hacer compatibles los intereses profesionales y privados de cada persona con los objetivos de la empresa, potenciar las habilidades gerenciales de su personal y vigilar que cada puesto esté ocupado por el empleado más capacitado, esto es, identificar el talento individual, promover su crecimiento y retención.*

*De igual manera, la Gestión del conocimiento coadyuva de manera importante a la mejora permanente de las relaciones con clientes, accionistas, proveedores y la sociedad en su conjunto, y debe constituir una prioridad estratégica en la actividad empresarial.*

**Palabras clave:** *Gestión del conocimiento, Capital intelectual, Recurso humano*

### **Abstract**

*Noteworthy is the concern of banking companies about the value to human capital from recruitment and selection process, with the purpose to find talented people to contribute their experience and expertise, as well as providing opportunities for professional growth of its staff from the recently income to the most experienced.*

*As a guarantee of growth and strategic element of the Human Resources Policy, the purpose is to promote the development of all professionals working in the bank, and to value the permanence of each one, and ensure equal opportunities for those who contribute to create value and promote their differentiation. In this sense, Knowledge Management is a mechanism that enables to offer continuous training as through diverse development programs. Its purpose is to care and to strengthen human capital trying to reconcile professional and private interests of each person with business objectives, enhance the management staff's skills and ensure that each position is occupied by the most qualified employee, this means, to identify the individual talent, and to encourage their growth and retention.*

*Furthermore, the knowledge Management contributes significantly to the permanent improvement of relations with customers, shareholders, suppliers and society as a whole, and should be a strategic priority in business.*

**Keywords:** Knowledge management, Intellectual capital, Human resources

## Introducción

El aprendizaje que asimila la empresa bancaria como resultado de los procesos y acciones que emprende para adaptar sus actividades y estructura a los fuertes cambios socioeconómicos y tecnológicos del entorno, es lo que le da forma y continuidad al proceso de creación de valor, no obstante, es el conocimiento y su adecuada gestión lo que permitirá a las personas y a las entidades, adaptarse mejor y más rápidamente a los cambios, cuidando a la vez de establecer un alto compromiso de mejora para sus clientes, empleados y sociedad en general.

Una de las políticas básicas en la *Gestión del Recurso Humano* no sólo en el sector bancario, sino en cualquier organización, consiste en establecer líneas de actuación respecto a la implementación de guías de carreras profesionales, capacitación y conservación del personal con objeto de prepararlos para enfrentar el complejo entorno competitivo en el que se desenvuelve la actual actividad empresarial.

En este escenario, el conocimiento se convierte en el sólido recurso generador de cambios, por lo mismo, la gestión del conocimiento debe considerarse una actividad prioritaria, debe ser visto como un detonador que motive al individuo dentro de la organización y posibilite sus objetivos.

Es por medio del conocimiento que cada persona que colabora en la empresa va a poder fortalecer y garantizar el éxito de sus funciones, al permitirle

comprender y adaptarse a las nuevas exigencias que presenta el entorno interno y externo en el desempeño de sus actividades cotidianas.

El crear conocimientos y gestionarlos correctamente, puede sustentar la diferenciación de la entidad bancaria frente a sus competidores al posibilitar la generación de productos y servicios valorados por la sociedad, adicionalmente, la gestión del conocimiento debe intentar dinamizar la organización mediante el establecimiento de sistemas de autocorrección que permitan mejorar y organizar las tareas de diversas maneras en conexión con otros sistemas presentes.

Así entonces, la gestión del conocimiento consiste en identificar, organizar, comunicar y aprovechar los conocimientos que producen los empleados de alto desempeño, así como la capacidad para detectar y generar nuevos conocimientos a partir de datos y experiencias.

## Desarrollo

### La Gestión del conocimiento y el Capital Intelectual

La *Gestión del conocimiento* también conocida como *Dirección del conocimiento*, debe preocuparse por evidenciar, tanto la función estratégica de creación del conocimiento, como la función operativa de difundir, distribuir, compartir y potenciar aquellos que posea el personal de la organización, ya sea

entre ellos mismos o con otros agentes sociales relacionados, con objeto de facilitar la generación de ventajas competitivas sostenibles (Porter, 2001).

