

# **Transferencia del Conocimiento como Agente Articulado de la Competitividad en el Sector Bancario**

*Transfer of knowledge as an articulated agent of  
competitiveness in the banking sector*

Juliana Paz\*

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación fue analizar la transferencia del conocimiento como agente articulado de la competitividad en el sector bancario. La investigación se sustentó en los postulados teóricos de Sebastián (2008), Vega (2007) y Porter (2009) entre otros autores, se enmarca en un tipo de investigación explicativa, con un diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 64 sujetos, entre gerentes, subgerentes y empleados de administración del sector bancario. Para la recolección de la información, se utilizó como técnica la observación mediante encuesta, apoyado en un instrumento conformado por 69 ítems, el cual fue válido mediante el juicio de 10 expertos, a través de una prueba piloto de 10 sujetos, luego se aplicó el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual obtuvo un índice de confiabilidad de 0,92. Para el análisis de los datos, se utilizó la estadística inferencial, la cual busca probar hipótesis y estimar parámetros. Se concluyó que en las organizaciones la transferencia del conocimiento como proceso integral, debería centrarse tanto en la creación de nuevos conocimientos, así como también en las diferentes modalidades para estructurarlo, transferirlo, aplicarlo y aumentarlo para generar ventajas competitivas, convirtiéndose entonces en organizaciones inteligentes a través de decisiones gerenciales que faciliten una cultura orientada al conocimiento y la competitividad, además, los resultados reflejaron que existe una relación significativa entre ambas variables, debido que la Transferencia del

---

\*Dra. En Ciencias Gerenciales. MSc. en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Comunicación Social mención Audiovisual. Docente de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

Correo: [julipazpirela@gmail.com](mailto:julipazpirela@gmail.com)

*Juliana Paz,*

*Telos Vol. 19, No. 3 (2017). 408-430.*

Conocimiento que impulsa en un 87,9% la Competitividad en el sector bancario, por lo que se recomendaron lineamientos estratégicos para direccionar las acciones gerenciales y laborales con el propósito de mejorar la práctica de la transferencia del conocimiento y la competitividad.

**Palabras clave:** transferencia- conocimiento- competitividad.

**Recibido:** febrero 2017 **Aceptado:** mayo 2017

### **Abstract**

The objective of this research was to analyze the transfer of knowledge as an articulated agent of competitiveness in the banking sector. The research was based on the theoretical postulates of Sebastián (2008), Vega (2007) and Porter (2009) among other authors, is part of a type of explanatory research, with a non-experimental, transectional field design. The population was made up of 64 subjects, including managers, sub-managers and administration employees. In order to gather information, observation was used as a technique through a survey, supported by an instrument composed of 69 items, validated by the judgment of 10 experts, through a pilot test of 10 subjects, whose results were applied Coefficient Alpha of Crombach resulting in a reliability index of 0.92. For the analysis of the data, we used inferential statistics, which seeks to test hypotheses and estimate parameters. It was concluded that knowledge transfer should be an integral process in organizations should focus both on the creation of new knowledge, as well as on the different modalities to structure, transfer, apply and increase it to generate competitive advantages, becoming intelligent organizations Through management decisions that facilitate the construction of a culture oriented to knowledge and competitiveness, in addition the results reflected that there is a significant relationship between both variables, since the Transfer of Knowledge promotes in 87.9% the Competitiveness in the sector For which strategic guidelines were drawn up to direct management and labor actions in order to improve the practice of knowledge transfer and competitiveness.

**Keywords:** transfer - knowledge - competitiveness.

## **Introducción**

En las organizaciones, en algunos casos, no parecen establecerse políticas, programas de mejora continua, planificación, proyectos, mecanismos ni acciones estratégicas adecuadas que impulsen la transferencia del conocimiento en el personal de las empresas, es por ello que el talento humano no muestra un aprendizaje concreto, el cual debería estar basado en el desarrollo de competencias adquiridas de manera sistemática, coordinada, que permita su aplicabilidad para mejorar los procesos, lo que impide desarrollar una ventaja competitiva sostenible mediante la actualización de las competencias y la autorrealización del talento humano.

De allí, que en esta investigación se pretenda analizar la transferencia del conocimiento como agente articulado de la competitividad en el sector bancario, buscando generar conclusiones y lineamientos estratégicos que favorezcan los procesos gerenciales al implementar mecanismos de solución a la problemática observada.

