

## LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LAS ENTIDADES BANCARIAS

(Knowledge management in banking institutions)

Recibido: 20/06/2013 Revisado: 09/01/2016 Aceptado: 19/01/2016

**Urdaneta, Armando**

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, UNERMB, Venezuela  
[ajum69@gmail.com](mailto:ajum69@gmail.com)

**Urdaneta, Arelis**

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, UNERMB, Venezuela  
[areliu@cantv.net](mailto:areliu@cantv.net)

### RESUMEN

El presente artículo tuvo como propósito analizar la gerencia del conocimiento en algunas entidades bancarias tanto públicas como privadas, ubicadas en el estado Zulia, apoyado en los aportes teóricos de Zorrilla (2005), Nokata y Takeuchi (2005) y Koulopoulos y Frappaolo (2005) entre otros, con la finalidad de caracterizar las estrategias gerenciales para la gestión del conocimiento; así como describir los recursos tecnológicos para la integración de la información. Fue una investigación de tipo descriptiva, con un diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por el personal ejecutivo y directivo adscrito en cada uno de los departamentos que conforman las instituciones bancarias sujetas a estudio, un total de 23 sujetos, realizándose un muestreo al azar simple. Para recabar los datos se aplicó un cuestionario con respuestas dicotómicas, el cual fue validado por expertos; donde se buscó determinar el ámbito de actuación de la variable en torno a las estrategias gerenciales y la integración de la información, obteniendo como resultado que la gestión del conocimiento se encuentra en franco proceso de crecimiento dentro de los procesos de trabajo de las entidades bancarias en cuanto al tipo de estrategias gerenciales, el ciclo de actuación de los conocimientos, las áreas de énfasis, el manejo de las tecnologías de información y comunicación y la organización de la información. Por lo que se recomendó innovar los procesos de trabajo mediante el aprendizaje y la puesta en práctica de los nuevos conocimientos recibidos en los entrenamientos, crear manuales de procedimiento de trabajo en caso de no contar con ellos, adquirir libros especializados sobre los diferentes procesos de trabajo realizados por cada departamento.

**Palabras clave:** gerencia de conocimiento, estrategias gerenciales, integración de la información, entidades bancarias.

### ABSTRACT

This article was aimed to analyze knowledge management in some both public and private banks located in Zulia state, supported by the theoretical contributions of Zorrilla

(2005), Nokata and Takeuchi (2005) and Koulopoulos and Frappaolo (2005) between others, in order to characterize the management strategies for knowledge management; and to describe technological resources for information integration. The research was evaluative and descriptive, with a non-experimental design. The sample consisted of the executive and managerial personnel assigned each of the departments that make up a total of 23 subjects, subject to study banking institutions performing simple random sampling. To collect the data a questionnaire with dichotomous responses which was validated by experts was applied; which I sought to determine the scope of the variable around the managerial strategies and integration of information, obtaining as results the knowledge management is in a process of growth in the working processes of banks in the type of management strategies, the policy cycle knowledge, areas of emphasis, the management of information and communication technologies and organization of information. So it is recommended to innovate work processes through learning and the implementation of new knowledge received in training, creating manuals working procedure in case of not having them acquire specialized books on different work processes made by each department.

**Keywords:** knowledge management, management strategies, integrating information, banks.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy, en especial las entidades bancarias, están experimentando una de las etapas de crecimiento económico, comercial y tecnológico-científico más exigentes del siglo XXI, debido a la creciente demanda mundial de bienes y servicios, lo cual se corresponde con el crecimiento de la población en cada una de la regiones del mundo, todo esto, sin haber percibido plenamente las dimensiones del reto planteado, en construir una sociedad industrial que solo tendrá unas cuantas décadas para su asentamiento y reafirmación.

Se requiere entonces enfrentar la responsabilidad de una forma de vida completamente nueva, que hará parecer a los sistemas tradicionales de producción completamente obsoletos; entonces se está planteando desde ahora desafíos, en los cuales solo unos pocos serán capaces de comprender en toda su extensión.

Las organizaciones del futuro estarán operando en un ambiente que tendrá características verdaderamente cambiantes en forma continua, tanto en sus procesos administrativos como en el contexto externo en el cual éstas se desenvuelvan; como resultado del impacto producido por el avance tecnológico de la investigación en el comportamiento humano, siendo este último si se quiere mucho más importante, puesto que cuando se potencia el capital humano, se logran conseguir resultados muy por encima de los proyectados por la organización.

En la actualidad, cuando se habla de potenciar el capital humano, se hace referencia al manejo de conceptos como capital intelectual, gestión del conocimiento, pensamiento gerencial, globalización de la información, transferencia del aprendizaje a la conducta, formación gerencial; en fin, un desarrollo gerencial completo que

busque lograr los objetivos organizacionales mediante el trabajo coordinado de las personas en la utilización efectiva de los demás recursos.

Para ello, la responsabilidad más importante del gerente consiste en determinar lo que debe hacerse para luego asegurarse que se haga adecuadamente; a fin de darle cumplimiento debe emplear procedimientos democráticos, autocráticos o de cualquier otra naturaleza, según sea el caso. Su responsabilidad es garantizar que los insumos necesarios en cada unidad de la organización sean provistos para lograr los correspondientes objetivos, al tiempo que se coordina el logro de las metas organizacionales.

De esta forma, el proceso de gerencia o gestión del conocimiento gerencial debe plantearse bajo un enfoque sistémico, donde se caracterice el tipo de estrategias gerenciales aplicadas, mediante el uso de las TIC para reducir los costos en los servicios de compra-venta de bienes y servicios de sus clientes y proveedores, para diferenciar los productos o servicios de la empresa con respecto a los de la competencia, así como para ofertar productos y servicios únicos de TIC, con la finalidad de realizar cambios radicales en los procesos de trabajo que originen cambios fundamentales en la forma en que se maneja el negocio.

En este sentido, se hace impretermitible considerar los procesos de integración de la información, tomando en cuenta los recursos tecnológicos de hardware y software para la automatización en el acceso de la información, así como la organización de la misma en archivos, manuales, bases de datos y desarrollo de sistema de información y aplicaciones web para almacenar los datos y fundamentalmente producir salidas de información.

En referencia a estos planteamientos, algunas de las entidades bancarias tanto del sector público como privado de la región zuliana, han presentado un desentendimiento de los procesos de gestión de conocimiento, lo cual es un error constante, debido a que se genera dentro de los cuadros gerenciales, fenómenos como la imprescindibilidad, la intransferencia de conocimiento entre los diferentes niveles gerenciales, así como otras debilidades. De tal manera, en el presente artículo se analiza cómo se lleva a cabo la gerencia del conocimiento dentro de las mencionadas instituciones financieras.

## **GERENCIA DE CONOCIMIENTO**

En este sentido, Zorrilla (2005) sintetiza que la gestión del conocimiento como el proceso de formalización para la construcción, renovación y aplicación sistemática explícita y deliberada del conocimiento para maximizar la satisfacción de necesidades presentes y futuras para identificar y explotar nuevos conocimientos y los ya existentes, se realiza mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación, que permitan el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios. Por su parte, Escorsa y otros (2006) manifiestan que la gestión del conocimiento se orienta a la identificación y análisis de conocimientos requeridos y disponibles y la

subsiguiente planificación y control de las acciones para desarrollar activos de conocimientos, así como alcanzar los objetivos organizacionales.