En este contexto, cobran especial relevancia una serie de conceptos de carácter estratégico por su injerencia en la forma de competir o mejorar la competitividad empresarial, entre ellos, destaca la noción de *Capital intelectual*, entendido como *...el conjunto de capacidades y logros intangibles que originan y sostienen el valor de la empresa* (Bueno y De la Torre, 2001), como por ejemplo: las capacidades de su personal, el conocimiento de los procesos de negocio, su capacidad de innovación, las alianzas estratégicas, sistemas de información y comunicación, sistemas organizativos, marcas, bases de datos, patentes, relaciones con clientes, imagen, etcétera.

El concepto de Capital intelectual está teniendo cada vez mayor relevancia, debido a la necesidad de identificar y registrar (ya que esta información no se presenta en los estados financieros tradicionales), todos aquellos activos intangibles que tienen o tendrán la capacidad de generar valor en la empresa.

La creación de valor no depende sólo de los activos físicos sino, cada vez más, de los activos intangibles; por ello, identificarlos y estructurarlos son procesos necesarios para poder gestionarlos, (Grant, 2002).

En consecuencia, podemos definir la *Gestión de conocimiento* como: *el manejo del Capital intelectual en cualquier organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece en el mercado y diferenciarlos competitivamente* (Serradell López y Juan Pérez, 2003).

El determinar en qué medida y cómo contribuye el Capital intelectual en el comportamiento empresarial, resulta de sumo interés para posibles inversionistas y clientes potenciales; al inversionista debido a que puede indicar la manera en que se administra determinada entidad, y al futuro cliente le genera seguridad y confianza saber de la profesionalidad y calidad de los servicios y/o productos que se ofrecen, por otro lado, la manera en que se gestiona este activo puede llegar incluso, a constituirse en un aliciente de reclutamiento.

Asimismo, al abrir escenarios que permitan y faciliten que los profesionales puedan generar, desarrollar y compartir conocimiento se maximiza

la posibilidad de creación de valor tanto para el cliente como para el accionista.

### **El BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)**

Con más de 150 años de operación, la historia de BBVA tiene su origen en el año de 1857 en Bilbao (ciudad al norte de España), como un pequeño banco (Banco de Bilbao) que aprovechando el auge económico de la región de esa época, realizaba operaciones de descuento y fungía como emisor de moneda. En 1878 perdió la facultad de emitir billetes propios, con lo cual se reorganizó como banco de préstamos y descuento, y financió grandes proyectos de infraestructura y de desarrollo siderúrgico.

Por su parte, Banco de Vizcaya se fundó en 1901 como banco comercial y de depósitos e intervino en la creación y desarrollo de una buena parte de la industria española.

Durante el desarrollo económico de los años sesenta en España, ambas Instituciones se configuraron como grupos financieros de marcada importancia en ese país. Posteriormente, con la desregulación y la interrelación de los mercados nacionales e internacionales y los avances tecnológicos que caracterizaron las operaciones financieras de los años ochenta, ambas entidades firmaron el acuerdo de fusión de Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya para crear BBV en el año 1988.

En 1991, la Corporación Bancaria de España inició operaciones bajo un esquema de banca federada. En 1998 se integraron Corporación Bancaria de España (ya privatizada), Banco BEX y Caja Postal en un solo banco que a la postre operaría con la marca Argentaria.

En octubre de 1999, BBV y Argentaria anunciaron su fusión. Desde su concepción, el nuevo Banco BBVA posee una fuerte solvencia patrimonial y estructura financiera, además, cuenta con una adecuada diversificación geográfica de los negocios y de los riesgos, y su potencial de crecimiento es mayor.