Dentro de esta perspectiva, se requiere formar, capacitar, entrenar al talento humano en el sector bancario en competencias gerenciales que faciliten un desempeño laboral en función de los atributos, aptitudes, habilidades, destrezas, conocimientos y valores que debe poseer el personal para configurar un equipo de trabajo en donde se oriente el comportamiento organizacional hacia indicadores de gestión como productividad, calidad, excelencia, efectividad, eficiencia, eficacia, creatividad, compromiso, e innovación, lo que permitiría reflejar un rendimiento exitoso para las empresas analizadas considerando el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

## **Transferencia del Conocimiento**

El posicionamiento del mercado se ha convertido en uno de los objetivos organizacionales en el ámbito mundial, por lo que estas han resuelto adquirir y mantener ventajas competitivas a través del uso adecuado del conocimiento, el cual deberá ser gestionado por los miembros de la organización, pero orientado por los directivos mediante los paradigmas actuales del saber.

*Juliana Paz,*

*Telos Vol. 19, No. 3 (2017). 408-430.*

Asimismo, el requerimiento de una gestión basada en la transferencia del conocimiento dentro de las organizaciones como agente articulado que permitiría desarrollar nuevas competencias en el talento humano, a través de acciones que impulsen la difusión de los conocimientos, informaciones que conlleven a que esa socialización de saberes se oriente hacia la mejora continua, por lo que podrían ejecutarse mecanismos de transferencia como redes del conocimiento y portales corporativos para que una organización sea competitiva al asumir una gestión fundamentada en la inteligencia gerencial.

En los procesos, metodologías laborales de las organizaciones del milenio, es ineludible asumir cambios paradigmáticos en las tendencias de la gerencia del recurso humano para humanizar la gestión, integrando estrategias humanizadoras que conduzcan al fortalecimiento de valores corporativos basados en la socialización de experiencias que faciliten a los trabajadores el uso de herramientas o mecanismos para intercambiar conocimientos y manejar la transcomplejidad que caracteriza el accionar gerencial. En este sentido, se debe formar a los colaboradores para el uso de herramientas que faciliten el desempeño de sus funciones, roles y compromisos potenciando sus conocimientos en el contexto organizacional al lograr articular con eficiencia los saberes, talentos, competencias estratégicas de los diversos interlocutores.

Según la perspectiva de Bayona y González (2010), la transferencia de conocimiento en las organizaciones modernas implica un proceso orientado a la producción y circulación de conocimiento, así como capital intelectual que genera aprendizaje, combinando recursos, personal, políticas, capacidades, estrategias a nivel interno y externo, estimulando la creación de nuevos saberes que facilitan el desempeño laboral.

En ese sentido, la transferencia del conocimiento como herramienta gerencial proporciona beneficios en la adquisición, uso y transferencia de los conocimientos a través de aprendizajes significativos, así como operativos, con la finalidad de optimizar el desempeño por lo que su alcance abarca a toda la organización, logrando avances en la capacidad de innovar y competir para mantenerse en un entorno cambiante con transformaciones constantes.

De acuerdo a Sebastián (2008), el objeto de la transferencia del conocimiento, encierra una gran variedad en contenidos temáticos, formas de codificación,

mecanismos de acceso, encadenamiento con otros procesos, potencialidades de difusión, amplificación, diferenciación de destinatarios y funciones en el desarrollo.

Los referidos autores destacan que los medios de transferencia están asociados a la naturaleza del conocimiento, los actores, así como de los objetivos estratégicos de la organización. Además, implican tanto instrumentos formales para los conocimientos codificados, formación, proyectos de demostración, implantación de equipamientos, incorporación de procesos tecnológicos, como las interacciones personales para el conocimiento tácito y la complementariedad de los instrumentos formales.

El enfoque de Ferrer y Valbuena (2010) está orientado a que uno de los aspectos clave presentes en las organizaciones inteligentes es la creación de conocimiento. En estas organizaciones se impulsa el desarrollo de la creatividad e innovación como finalidad principal, adaptándose sus miembros de manera progresiva a los cambios que el entorno les exige, mostrando en consecuencia, gran disposición en el mejoramiento de sus procesos y productos (bienes y servicios).