En el planteamiento de Zorrilla (2005) este pone a disposición del conjunto de miembros de una institución, la frase “conocimiento de todo tipo”, como un mecanismo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución.

Mientras que Escorsa y otros (2006) no hacen ninguna diferenciación de cómo han sido adquiridos los conocimientos de los empleados en el pasado, dando cabida su planteamiento al conocimiento tácito. Pareciera entonces que ambos planteamientos comulgaran en cierta forma con los de Nonaka y Takeuchi (2005) en cuanto a la importancia del conocimiento tácito. Sin embargo, resaltan muy poco la capacidad de las organizaciones de crear conocimientos nuevos.

Del mismo modo, Muñoz (2006) define la gestión del conocimiento como aquel proceso donde se relaciona un conjunto de elementos que aseguran la óptima utilización de un activo que siempre ha estado presente en la empresa, pero que no había sido debidamente aprovechado. La gestión del conocimiento, trata de garantizar que esta utilización se enfoque deliberadamente hacia la mejora constante de la productividad y competitividad de la empresa.

Guédez (2005) señala que la gestión del conocimiento debe asumirse como una metodología para identificar y organizar el conocimiento tanto tácito como explícito dentro la organización, bajo un enfoque sistémico que considere a éstos como un insumo que debe ser procesado y almacenado para generar salidas de información, que sirvan de soporte al proceso de toma de decisiones dentro del contexto gerencial; mediante la consolidación de las personas más que de las redes tecnológicas, revela el interés por hacer del conocimiento un activo para compartir, orientar, aplicar y evaluarlo.

Para Koulopoulos y Frappaolo (2005) gerenciar el conocimiento significa impulsar la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta e innovación, constituye el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja nuevos retos y oportunidades en el mercado, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva.

Se puede observar, que las bases conceptuales de la gestión del conocimiento muestran similares argumentos. Es decir, divisan características comunes entre las diferentes posturas teóricas planteadas; por ello se hace necesario que las organizaciones conozcan la forma cómo ocurren los procesos que forman parte de su existencia, y ser capaces de construir explicaciones sobre ellos, favoreciendo la

producción y transferencia de conocimientos dentro de las instituciones a partir de información externa, así como de sus propias prácticas.

## **ESTRATEGIAS GERENCIALES**

Según Goodsteind, Nolan, Pfeiffer (2005) es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares. De igual forma, Henderson (1982) explica: “las estrategias gerenciales son la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás.

Para Halten (1987) es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar tanto el análisis interno como la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves: hacer lo que hace bien y escoger los competidores que se pueden derrotar. Tanto el análisis como la acción están integrados en la dirección estratégica.

Para los fines del presente estudio, el término estrategia es aquella que suele utilizarse para describir cómo lograr los objetivos y metas organizacionales. Donde los objetivos generales de la organización y los cursos de acción son fundamentales, tomando en cuenta los medios actuales y potenciales de la organización, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico. Los autores antes mencionados hacen referencia sobre sus particulares enfoques, pero todos coinciden en que la estrategia no es más que un medio articulado para lograr los objetivos de la organización y esta se construye a través de las experiencias, conocimientos y habilidades de sus gerentes.

## **TIPO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

Según Obrien (2005) existen un conjunto de estrategias gerenciales que mediante el empleo de tecnologías de información y comunicación (TIC) buscan generar ventajas competitivas para una empresa, con la finalidad de mejorar y optimar sus procesos de trabajo, y con ello sus tiempos de respuesta a cada uno de los problemas para los cuales se deben tomar decisiones que permitan resolverlos. Estas son las siguientes:

- Estrategias de costos: El uso de tecnologías de información como los SI (Sistemas de Información) permite convertirse en un productor de bajo costo, mediante la reducción de costos en los servicios de compra-venta de bienes y servicios de sus clientes y proveedores, para lo cual es necesario un incremento en

las inversiones de TIC con respecto a sus competidores para justificar el precio de permanecer en la industria.

- Estrategias de diferenciación: Consiste en desarrollar maneras para utilizar las TIC para diferenciar los productos o servicios de una empresa con respecto a los de sus competidores, de manera que los clientes perciban productos o servicios como poseedores de atributos y beneficios únicos.

- Estrategias de innovación: Introducir productos y servicios únicos de TIC, con la finalidad de realizar cambios radicales en los procesos empresariales que originen cambios fundamentales en la forma en que se maneja el negocio.

Para los intereses de la presente investigación, estas teorías permiten conocer un conjunto de estrategias que sirven para analizar los procesos administrativos en las entidades bancarias y determinar los cambios fundamentales que se han producido en la forma en que se manejan las empresas del sector financiero de la región zuliana, tanto públicas como privadas; la utilización de las tecnologías de información para diferenciar los productos o servicios, con respecto a los de sus competidores, de manera que los clientes perciban productos o servicios poseedores de atributos y beneficios excelentes.