Derivado de lo anterior, el cliente dispone de una mayor red de distribución y una gama de productos más amplia y de fácil acceso, con lo cual, el BBVA cuenta una fuerte presencia internacional. De acuerdo con datos del mismo banco, actualmente el BBVA está presente en más de 32 países a lo largo del mundo, dando servicio a más de 35 millones de

clientes y contando para ello con 110.000 empleados. El BBVA es considerado líder en España, Portugal, México y otros países de Latinoamérica, y tiene buenas plataformas en Estados Unidos, Turquía y China.

Particularmente en México, el Grupo BBVA tiene presencia desde 1995, siendo en el año 2000 cuando se produjo la fusión de BBV Probusa con Bancomer para crear BBVA Bancomer. La actividad en el país se realiza principalmente a través del Grupo Financiero BBVA Bancomer, tanto en el sector bancario a través de BBVA Bancomer, S.A., como en sus demás participantes sectoriales: Casa de Bolsa BBVA Bancomer S.A. de C.V., BBVA Bancomer Servicios Administrativos, BBVA Bancomer Operadora S.A. de C.V., Hipotecaria Nacional S.A. de C.V., BBVA Bancomer Gestión S.A. de C.V, Seguros BBVA Bancomer S.A. de C.V, Pensiones BBVA Bancomer, S.A. de C.V. y Preventis, S.A. de C.V. De acuerdo con lo descrito en el Informe Anual 2012 de BBVA Bancomer:

Actualmente, BBVA Bancomer mantiene una sólida posición de liderazgo en el mercado mexicano. Ofrece variedad de productos y servicios financieros a través de la red de sucursales más grande del país y otros canales de distribución como cajeros automáticos, corresponsales bancarios, terminales punto de venta, internet, teléfono celular, entre otros. Adicionalmente, ejecutivos especializados brindan servicio diferenciado y personalizado tanto a clientes particulares como empresariales.

Datos básicos:

Empleados: 38,853

Clientes: 20'029,000

Sucursales: 1,797

Cajeros automáticos: 7,733

Corresponsales bancarios: 20,879

Terminales Punto de Venta: 125,252 (Informe Anual BBVA Bancomer, 2012, pp. 4, 7.)

Respecto a la participación porcentual en el mercado nacional, en las cifras que presenta el Corporativo anunció que para el ejercicio de 2013, BBVA Bancomer anunció la inversión más grande en la historia del sistema financiero mexicano: US \$3,500 millones entre 2013 y 2016. Es una inversión sin precedentes que apoya decididamente la transformación que se lleva a cabo hoy en México (ver tabla 1):

**Tabla 1.** Porcentaje de participación de productos/servicios financieros

Producto/servicio	% de participación	Lugar a nivel nacional
Sucursales	14.5%	1er. lugar
Activos totales	21.0%	1er. lugar
Crédito total	23.8%	1er. lugar
Consumo	29.2%	1er. lugar
Crédito auto	51.2%	1er. lugar
Hipotecas	32.9%	1er. lugar
Captación tradicional	22.5%	1er. lugar
Captación vista	26.5%	1er. lugar
Fondos de inversión	21.7%	2do. lugar
Banca/seguros	30.2%	1er. lugar

La mayor parte de la inversión se destinará al beneficio de los clientes con el cambio y renovación de todas las sucursales BBVA Bancomer hacia el modelo de atención especializada. También se invertirá en el desarrollo de nueva tecnología, canales de distribución, infraestructura y plataformas operativas. Otra parte de la inversión, se destinará a la terminación de la construcción de las nuevas sedes corporativas en la Ciudad de México y el Estado de México

Fuente: BBVA Bancomer. Informe Anual 2012

Publicaciones financieras de gran prestigio han reconocido la trayectoria del BBVA y lo eligieron como el mejor banco del mundo (Forbes) y de España (The Banker) en el año 2000, y al año siguiente, como el mejor banco de Latinoamérica (Forbes) y mejor banco europeo (Lafferty). Recientemente, el BBVA recibió un premio como la compañía más innovadora del 2012 (marzo) de Bank Innovation, foro financiero especializado en estrategias de retención de clientes.