Desde esa perspectiva, se infiere que el proceso de transferencia del conocimiento abarca la adquisición y difusión de saberes, apoyado en una plataforma tecnológica que promueva la socialización de conocimientos para compartirlo o distribuirlo a los trabajadores, lo que facilitará el cumplimiento de las funciones, mejorando el desarrollo organizacional a través de la creación de novedosos conocimientos mediante su aplicación eficiente al utilizar estrategias que conlleven a una cultura y visión estratégica orientada hacia la transferencia de conocimiento como herramienta para la mejora organizacional, lo cual requiere inicialmente el compromiso de la alta gerencia.

Dentro de la gestión de recursos humanos de las organizaciones inteligentes, se deben establecer cambios oportunos para enfocarse en la captación, y retención del personal, el cual debe estar identificado con los procesos de transferencia y gestión del conocimiento, se requiere una planificación ético- estratégica, proponer acciones conducentes al desarrollo de la inteligencia gerencial para integrar como eje catalizador las competencias de los colaboradores con la finalidad de mejorar la productividad, así como la satisfacción laboral.

*Juliana Paz,*

*Telos Vol. 19, No. 3 (2017). 408-430.*

Igualmente, la transferencia del conocimiento en los diversos contextos organizacionales debería ser un proceso que involucre el compartir y transmitir los conocimientos, mediante la interacción e integración de los miembros de las organizaciones a través de acciones estratégicas, mecanismos de transferencia que faciliten el flujo de conocimientos promoviendo el aprendizaje colaborativo de los equipos de alto desempeño, el desarrollo de ventajas competitivas basadas en el conocimiento, de esta manera se mejora la toma de decisiones y el desempeño laboral.

Dentro de este contexto, Koulopoulos y Frappaolo (2000) señalan que para que la información obtenida dentro de las organizaciones sea considerada como conocimiento debe fundamentarse en tres principios referidos a: estar conectado a la sabiduría colectiva, ser relevante para las condiciones del entorno estimulando la acción y ser aplicable. Es por ello, que la gestión y transferencia de conocimientos se encuentra relacionada al conjunto de recursos, plataforma tecnológica y personal capacitado para intercambiar conocimientos relevantes para el funcionamiento eficiente de las organizaciones.

Davenport (2004), afirma que la modalidad para transferir conocimiento es contratando personas inteligentes y permitiéndoles intercambiar saberes mediante conversaciones, reuniones laborales, sin embargo a pesar que el personal directivo señala que el conocimiento de los empleados es el recurso valioso, en las organizaciones no se establecen los mecanismos efectivos para la transferencia de saberes entre el personal, de allí la necesidad de implementar esfuerzos coordinados para generar actividades orientadas a la gestión del conocimiento.

El autor manifiesta que los asesores gerenciales deben ser innovadores con curiosidad intelectual. En algunos casos, en el contexto empresarial se dirigen acciones para que los trabajadores estructuren su propio conocimiento; sin embargo, solo en ocasiones el talento humano verdaderamente posee la motivación, iniciativa y el compromiso para documentar el conocimiento adquirido al ingresarlo, organizarlo y desarrollarlo en los sistemas de información y comunicación a través de la formalización de los estatutos laborales y la estandarización del conocimiento organizacional.

En este orden de ideas, el autor destaca que en las empresas un equipo de trabajo podría diseñar un nuevo producto; pero el personal no posee las competencias necesarias para describir qué sucedió durante la gestión del proyecto

ni para ingresarlo en una base o socializarlo con los demás trabajadores. Es por ello, que en las empresas se necesitan personas que extraigan el conocimiento de aquellas que lo poseen, le asignen una forma estructurada, lo mantengan y perfeccionen para mantener su competitividad.

Por lo tanto, la transferencia del conocimiento constituye un proceso sistémico, en el que se deben analizar los mecanismos para compartir saberes, a través de conversaciones, cursos, conversatorios, simposios, círculos de interacción, módulos de sensibilización, prácticas de experiencias significativas, además de difundir conocimientos a toda la organización a través de una plataforma tecnológica estableciendo redes, comunidades de conocimiento, para garantizar la generación y socialización de nuevos saberes, lo que permitirá incrementar la creatividad, el mejoramiento continuo de procesos, desarrollando ventajas competitivas basadas en las competencias estratégicas del talento humano, potencializando sus conocimientos al asumir un comportamiento fundamentado en la inteligencia gerencial.