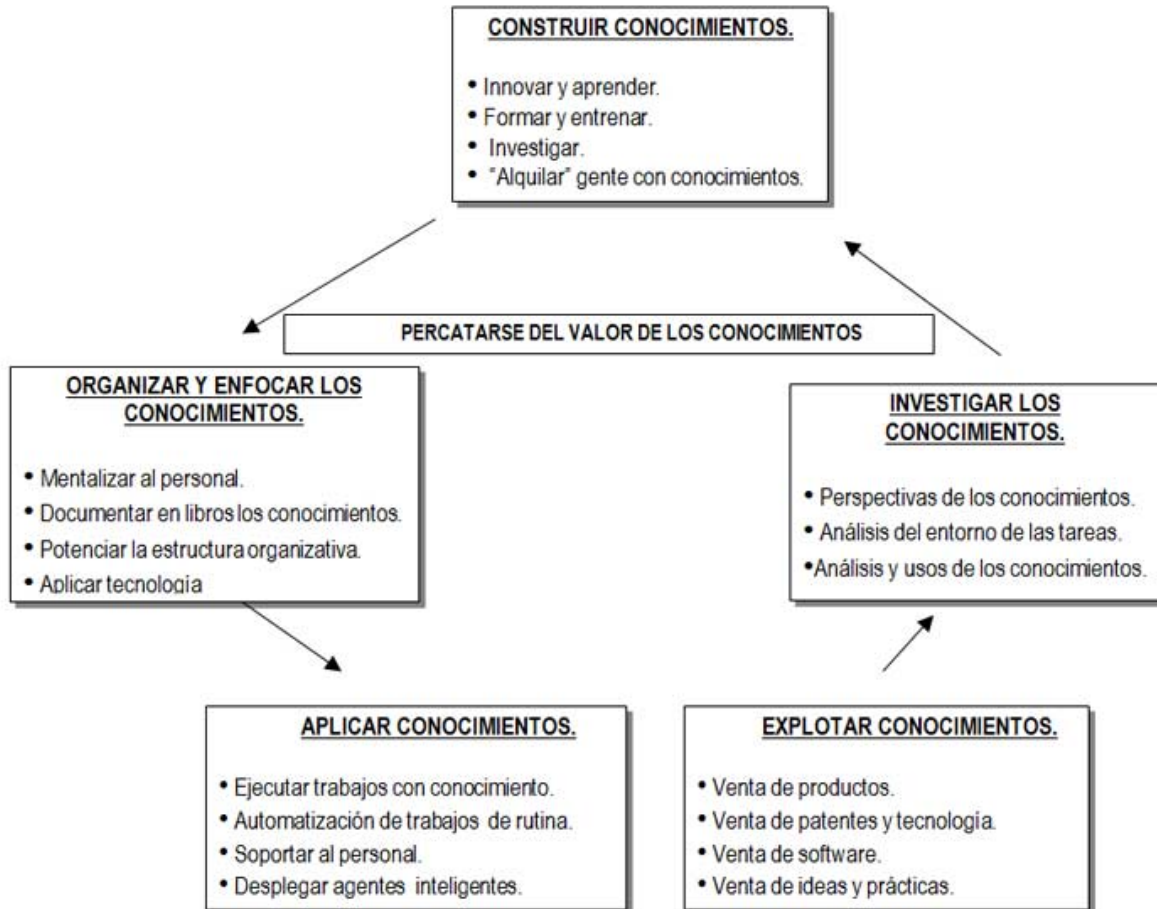
### **CICLO DE ACTUACIÓN**

El propósito general de la gestión del conocimiento, según Moral y otros (2007) es maximizar la efectividad de la empresa en lo relacionado a sus activos intangibles (conocimiento) renovándolos constantemente. Para ello es necesario entender, centrarse en la gestión sistemática, explícita, deliberada en la construcción, organización, investigación, aplicación y exploración de conocimientos. Mediante el monitoreo analítico de las actividades relacionadas con los conocimientos, crear, mantener infraestructuras de conocimiento, renovación, organización y transferencia de activos de conocimiento, potenciar los activos de conocimiento para darse cuenta de su valor.

Ahora bien, todo lo expuesto requiere de una serie de estrategias gerenciales como se muestran en la figura 1.



**Figura 1:** Ciclo de Actuación con los Conocimientos



**Fuente:** Moral y otros (2007).

Por lo cual, se puede concluir para los efectos de la presente investigación, que los activos de conocimiento en las personas tales como la experiencia, capacidades, habilidades competitivas y conocimientos adquiridos en forma de tecnología, en cualquier otra manifestación, son sumamente importantes para el proceso de GC, así como las actividades relacionadas con el conocimiento en cuanto a la creación, control, uso y evaluación para salvaguardar los activos de conocimiento. Todo ello, aunado con la predisposición, tendencia y capacidades de las personas e instituciones para lograr las metas, propósitos, estrategias, prácticas, cultura y dirección de quién se debe beneficiar y soportar la aplicación detallada de los conocimientos disponibles.

### ÁREAS DE ÉNFASIS

Según Moral y otros (2007) la GC posee cuatro áreas clave para maximizar la efectividad relacionada con los conocimientos de la empresa que están estrechamente

relacionadas, como son: las actividades para monitorizar y facilitar los procesos de trabajo para identificar y descubrir nuevos activos de conocimiento, establecer y actualizar la infraestructura tecnológica, crear, renovar, construir y organizar los activos de conocimiento, y finalmente, distribuir y aplicar los activos de conocimiento, de modo que sin una actuación directa a todas ellas, sus interrelaciones no pueden alcanzarse ni pueden sostener una operación efectivamente inteligente. Algunas de estas interrelaciones son bien conocidas, tal como la mejora de los activos de conocimientos para incrementar la innovación y la creatividad.

Algunas de esas interrelaciones generan retroalimentación positiva actuando sobre las demás para conseguir un efecto “alud” o bola de nieve, según Moral y otros (2007). El efecto “alud” o bola de nieve: en efecto, el incremento de los conocimientos conduce a aumentar su uso que a su vez, incrementa el valor añadido, lo cual mejora las prácticas de trabajo y la cultura institucional, lo que mejora la capacidad para construir y usar los conocimientos, y así sucesivamente, en un auténtico círculo virtuoso efectivo. Sin embargo, como lo señaló el premio nobel de medicina 1965 André Lwoff, definir es uno de los métodos para descubrir. Es una cuestión de hecho, un método heurístico excelente, pues obliga a condensar lo esencial de una categoría o de un fenómeno en una fórmula que contenga todo cuanto ha de contener y excluya todo cuanto ha de excluir.

En ese orden de ideas, cuando se hace referencia a las cuatros áreas de énfasis de la gestión del conocimiento, según Moral y otros (2007) señalan que estas deben entenderse como un conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas, métricas y tecnologías que permitan obtener los conocimientos precisos, para quienes los necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno, de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible.

Por lo explicado anteriormente, sobre las cuatros áreas fundamentales que involucra la gestión del conocimiento, finalmente, se concluye que es de interés de la presente investigación hacer énfasis en dos de estas áreas, como son las actividades de conocimiento la cual permitirá determinar las pruebas de conocimiento aplicadas al personal, la vigilancia de la gestión de los activos de conocimiento, la gestión intelectual de los activos, la implementación de incentivos para motivar la creación, transferencia y uso del conocimiento, las estrategias centradas en perseguir los conocimientos y la reestructuración de las actividades de conocimiento.

Por otra parte, en lo que se refiere a la infraestructura de conocimiento, esta servirá para verificar el establecimiento de programas de capacitación basada en el conocimiento, las bases de conocimiento con ontologías organizadas, el pool de recursos compartidos de conocimientos profesionales, los inventarios de conocimiento, la capacidad de desarrollo comprensivos multi-caminos y la transferencia de conocimiento.

## **APLICACIONES DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO CIENTÍFICO Y TÉCNICO**

Según Alonso y otros (2007) las aplicaciones de las TIC pueden apoyar el desarrollo



sostenible en la administración pública, la empresa, la educación y la capacitación, la salud, el empleo, el medio ambiente, la agricultura y la ciencia en el marco de las ciber estrategias nacionales. Por lo cual, se proponen una serie de acciones en los diversos ámbitos, concretamente en el campo científico-técnico algunas de las que establecen son:

- Fomentar conexiones a internet asequibles, fiables, de gran velocidad en el sector bancario, los institutos de investigación universitarios para facilitar su función capital de producción de información, de conocimientos, de educación, de capacitación, entre otros, apoyando la creación de asociaciones, la cooperación y el intercambio entre las instituciones.
- Integrar la información de múltiples fuentes mediante la promoción de iniciativas de publicación electrónica a través de portales y sitios web, con acceso abierto, para organizar que la información sea asequible y accesible de manera equitativa en cualquier nodo de la red global, que permita renovar la información asegurando su continuidad a través de procesos alimentados por personas y suplementados por herramientas de tecnologías de información.
- Propiciar la recopilación, difusión, preservación sistémica, eficiente, entre otros, a largo plazo de datos digitales científicos esenciales, para monitorizar y facilitar analíticamente las actividades relacionadas con el conocimiento, para crear las condiciones para la investigación, con la finalidad de descubrir nuevos conocimientos.
- Fomentar la adopción de principios y normas en materia de metadatos, que faciliten tanto la cooperación, como la utilización eficaz de la información, asimismo de los datos científicos compilados en su caso para realizar investigación científica.