A este punto, es importante señalar que la mayoría de los logros alcanzados por el Grupo BBVA se deben al talento humano presente en la entidad, por lo tanto, la función del *Gerente de Recursos Humanos* no debe limitarse a conseguir que el personal sea el adecuado o que esté motivado y comprometido con los objetivos establecidos, sino también en buscar, identificar y potenciar aquellos conocimientos, experiencia y/o destrezas profesionales que permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado.

En el Grupo BBVA (Banco Bilbao Vizcaya), la *Gestión del conocimiento* y medición del *Capital intelectual* comenzó a llevarse a cabo entre los años 1994 y 1997, según lo estipulado en su Programa DOS 1000, dicho programa giraba en torno a la creación de valor para sus accionistas y la mejora del servicio a clientes, derivado de fomentar las

cauces de conocimiento, dialogo y cooperación entre sus empleados.

No obstante, el inicio formal de la experiencia de medición del *Capital intelectual* se dio en el año de 1997 cuando participó en el Proyecto Intellect, donde uno de los principales objetivos era diseñar un modelo de medición del capital intelectual orientado fundamentalmente a facilitar información a terceros. Lo cual es comprensible si se tiene en cuenta la preocupación existente en distintos organismos reguladores, auditores, inversores, analistas, etcétera, por conocer la realidad de las empresas, cuando una gran parte de sus activos no están reflejados en los estados contables.

En efecto, el Proyecto Intellect, es una iniciativa pionera en el estudio del capital intelectual, impulsada por el Instituto Universitario Euroforum Escorial (España), el cual, responde a la necesidad de recabar información sobre todos aquellos elementos intangibles que generan o generarán valor para la empresa. Dicho modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos no evaluados por las empresas.

Consecuentemente, el Grupo BBV estaba muy interesado en participar en dicho Proyecto, motivado en homologar criterios en cuanto la medición y valoración de los activos intangibles que pudieran ser útil para la entidad, al momento de gestionar internamente este tipo de activos.

De esta manera, el actual Grupo BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), ha sido precursor en publicar indicadores relevantes para cada uno de los tres bloques en los que estructuró su modelo de medición del Capital Intelectual (Capital intelectual = Capital humano + Capital estructural + Capital relacional), pero veamos cada uno de estos conceptos:

**Capital humano.** En este bloque se agrupan los conocimientos, habilidades y actitudes presentes en el personal de la entidad, así como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo. Algunos de sus indicadores son los siguientes:

- Número de empleados en determinada localidad.
- Número de empleados en el resto del mundo.
- Porcentaje en horas de formación sobre jornada laboral.

- Edad media de la plantilla.
- Diversidad hombres / mujeres.
- Rotación interna.
- Ingresos de jóvenes con alto potencial.

**Capital estructural.** En este bloque se recoge el conocimiento sistematizado, hecho explícito por la entidad; esto es, el conocimiento que permanece independientemente de la rotación de las personas y, por lo tanto, puede ser reproducido y compartido en forma inmediata. Algunos de sus indicadores son los siguientes:

- Porcentaje de personas en Dirección Orientada a Resultados (DOR).
- Número de equipos de mejora.
- Número de personas participantes en equipos de mejora.
- Número de personas formadas en calidad total.
- Bases de datos corporativas.
- Número de sugerencias de mejora.
- Número de participantes medios en cada concurso interno.

**Capital relacional.** Este bloque acoge un activo intangible indispensable que debe ser medido y gestionado: las formas de relación entre la entidad y los agentes externos con los que interactúa (clientes, proveedores, competidores, autoridades, etc.). Sus indicadores a considerar son:

- Número de oficinas en determinada localidad.
- Número de oficinas en el resto del mundo.
- Plantilla en puestos de gestión y *front office*.
- Plantilla en puestos de *back office*.
- Índice de lealtad de los clientes en la red comercial.
- Índice de satisfacción de los clientes en la red comercial y posición en comparación con el resto del sector.
- Índice de notoriedad espontánea y posición en comparación con el resto del sector.
- Índice de satisfacción del cliente interno en oficinas.

Los tres bloques del modelo se interrelacionan de tal forma que el capital humano se transforma en capital estructural y en capital relacional que, a su vez, realimentan la creación y el desarrollo del capital humano.



Ahora bien, en la identificación de los principales activos intangibles y los indicadores que permiten su gestión y valoran su evolución se desarrollaron varias fases, desde informar a sus directivos sobre el alcance, utilidad del modelo y el proceso a seguir para lograr una comunicación fluida y concertada, hasta la identificación de las principales líneas estratégicas de la entidad, la definición de los elementos intangibles más relevantes y la determinación de los indicadores para cada uno de estos elementos. Cabe resaltar que para el banco es indispensable una correcta identificación de los factores críticos de éxito y de los activos clave.

Al publicar los indicadores se pretende expresar voluntad y compromiso de contribuir al desarrollo de modelos de medición y gestión del *Capital intelectual*, tanto en su perspectiva interna o de gestión como en la externa de información.

Para los directivos del Grupo BBVA, la experiencia en la valoración de la entidad ha resultado muy beneficiosa, ya que durante su desarrollo han podido intercambiar conocimientos sobre diversos aspectos considerados como sobresalientes para su éxito, se han obtenido un conjunto de indicadores de activos intangibles que les han sido muy útiles para monitorear la evolución de dichos activos; sobre todo, al analizar el *Capital intelectual* que está detrás de la creación de valor, les ha permitido lograr altos niveles de coherencia entre la formulación de la estrategia y los medios para su consecución.

Respecto a la *Gestión del conocimiento*, visto éste como el conjunto de procesos que hacen que el *Capital intelectual* de la empresa crezca, es conveniente determinar el conocimiento necesario para realizar los procesos clave en la consecución de los objetivos estratégicos prioritarios con objeto de identificar las necesidades de capacitación del personal, así como los mecanismos para compartir y generar conocimientos (grupos de colaboración, equipos de trabajo, sistemas de formación, rotación interna, redes informáticas, etcétera).

La formación y el desarrollo profesional, como un principio de *Gestión del conocimiento*, debe ser permanente y obedecer a planes diseñados con el fin de integrar, retener y desarrollar a los profesionales que entran a formar parte de la entidad, por tanto, se les debe motivar, apoyar en su desarrollo y reconocer sus progresos. En ello, resaltan algunas actividades como las siguientes:

- **Plan de integración.** Bienvenida e integración de profesionales de nuevo ingreso, con el propósito de promover y desarrollar un estilo común de trabajo en la consecución de los objetivos empresariales, entendimiento de la visión de negocio y de las competencias claves, entendidas éstas como la *adquisición de un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para desempeñar un puesto de trabajo* (Méndez, 2009).

- **Plan de carrera.** Una vez definida la trayectoria profesional estándar que se puede seguir, los empleados siguen un completo plan curricular de formación que tiene por objetivo facilitar su desempeño eficaz en cada etapa profesional. Regularmente, estos planes tienen asociado un esquema de compensación en cada etapa de la carrera para reconocer los progresos y un esquema de seguimiento.

- **Planes y programas de desarrollo.** Están dirigidos a los empleados con potencial de avance profesional que aspiran, en mediano plazo, a acceder a posiciones directivas. Comúnmente, después de un riguroso proceso de evaluación, las personas seleccionadas emprenden un completo plan de desarrollo que incluye un plan de formación, la asignación de mentores entre directivos de primer nivel y un seguimiento individualizado de los mismos. Los *Programas de desarrollo* para directivos y futuros directivos se realizan mediante acuerdos con escuelas de negocios de reconocido prestigio y tienen como objetivo desarrollar una visión compartida del negocio y un estilo homologado de dirección corporativo.

- **Formación continua.** Poner a disposición de los empleados una serie de canales y procedimientos abiertos para favorecer su autodesarrollo, desde acciones formativas específicas para una mayor adecuación de las personas al puesto, hasta una amplísima oferta de acciones formativas, que pueden incluir escuelas virtuales que les permite trabajar en su desarrollo profesional.