Todas las líneas de acción antes citadas según Alonso y otros (2007) para el interés del presente estudio, servirán para determinar hacia dónde deben enrumbarse los esfuerzos en el empleo de las tecnologías de hardware y software de las empresas del sector financiero en la región zuliana, con la finalidad de impulsar los procesos de gestión del conocimiento y cuáles son las áreas fundamentales en las que se debe hacer énfasis para crear las bases de conocimiento y mejorar la capacidad innovadora y creativa de la organización.

Las TIC, son la integración de los conocimientos con los medios que se usan en la elaboración productiva de un y/o servicio. Se llaman tecnologías blandas a los medios que constituyen las herramientas o instrumentos que tienen al hombre como procesador principal. Las tecnologías blandas que se usan para la administración estratégica del conocimiento, lo constituyen los conceptos, los modelos, los métodos, los procedimientos, las metodologías y las técnicas requeridas para el análisis, diseño instruccional, diseño gráfico y físico de los sistemas orientados a esta administración estratégica de su conocimiento.

Por otro lado, también se encuentran las tecnologías duras, las cuales constituyen los programas o (software) para el desarrollo, la graficación, digitalización, la animación y también los equipos de computación (hardware) audio y video, requeridos para que

funcionen los programas y con ello alcanzar la digitalización de los procesos de trabajo.

Debido a que la digitalización de los procesos de trabajo según Moral y otros (2007) cambia la manera de trabajar en las organizaciones mediante el desarrollo de sistemas de información modernos, la creación de empresas virtuales con oficinas sin papel, todo digitalizado, vía internet y utilización de otras tecnologías de información, que permitan ampliar sus servicios, aumentar las ofertas para persuadir y organizar promociones, específicamente dirigidas a determinados segmentos de la clientela.

La tecnología digital permite también crear una red de colaboraciones con el fin de atender mejor a los clientes de una empresa. Debido a ello, hoy es posible crear una compañía virtual en donde se integren la actividad comercial, la gestión de conocimiento y los sistemas operativos. Los proveedores también se hallan mejor integrados, ya que beneficiarán el éxito de la empresa y sentirán el impulso natural a corresponder con las mismas pautas de exactitud a las que las personas se habrán acostumbrado.

Obviamente, los sistemas de información digital están diseñados para facilitar el flujo de información del cliente a la empresa y de la empresa al cliente. La información digital hace posible que una compañía implante una organización sin fronteras. Sin embargo, hará falta mentalidad y cultura corporativa nueva para los proveedores, el personal y sus clientes, con la finalidad de buscar un beneficio común, tal como lo señala Gates (2006).

Debido a los planteamientos expuestos, se puede establecer en la presente investigación que la digitalización de una empresa o negocio consiste en automatizar o digitalizar los procesos de trabajo mediante la utilización de tecnologías de información, con la creación de oficinas sin papel, correos electrónicos corporativos, redes locales y otras tecnologías que contribuyan con el crecimiento y expansión de las operaciones de la empresa.

### **SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Los sistemas de información gerencial (SIG) según Obrien (2005) son el resultado de un diseño integrado de sistemas de información (SI) que permite a los gerentes, proveerse de cierta información escogida y orientada hacia la toma de decisiones por parte de la alta gerencia, destinada a planear, controlar y evaluar las actividades de la organización. Está diseñado bajo un marco de referencia que enfatiza la planeación de utilidades y la planeación del desempeño y el control a todos los niveles. Esto incluye la integración de todos los subsistemas de información de negocios necesarios, tanto financieros como no financieros.

Estos sistemas tienen como propósito la producción de reportes que auxiliarán a la gerencia, representando un subproducto de la información procesada para ayudar a controlar las situaciones actuales. De esta forma, la integración de registro de procesamiento de datos, tiene diversos usos, reduciendo de esta forma los costos de obtención de reportes gerenciales Obrien (2005).

Estos sistemas, según Laudon (2003) son el resultado de la interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos -colectivamente llamados sistemas de información- orientados a solucionar problemas empresariales. Los SIG o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés: Management Information System) se diferencian de los sistemas de información comunes, en que para analizar la información, utilizan otros sistemas que se usan en las actividades operacionales de la organización. Académicamente, el término es comúnmente utilizado para referirse al conjunto de los métodos de gestión de la información vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones.

Las características esenciales de un SIG incluyen, según Obrien (2005):

- a) La producción de una salida como significado para la alta gerencia y la toma de decisiones rutinarias.
- b) Las transacciones de todos los departamentos se almacenan en una base datos a través de una red corporativa.
- c) Mantienen almacenados reportes históricos, particularmente los financieros, para agregar mayor valor a cualquier decisión que se pueda tomar.
- d) Mediante el proceso de retroalimentación informa al gerente respecto a la forma en que está funcionando el negocio en conjunto.
- e) Facilita la actualización de la información en la base de datos conforme ocurren los eventos y puede ser interrogado desde distintas terminales.
- f) Los procesos de selección de información son en tiempo real lo cual evita las repeticiones en los registros, coloca los datos a disposición de todos los subsistemas que lo requieran.
- g) Permite procesar los datos en tiempo real de manera que la salida pueda ser retroalimentada casi instantáneamente para controlar las operaciones corrientes.

Para los efectos de la presente investigación, las características de sistema de información gerencial van a depender de necesidades de información que tengan quienes toman decisiones dentro de una organización; cuál es la utilización que se le pretende dar a dicha información y cómo sea el proceso para establecer la comunicación entre las diferentes personas que toman dichas decisiones. Para lo cual, es necesario evaluar la capacitación del personal con respecto al manejo del nuevo sistema de información gerencial que va a desarrollar y la plataforma tecnológica con la que se cuenta para implantarlo.

## **METODOLOGÍA**

En esta sección se describen los aspectos metodológicos que se aplicaron en el desarrollo de la presente investigación. A continuación, se describen el tipo y diseño de estudio, población, la técnica e instrumento de recolección de datos con sus respectivas

características, el procesamiento de la data para la presentación, interpretación y el análisis de los resultados obtenidos.

El tipo de investigación fue descriptiva, según Hernández y otros (2008) porque solo se buscó especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno, el cual es sometido a un examen exhaustivo, midiendo de forma independiente las variables, y aun cuando no se formularon hipótesis, las mismas están anunciadas en los objetivos de investigación. Dentro de este tipo de investigaciones descriptivas puede considerarse de campo, dado que se está desarrollando un proceso metódico y racional de recolección, comprobación, análisis e interpretación de los datos, producto del contacto directo con una serie de eventos o procesos de la realidad en sus condiciones naturales.

La investigación se cataloga como de tipo descriptiva, ya que permite analizar el proceso de gerencia del conocimiento, las estrategias gerenciales e integración de información de la situación actual de los procesos de trabajo y establecer la estructura de sus componentes básicos. El diseño de la investigación fue no experimental, transeccional, descriptivo, el cual según Hernández y otros (2008) permite recoger los datos en un único momento y sin manipular la información.

La población estuvo compuesta por 10 gerentes y 13 subgerentes, de cuatro reconocidas entidades bancarias, como lo son: B.O.D (Banco Occidental de descuento), Banco Sofitasa, Banco de Venezuela y Banco Bicentenario, todas ubicadas en el estado Zulia, a las cuales se les aplicó un cuestionario de 53 preguntas con respuestas dicotómicas como parte del instrumento de recolección de datos. Para su diseño se tomaron en cuenta los objetivos de investigación, las variables, dimensiones e indicadores, los cuales permitieron el desarrollo de las preguntas para obtener de manera sistemática y ordenada, la información de la muestra.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **ESTRATEGIAS GERENCIALES**

Para efectos del presente artículo, las estrategias gerenciales dentro de lo establecido en el primer objetivo que es caracterizar las estrategias gerenciales para la gestión del conocimiento en las organizaciones objeto a estudio, se determinaron un conjunto de sub-dimensiones, una de ellas son el tipo de estrategias gerenciales aplicadas entre las cuales podemos destacar las de costo, diferenciación e innovación.