Cada una de estas herramientas permite conocer la situación de cada colaborador de una forma integral, esto es, como persona y como recurso productivo, a fin de definir un plan de desarrollo individual o detectar alguna incongruencia entre el puesto y el empleado que la ocupa, y si este fuese

el caso, ofrecer soluciones basadas en reforzar las competencias y habilidades de las áreas de negocio correspondientes.

En la actualidad, la preocupación del grupo BBVA hacia la *Gestión del conocimiento* y el *Capital intelectual*, ha quedado patente al incorporar personas con talento, no sólo para su red de oficinas sino para las unidades centrales y áreas especializadas que la conforman (asesoría, auditoría, organización, sistemas, banca de inversiones, riesgos, etcétera). En forma particular, es destacable la preocupación en valorar su capital humano al intentar potenciar el desarrollo de las habilidades gerenciales de su personal, asimismo, la globalidad marca la orientación del negocio y el carácter transcultural presente en la organización, lo que garantiza la riqueza de ideas, diversidad e innovación.

De esta forma, destacan los esfuerzos de la Alta Dirección por concientizar sobre la filosofía y capacidades necesarias en los equipos y personas que trabajan para la entidad, con objeto de confrontar de la mejor manera, los retos que plantean un mercado globalizado y la economía de la información y el conocimiento.

Con lo anterior, se pretende que el modelo de *Gestión de recursos humanos* del Grupo BBVA esté basado en el desarrollo de las habilidades y los conocimientos de su personal y se continúe con la política de certificación de conocimientos que llevan a cabo distintos organismos externos, al entender que incrementan la empleabilidad del profesional y la confianza del cliente.

La iniciativa del personal que trabaja en el Grupo BBVA es también parte importante de su desarrollo. Al efecto y durante los últimos años, se han desarrollado y aplicado algunas herramientas que contribuyen a incrementar su capacidad de autodesarrollo, entre las que destacan las siguientes:

- a) En el caso de que el empleado desee mejorar una habilidad en concreto, se ha implementado una Guía de desarrollo profesional con filosofía de autoservicio. Dicha Guía contiene un cuestionario para cada una de las habilidades definidas en el inventario de competencias del Grupo BBVA, que ayuda al empleado a reflexionar sobre el nivel de desempeño que posee. Además se enlistan los comportamientos esperados que debe cubrir y las posibles

barreras que pudieran dificultar su desarrollo en la práctica; finalmente, también es posible encontrar un completo repertorio de cursos y de sugerencias bibliográficas y videográficas que le ayuden a mejorar.

- b) La aplicación global "a punto", diseñada con el objetivo de permitir al empleado tener una visión de su mapa de posibilidades en cuanto a promociones se refiere. Esta herramienta permite contrastar el perfil de competencias del solicitante con el perfil requerido de cualquier otro puesto superior, independientemente, del área en la que se encuentre.
- c) El proyecto denominado "voz de los empleados", un foro que funciona como lugar de encuentro en el que se tratan los diversos temas de actualidad o preocupación en el desarrollo profesional.

El Grupo BBVA se ha preocupado por diseñar diversas estrategias que centran su atención en aspectos esenciales del desarrollo personal y profesional de sus empleados, todo ello soportado por planes corporativos de comunicación, desarrollo, liderazgo, reconocimiento, respeto a la diversidad, etcétera. De esta forma, la estructura, procesos, formas de trabajo y proyectos de la *Gestión del conocimiento* del personal en el Grupo BBVA, se transforma para dar respuesta a las crecientes necesidades globales actualmente demandadas.

Al impulsar el desarrollo profesional, la *Gestión del conocimiento* contribuye a fijar un sueldo justo y competitivo para cada uno de los empleados del Grupo BBVA; en este aspecto, su política retributiva busca reconocer el esfuerzo de su personal al desarrollar fórmulas que permitan maximizar la remuneración, como por ejemplo, el establecimiento de un bono ligado a una evaluación del desempeño objetiva y transparente.

Además del proyecto profesional de cada empleado, el Grupo BBVA vincula la responsabilidad corporativa con la sociedad en que se desenvuelve mediante la realización de programas sociales y actividades de voluntariado; en este caso, destaca la Fundación Microfinanzas BBVA, una entidad sin ánimo de lucro, que desde el año 2007 tiene el compromiso de luchar contra la pobreza en América Latina al prestar servicios financieros a futuros emprendedores.