Evidenciando que en el Banco Occidental de Descuento, el 87% de los encuestados afirmó que dentro de sus procesos de trabajo se emplean estrategias gerenciales para reducir costos de funcionamiento de su departamento, establecer diferencias en la calidad de servicio, introducir productos de información únicos dentro del sector bancario. Mientras 13% afirma todo lo contrario a los planteamientos anteriores.



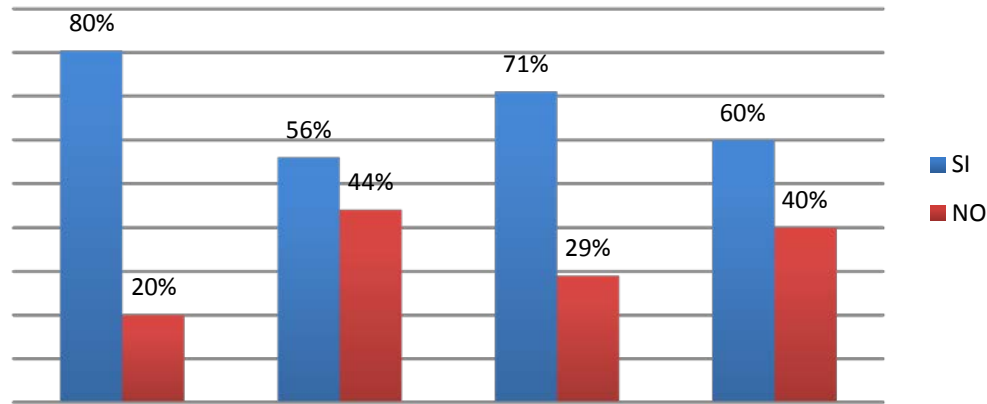
**Tabla 1**  
**Tabla General de Frecuencias. Dimensión Estrategias Gerenciales**

VARIABLE : GESTION DEL CONOCIMIENTO			ITEMS	BOD				BANCO SOFITA SA				BANCO DE VENEZUELA				BANCO BICENTENARIO			
DIMENSION	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
				FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
ESTRATEGIAS GERENCIALES	TIPOS DE ESTRATEGIAS	COSTOS	1-3	20	95%	1	9%	15	100%	0	0%	14	93%	1	7%	17	94%	1	6%
		DIFERENCIACIÓN	4-5	12	86%	2	14%	4	40%	6	60%	8	80%	2	20%	11	92%	1	8%
		INNOVACIÓN	6-8	17	81%	4	19%	7	47%	8	53%	10	67%	5	33%	11	61%	7	39%
	PROMEDIOS PORCENTUALES				87%		13%		62%		38%		80%		20%		82%		18%
	CICLO DE ACTUACIÓN	CONSTRUIR CONOCIMIENTOS	9-12	26	93%	2	7%	12	60%	8	40%	16	80%	4	20%	20	83%	4	17%
		ORGANIZAR CONOCIMIENTOS	13-15	20	95%	8	5%	12	80%	3	20%	13	87%	2	13%	16	89%	2	11%
		INVESTIGAR CONOCIMIENTOS	16-19	20	71%	1	29%	6	30%	14	70%	7	35%	13	65%	7	29%	17	67%
		APLICAR CONOCIMIENTOS	20-22	19	90%	2	10%	7	47%	8	53%	10	67%	5	33%	9	50%	9	50%
		EXPLOTAR CONOCIMIENTOS	23-25	17	81%	4	19%	4	27%	11	73%	11	73%	4	27%	11	61%	7	39%
	PROMEDIOS PORCENTUALES				86%		14%		49%		51%		68%		32%		62%		38%
	ÁREAS DE ENFASIS	ACTIVIDADES DE CONOCIMIENTO	26-28	12	57%	9	43%	6	40%	9	60%	9	60%	6	40%	6	33%	12	67%
		INFRAESTRUCTURA DE CONOCIMIENTO	29-32	22	79%	6	21%	15	75%	5	25%	14	70%	6	30%	9	38%	15	62%
	PROMEDIOS PORCENTUALES				68%		32%		57%		43%		65%		35%		38%		62%
	PROMEDIOS PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN				80%		20%		56%		44%		71%		29%		60%		40%
	PROMEDIOS PORCENTUALES DE LA DIMENSIÓN EN LA ENTIDADES BANCARIAS PRIVADAS Y PÚBLICA				68%				32%				66%				34%		
PROMEDIO GENERAL				67%							33%								

**Fuente:** elaboración propia (2014).



**Gráfico 1. Dimensión Estrategias Gerenciales**



**Fuente:** elaboración propia (2014).

Del mismo modo, en el Banco Sofitasa, el 62% de los encuestados aseveró sobre la utilización de las TIC como herramientas para reducir costos de funcionamiento en su departamento, mediante el empleo de sistemas de información automatizado que permitan diferenciar el servicio de su departamento dentro de las instalaciones bancarias, así como procesos de trabajo asistido por computadores. No así 38% restante de los interpelados, los cuales expresan todo lo contrario a los argumentos anteriores.

De igual forma, en el Banco Venezuela, el 80% de los entrevistados afirmó ser participe del empleo de estrategias de costos, diferenciación e innovación dentro de sus departamentos, a través de la automatización de la requisición de suministros de materiales de trabajo, el establecimiento de cronogramas de trabajo automatizado y la generación de nuevos productos de información. Mientras el 20% afirma sobre la no aplicación de estrategias de costos, diferenciación e innovación dentro de sus departamentos.

Finalmente, en el Banco Bicentenario, el 82% de los interpelados aseveró sobre el empleo de estrategias para reducir costos de funcionamiento, generar nuevos productos de información, el empleo de las TIC como herramienta para reducir costos y requisición de materiales de trabajo, estos conjuntamente con la utilización de sistemas de información automatizados para establecer diferencia e innovar en cuanto a calidad de servicio que se presta entre otros bancos. En discrepancia con el 20% restante de los encuestados, los cuales manifestaron lo contrario a los argumentos anteriores.

Ahora bien, dentro del estudio de las estrategias gerenciales se encuentra la subdimensión ciclo de actuación, la cual permitirá describir la eficiencia y la eficacia del empleo de las estrategias gerenciales dentro de la gestión del conocimiento, para ello se tomaron en cuenta un conjunto de indicadores intrínsecamente relacionados, de manera

que se pudiese determinar cómo se encuentra en las instituciones objeto de estudio, el proceso de construir, organizar, investigar, aplicar y explotar conocimientos.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se pudo conocer que en el Banco Occidental de Descuento el 86% de los encuestados, afirmó que el proceso de construir, organizar, investigar, aplicar y explotar conocimientos se ha implementado de forma eficiente, mediante la innovación de sus procesos de trabajo, la elaboración de manuales de procedimientos de trabajo, la utilización de la internet como herramienta para investigar nuevos conocimientos, el adiestramiento y capacitación del personal, la participación de sus departamentos en procedimientos de transferencia de tecnología entre otros. Mientras 14% afirma todo lo contrario a los planteamientos anteriores.

De igual forma, en la Banco Sofitasa el 49% de los encuestados confirmó que en sus departamentos se busca innovar los procesos de trabajo, por lo cual sus funciones de trabajo requieren de un aprendizaje constante, poseen libros y documentos especializados, realizan más eficientemente su trabajo, auspician el desarrollo de investigaciones para evaluar la percepción que el entorno tiene de ellos, el personal participa en el proceso de toma de decisiones, se transfieren conocimientos a otras dependencias con la finalidad de innovar sus procesos de trabajo. No así la mayor parte de los interpelados que representan el 51%, los cuales expresan todo lo contrario con respecto a los mismos procedimientos.

Asimismo, en el Banco Venezuela, el 68% de los encuestados afirmó que aprenden nuevos conocimientos continuamente dentro de sus procesos de trabajo, reciben un entrenamiento acorde con sus funciones laborales, poseen sistemas de información automatizados que les permite documentar la información en forma electrónica, manejan planes de financiamiento para la realización de cursos de especialización de post-grado acordes con sus funciones, siempre reciben un conocimiento previo antes de asumir nuevas funciones de trabajo, participan en procedimientos de transferencia de conocimientos y tecnología. A diferencia del 32% restante de los exhortados, los cuales expresan contrariedad en función a los otros testimonios.

Del mismo modo, en el Banco Bicentenario, el 68% de los instados, aseveró que el proceso de construir, organizar, investigar, aplicar y explotar conocimientos se ha realizado de forma eficiente, mediante la ejecución de cursos de especialización de post-grado acordes con sus funciones. El auspicio de investigaciones para evaluar la percepción que el entorno tiene de ellos, la utilización del internet como herramienta para investigar nuevos conocimientos; el personal participa en el proceso de toma de decisiones y participar en procedimientos de transferencia de conocimientos y tecnología. En discrepancia con la menor parte de los abordados que representan el 32%, los cuales manifiestan lo contrario a las afirmaciones precedentes.

Siguiendo el estudio de la dimensión estrategias gerenciales, se deben tomar en cuenta las áreas de énfasis como una sub-dimensión fundamental dentro de la gestión del conocimiento, se describirán dos indicadores los cuales son las actividades de conocimiento y la infraestructura de conocimiento.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se pudo conocer que en el Banco Occidental de Descuento, el 68% de los encuestados manifiestan que el departamento al cual pertenecen participa en jornadas, tales como congresos, foros, seminarios y suscripción de revistas científicas, que les facilita descubrir nuevos conocimientos, contar con las TIC necesarias para tener un rendimiento laboral óptimo, poseer un sistema de interconexión (red de área local) entre los diferentes departamentos. A diferencia del 32% restante de los entrevistados, quienes expresan todo lo contrario en tales señalamientos.

De igual forma, en el Banco Sofitasa, el 57% de los encuestados afirmó que el departamento al que pertenecen publican artículos científicos arbitrados relacionados con el área de su competencia, elaboran informes técnicos de la gestión anual, haciendo énfasis en los logros obtenidos, la filosofía de gestión está sustentada en la descentralización de la toma de decisiones, la cultura institucional se basa en un modelo de desarrollo gerencial aplanado que permite generar conocimientos. Mientras un 43% afirma todo lo contrario a los planteamientos anteriores.

Asimismo, en el Banco Venezuela, el 65% de los encuestados afirmó que el departamento al cual pertenecen participa en jornadas, tales como congresos, foros, seminarios, suscripción de revistas científicas, que les facilita descubrir nuevos conocimientos, publican artículos científicos arbitrados relacionados con el área de su competencia, elaboran informes técnicos de la gestión anual haciendo énfasis en los logros obtenidos, poseen un sistema de interconexión (red de área local) entre los diferentes departamentos. No así el 35% restante de los interpelados, los cuales expresan lo opuesto en los planteamientos anteriores.

Del mismo modo, en el Banco Bicentenario, el 35% de los entrevistados aseveró que el departamento al que pertenecen publica artículos científicos arbitrados relacionados con el área de su competencia, la filosofía de gestión está sustentada en la descentralización de la toma de decisiones, la cultura institucional se basa en un modelo de desarrollo gerencial aplanado que permite generar conocimientos. En discrepancia con la mayor parte de los interpelados que representan el 65%, los cuales manifiestan lo contrario a las afirmaciones anteriores.

Finalmente, luego de haber descrito el comportamiento de cada una de las subdimensiones que forman parte de la dimensión estrategias gerenciales, se puede concluir que en el Banco Occidental de Descuento, en promedio el 80% de los encuestados permite evidenciar un comportamiento significativamente positivo en cuanto a la implementación de las estrategias gerenciales en la gestión del conocimiento. A diferencia del 20% restante, que expresan lo contrario en promedio a los señalamientos anteriores.

Asimismo, en el Banco Sofitasa, en promedio el 56% de los encuestados afirma tener una conducta positiva en cuanto a la aplicación de las estrategias gerenciales en la gestión del conocimiento, no así el 44% restante, los cuales declaran una disyunción en referencia a los planteamientos en cuestión.

Por otra parte, en el Banco Venezuela, el promedio estuvo en el orden del 71% respecto a la aplicación de las estrategias gerenciales en el proceso de gerencia de conocimiento, a diferencia de un 29% que afirmó todo lo contrario. En el mismo orden de ideas, en el Banco Bicentenario, el 60% de los encuestados constata una aplicación eficiente de las estrategias gerenciales en el proceso de gestión del conocimiento, lo cual es altamente positivo, debido a que la menor parte de los encuestados, es decir, un 40% en promedio expresan lo opuesto a las afirmaciones anteriores.

Ahora bien, es importante resaltar que las entidades bancarias tanto del sector público como del sector privado tienen un comportamiento muy positivo en relación al tipo de estrategias gerenciales que se están aplicando en el proceso de la gestión del conocimiento, así como las áreas de énfasis que están ligadas a las actividades e infraestructura de conocimiento, con la finalidad de promover procesos que permitan construir, organizar, investigar, aplicar y explotar conocimientos, es decir, el ciclo de actuación de la GC.

En este mismo orden de ideas, se debe afirmar que la dimensión estrategias gerenciales en las entidades bancarias del sector privado tiene un comportamiento significativamente positivo, tal como lo aseveran, en promedio, el 68% de los encuestados, en contraposición al 32% restante; mientras que en las entidades bancarias del sector público, el comportamiento es también altamente positivo, tal como lo manifiestan en promedio el 66% de los encuestados, en contraposición al 34% que representa una menor proporción.

Para concluir con un promedio global para estas instituciones bancarias en la región zuliana, de un 67% de efectividad en la aplicación de las estrategias gerenciales empleadas para la generación de conocimiento en el proceso de desarrollo gerencial, en contraste con el otro 33%.