Es así que la *Gestión del conocimiento* ha permitido que el *Recurso Humano* del Grupo BBVA tome una posición estratégica para el buen funcionamiento de las unidades de negocio mediante el desarrollo profesional de su personal.

## Conclusión


El Directivo de Recursos Humanos debe establecer, fomentar e impulsar áreas especializadas de *Gestión del conocimiento* (bolsa de trabajo, selección y gestión del talento, formación y desarrollo, evaluación y sistemas de compensación, etcétera).

Para ello, se pueden aprovechar las bondades que ofrece Internet para allegarse de personas valiosas y talentosas. En la mayoría de las empresas, el proceso de reclutamiento ha sido sistematizado y diseñado de tal manera que los candidatos pueden introducir y gestionar su propia candidatura de forma rápida, segura y confidencial, tanto para las ofertas de trabajo vigentes como para inscribirse en la bolsa de trabajo en espera de futuras oportunidades, así, es posible captar el mayor número de postulantes y candidatos potenciales.

Respecto a los procesos de selección de personal, éstos deben tener como objetivo primordial evaluar el grado de compatibilidad de cada persona al perfil de competencias del puesto a cubrir, y considerar que la captación de nuevos talentos debe arrojar personal comprometido con la excelencia operativa en todos sus aspectos, esto es, capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, alto rendimiento, innovación y anticipación al cambio, énfasis en la consecución de resultados y orientación de servicio al cliente.

Lo que se persigue es que la empresa bancaria esté integrada con los mejores profesionales en un esquema regido por principios de igualdad de oportunidades, respeto a la diversidad y a la cultura de cada una de las regiones en las que la entidad bancaria participe; muestra de ello, es la preocupación de muchas organizaciones en mantener una presencia activa en Universidades de prestigio a través de bolsas de trabajo, acuerdos de colaboración y las llamadas ferias del empleo. Por otra parte, destacan los esfuerzos realizados por la *Gestión del conocimiento* para concientizar sobre la filosofía y capacidades necesarias en las personas que formarán parte de la empresa, sobre todo al

momento de afrontar los retos que plantea un mercado cada vez más globalizado.

Finalmente, una adecuada *Gestión del conocimiento* garantiza la riqueza de ideas, la diversidad y la innovación en la empresa bancaria, lo que conlleva ofrecer la más elevada calidad de servicio buscando la ventaja competitiva y la diferenciación, la mayor retribución a sus accionistas, compensación y desarrollo a sus empleados, para contribuir así al progreso social y económico del país. 

## Referencias

- Bueno-Campos, E. y De la Torre, I. (2001). *Evolución y perspectivas de la Banca Española*. España: Biblioteca Civitas Economía y Empresa, Colección Empresa.
- Grant, R. (2002). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Biblioteca Civitas Economía y Empresa.
- Méndez-Morales, J. S. (2009). *Fundamentos de Economía. Para la sociedad del conocimiento*. México: McGraw Hill.
- Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental (CECSA).
- Universidad de Zaragoza. (2012). *Capital Intelectual en el Grupo BBV*. En: <http://www.ciberconta.unizar.es/ftp/pub/docs/BBV%20capital%20intelectual.pdf> Recuperado el 9 de enero de 2013.
- BBVA Bancomer (2013). Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2012. En: [http://www.bancomer.com/nuestrom/nuemu\\_respo\\_corpo\\_informe.html](http://www.bancomer.com/nuestrom/nuemu_respo_corpo_informe.html) Recuperado el 9 de octubre de 2013.
- Serradell-López, E. y Juan-Pérez, A. (2003) *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. En: <http://www.uoc.edu/dt/20133/#1> Recuperado el 9 de octubre de 2013.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2013). *Página corporativa*. En: <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-orporativa/conozcanos/historia/el-comienzo/index.jsp> Consultada el 9 de enero de 2013.