### **INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

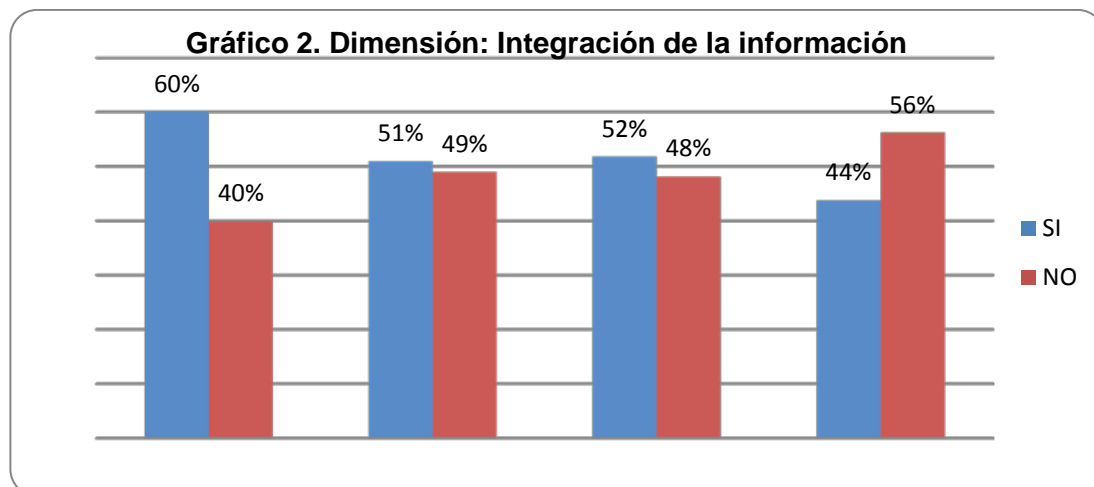
Para la integración de la información, se trata de describir los recursos tecnológicos para el almacenamiento, acceso, seguridad y procesamiento de los datos para convertirlos en salidas de información, donde se establecieron un conjunto de sub-dimensiones una de ellas, las tecnologías de información y comunicación, específicamente las tecnologías de hardware y software.



**Tabla 2**  
**Tabla General de Frecuencias. Dimensión Integración de la Información**

VARIABLE : GESTION DEL CONOCIMIENTO			ITEMS	BOD				BANCO SOFITASA				BANCO VENEZUELA				BANCO BICENTENARIO			
DIMENSION	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
			FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
INTEGRACION DE LA INFORMACION	TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACION	TECNOLOGIAS DE HARDWARE	33-36	24	86%	4	14%	10	50%	10	50%	9	45%	11	55%	10	42%	14	58%
		TECNOLOGIAS DE SOFTWARE	37-40	22	79%	6	21%	13	65%	7	35%	18	90%	2	10%	16	67%	8	33%
	PROMEDIOS PORCENTUALES				82%		18%		57%		43%		67%		33%		54%		46%
	ORGANIZACION DE LA INFORMACION	ARCHIVOS MANUALES	41-43	10	48%	11	52%	14	93%	1	56%	10	67%	5	33%	17	94%	1	18%
		BASES DE DATOS	44-47	16	57%	12	43%	12	60%	8	50%	12	60%	8	40%	8	33%	16	77%
		DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACION	48-50	5	24%	16	76%	3	20%	12	56%	2	13%	13	87%	1	6%	17	94%
		DISEÑO DE APLICACIONES WEB	51-53	5	24%	16	76%	1	7%	14	56%	1	7%	14	93%	0	0%	18	100%
	PROMEDIOS PORCENTUALES				38%		62%		45%		55%		37%		63%		33%		67%
	PROMEDIOS PORCENTUALES DE LA DIMENSION				60%		40%		51%		49%		52%		48%		44%		56%
	PROMEDIO PORCENTUALES DE LA DIMENSION EN LA ENTIDADES BANCARIAS PRIVADAS Y PUBLICA				56%				44%				48%				52%		
PROMEDIO GENERAL				52%								48%							

Fuente: elaboración propia (2014).



Fuente: elaboración propia (2014).



Se pudo conocer que en el Banco Occidental de Descuento, el 82% de los encuestados comunica que para su desempeño laboral cuenta con un computador de última generación, buenos recursos y servicios de impresión, aplicaciones de software ofimáticas y sistemas de información automatizados, mientras el 18% manifiestan no contar con tecnologías de hardware y software acordes con sus procesos de trabajo. De igual forma, en el Banco Sofitasa, el 57% de los interpelados manifiestan contar con tecnologías de hardware y software acordes con sus procesos de trabajo, en discrepancia con el 43%.

Mientras en el Banco Venezuela, 67% de los ejecutivos revelan contar con computadores de última generación para ejercer sus funciones laborales, buenos recursos y servicios de impresión, contar con los consumibles necesarios para el manejo de las TIC, manejo de aplicaciones ofimáticas licenciadas y de software libre y sistemas de información automatizados. A diferencia del 33% restante, que manifiesta no contar con las tecnologías de hardware y software necesarias ejercer sus funciones laborales.

En el mismo orden de ideas, en el Banco Bicentenario, el 54% afirma contar con un computador de última generación para su desempeño laboral, buenos recursos y servicios de impresión, excelentes aplicaciones de software ofimáticas licenciadas y de software libre y sistemas de información automatizados. No así el 46% restante, que manifiesta no contar con las tecnologías de hardware y software necesarias para ejercer sus funciones laborales; siendo ello casi la mitad de los interpelados, lo cual debe ser revisado profundamente.

Siguiendo el estudio de la dimensión integración de la información, se deben tomar en cuenta la organización de la información como una sub-dimensión fundamental dentro de la gestión del conocimiento, donde se describen cuatro indicadores fundamentales, la utilización de los archivos manuales, bases de datos, el diseño de sistemas de información y aplicaciones web.

En este indicador se pudo evidenciar que en el Banco Occidental de Descuento, solo el 38% de los encuestados afirma utilizar archivos manuales dentro de sus funciones laborales con alta frecuencia, haber sido tomados en cuenta para el desarrollo de aplicaciones de software dentro de su ámbito laboral, tales como una base de datos automatizada on-line, haber participado o ser consultados sobre el diseño de sistemas de información y diseño de aplicaciones web. En contraposición al 62% restante, los cuales manifiestan todo lo contrario a los planteamientos anteriores.

Asimismo, en el Banco Sofitasa, el 45% de los encuestados confirma utilizar archivos manuales con alta frecuencia, operar dentro de un ámbito laboral con una base de datos automatizada, entre los cuales se encuentran on-line para suministrar la información en tiempo real, operar manejadores de bases de datos, haber participado en la creación de alguna base de datos atinente a su ámbito laboral. Mientras el 55% de los interpelados, que representan la mayor parte, señalan lo inverso a las mismas confirmaciones.

Igualmente, en el Banco Venezuela, el 63% de los instados, afirma utilizar archivos manuales dentro de sus funciones laborales con alta frecuencia, haber sido consultados para el desarrollo de base datos dentro de un ámbito laboral, haber trabajado en la creación de alguna base de datos atinente a su entorno profesional, haber participado o haber sido consultados el diseño de sistemas de información y diseño de aplicaciones web. En discrepancia con lo descrito anteriormente, el 33% restante señala lo opuesto a tales afirmaciones.

En el Banco Bicentenario, el 33% asevera manejar dentro de sus funciones archivos manuales con alta frecuencia e incluso en muchos casos es superior al manejo de archivos electrónicos que son procesados por el computador, haber participado en la creación de alguna base de datos atinente a su ámbito laboral, haber participado o haber sido consultados sobre el diseño de sistemas de información y diseño de aplicaciones web. En contraposición al 67% de los instados quienes representan la mayor parte.

Finalmente, luego de haber descrito el comportamiento de cada una de las subdimensiones que forman parte de la dimensión; integración de la información, se puede concluir que en el Banco Occidental de Descuento, en promedio, el 60% de los encuestados, permite evidenciar un comportamiento significativamente positivo en cuanto a la integración de la información en la gestión del conocimiento. La otra parte representada en un 40%, reveló no dedicarse a profundizar en el conocimiento científico.

Asimismo, en el Banco Sofitasa, en promedio el 51% de los encuestados afirmar tener una conducta positiva en cuanto a la integración de la información en el proceso de la gestión del conocimiento, no así el 49% restante, los cuales expresan todo lo contrario a las afirmaciones anteriores.

Por otra parte, en el Banco Venezuela, el promedio estuvo en el orden del 52% respecto a la integración de la información en el proceso de gerencia de conocimiento, a diferencia del 48% restante que afirmó todo lo contrario. En este contexto, en el Banco Bicentenario, donde solo un 44% de los encuestados constata que la integración de la información se ha construido de forma eficiente en el proceso de gestión del conocimiento, lo cual es medianamente positivo. Debido a que la mayor parte de los encuestados, es decir, un 56% en promedio, expresan que no abordan este factor de la gestión del conocimiento.

Ahora bien, es importante resaltar que las entidades bancarias del sector público deben revisar las tecnologías de información y comunicación empleadas y el proceso de organización de la información, siendo este último elemento sujeto a revisión también por las entidades bancarias del sector privado, para darle una mayor participación al personal de estas instituciones en el diseño de herramientas de software para organizar mejor la información.

Dentro de este marco, se debe aseverar que la dimensión integración de la información en las entidades bancarias del sector privado, tienen una conducta

significativamente positiva, tal como lo afirman en promedio el 56% de los encuestados, en contraposición al 44% restante; mientras que en las entidades bancarias del sector público, la conducta es medianamente positiva, tal como lo manifiestan en promedio el 48% de los encuestados en contraposición al 52% que representa una menor proporción.

Para concluir, con un promedio global para estas instituciones bancarias en la región zuliana, de un 52% de efectividad en cuanto al empleo de las TIC y las herramientas de organización de la información empleada para la generación de conocimiento en el proceso de desarrollo gerencial, en discordancia con el otro 48%.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

Se evidenció que las entidades bancarias del sector público se encuentran en un proceso de implementación parcial de las estrategias gerenciales (costos, diferenciación e innovación) para facilitar el proceso de gestión del conocimiento en sus organizaciones, todo lo contrario a las entidades bancarias del sector privado, las cuales muestran avances más significativos.

Por lo cual, implementar cualquier plan bajo la metodología de un programa de desarrollo gerencial es más cuesta arriba, debido a que el proceso de capturar su experiencia y documentar la información en forma electrónica o escrita, no puede emplearse si la mayor parte de los miembros de estas instituciones no tienen conocimiento y son partícipes de las aplicaciones de dichas estrategias.

De igual forma, al describir los recursos tecnológicos para la integración de la información a través de la utilización eficiente de las TIC (tecnologías de información y comunicación) en cuanto al manejo de las herramientas de hardware y software empleadas para automatizar el acceso, procesamiento y almacenamiento de los datos de entrada que sirven precisamente para crear las bases de conocimiento, en las entidades bancarias, tanto del sector privado como del sector público, muestran avances parcialmente significativos.

En base a ello, se puede concluir en lo que respecta al proceso de integración de la información que las entidades bancarias, tanto del sector privado como del sector público, muestran avances significativos en cuanto al empleo de las tecnologías de información y comunicación, más no así en el diseño y construcción de bases de datos digitalizadas, así como de sistemas de información automatizados que faciliten y promuevan el proceso de gestión del conocimiento en las mismas.

A tenor de lo anterior, se recomienda establecer diferencias en la calidad de servicio que prestan los departamentos, implementar sistemas de información automatizados en caso de no poseerlos para diferenciar el servicio que se presta, introducir productos de información únicos en el sector universitario de la región, aumentar el número de proceso de trabajo asistido por un computador y manejar los cronogramas de trabajo en forma automatizada.

Se emplaza a innovar los procesos de trabajo mediante el aprendizaje y la puesta en práctica de los nuevos conocimientos que se reciben en los entrenamientos, crear manuales de procedimientos de trabajo en caso de no poseerlos, contar con libros o documentos especializados sobre los diferentes procesos de trabajo que realiza el departamento, auspiciar el desarrollo de investigaciones que permitan evaluar su entorno y la percepción que en este tiene, intercambiar experiencias y conocimientos con departamentos similares de otras entidades bancarias, crear planes de financiamiento para la realización de cursos de especialización a nivel de post-grado.

Se propone también insertarse en procesos de transferencia del conocimiento y tecnología, participar en jornadas que faciliten descubrir nuevos conocimientos tales como congresos, foros, seminarios, suscripción en revistas científicas para publicar artículos científicos arbitrados relacionados con el área de su competencia, elaborar informes técnicos de la gestión gerencial del departamento y desconcentrar el proceso de toma de decisiones mediante una cultura gerencial aplanada.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alonso, J., Blanco, S. y Escribano, R. (2007). Tecnologías de la Información y de la Comunicación. México. Editorial Alfaomega.
- Davis, F. (2006). Administración Estratégica. México. Editorial McGraw Hill.
- Escorsa, P., Maspons, R. y Ortiz, I. (2003). La Integración entre Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Competitiva: La aportación de los mapas tecnológicos. Revista ESPACIOS. Volumen 21, número 2, (Pp. 95-11).
- Gates, B. (2006). Los Negocios en la Era Digital. Colombia. Plaza Janes Editores.
- Goodstein, L. Nolan, T. y Pfeiffer, J (2005). Planificación estratégica. México. Editorial McGraw Hill.
- Guédez, V. (2005). Aprender a Emprender. De la gestión del conocimiento a la ética de la sabiduría. Venezuela. Editorial Planeta Venezolana.
- Halten, K. (1987). Estrategias. Documento en línea. Disponible en: <http://loslideresdelfuturocorakafra.blogspot.com/2011/04/paradigmas-gerenciales.html>. Consulta: 20/05/2014.
- Henderson, B. (1982). Henderson on Corporate Strategy. Estados Unidos. Mentor Executive Library.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2008). Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw-Hill.
- Koulopolous, T. y Frappaolo, K. (2005). Lo Fundamental y más Efectivo de la Gestión del Conocimiento. Colombia. Editorial McGraw-Hill.



- Laudon, K. (2003). *Management Information Systems*. Estados Unidos. Editorial Pearson.
- Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. México. Editorial Thomson.
- Muñoz, B. y Joseph, R. (2006). *Del Buen Pensar y Mejor Hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento*. España. Editorial McGraw-Hill.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2005). *La Organización Creadora de Conocimiento*. México. Oxford University Press.
- Obrien, J. (2005). *Sistemas de Información Gerencial*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Zorrilla, H. (2005). *La Gestión del Conocimiento y la Gestión Tecnológica: Programa de Gestión Tecnológica*. Venezuela. Universidad de Los Andes.