La inteligencia gerencial como nuevo enfoque en las organizaciones con rostro humano, facilita la adaptación en la gestión del cambio, con el objetivo que los liderentes puedan generar condiciones laborales propicias para el aprendizaje organizacional, capacitando a los equipos de alto desempeño en la integración de los conocimientos en las actividades laborales desarrollando el dominio de sus competencias, habilidades, atributos y destrezas para la toma de decisiones, comunicación asertiva, liderazgo, manejo de la información, pero esencialmente la inteligencia gerencial se encuentra fundamentada en el empoderamiento de los colaboradores para obtener resultados exitosos en las empresas.

### **Mecanismos de Transferencia del Conocimiento**

Los procesos de transferencia y experiencia de conocimiento, pueden suceder automáticamente en cualquier organización; sin embargo, esto no es así; para ello existen mecanismos que se definen como unidades, dispositivos, elementos, que permiten esa actividad, como se infiere de lo planteado por Vega (2007), quien advierte que existen tres (3) criterios que determinan cómo funcionará un método de transferencia del conocimiento en una situación específica.

*Juliana Paz,*

*Telos Vol. 19, No. 3 (2017). 408-430.*

El referido autor enfatiza que, antes de seleccionar un mecanismo de transferencia que corresponda al tipo de conocimiento que se desea transferir, es importante evaluar si el conocimiento es del tipo fuente (tácito o explícito), a cuántas áreas funcionales de la organización afectará la implantación del conocimiento: a un equipo, a una división, a toda la organización, así como identificar las características del receptor del conocimiento y los canales de comunicación.

Galindo y otros (2011) destacan lo relativo a los mecanismos de transferencia como actividades que surgen de la organización, que permiten la distribución del conocimiento; enfatizando que el concepto de transferencia ha estado unido tradicionalmente a la administración de la propiedad tecnológica creada en el contexto de las organizaciones.

En el caso del sector bancario, considerando los postulados teóricos analizados, los mecanismos de transferencias del conocimientos deberían enfocarse a incorporar portales corporativos, comunidades virtuales, alianzas, estructuras de interface, como las redes de conocimiento, clústers, programas de investigación sobre las actividades bancarias, gestión de la creatividad e innovación, bancos de conocimientos, cursos de formación, capacitación y entrenamiento del personal en los que se promueva el mejoramiento continuo de los trabajadores, la adquisición, difusión de conocimientos a través de la socialización de experiencias, aprendizajes y la aplicación de estas nuevas competencias cognitivas en las actividades cotidianas al formar al personal para la ejecución inmediata de sus funciones.

En este sentido, se destaca la necesidad que impera en el sector bancario establecer acciones estratégicas desde una visión gerencial más humana y ética de los liderentes de estas organizaciones, se requiere un cambio en la actitud del talento humano, al sensibilizarlo sobre la importancia de la transferencia del conocimiento y los diversos mecanismos para capitalizarlo, de allí que se deben implementar acciones para motivar a los trabajadores para estar dispuestos a trabajar en equipos de alto desempeño, así como a la incorporación de nuevas técnicas laborales de supervisión y evaluación de resultados.

Paz (2014) plantea que en el proceso de transferencia de conocimientos se deben analizar los elementos referidos a personas, contexto y tecnología para evaluar si el conocimiento o aprendizaje adquirido genera un cambio o

reestructuración organizacional en cuanto a la mejora continua, igualmente se debe considerar los mecanismos de transferencia, los expertos o personal de acompañamiento de la gestión, quienes orientaran el intercambio del saberes, información, experiencias entre el talento humano, destacando la importancia que tiene las condiciones laborales y espacios de interlocución que deben proporcionarse en las organizaciones para socializar los conocimientos, así como los canales de comunicación asertiva para la transmisión de información.

Chiavenato (2006) afirma que en las organizaciones se requiere fomentar la capacitación del personal, entendida como el proceso orientado a desarrollar nuevas competencias, para ser más productivos y que su desempeño contribuya al logro de los objetivos de las organizaciones, su propósito esencial es influir en el comportamiento de los trabajadores, aumentando su productividad en el cumplimiento de sus funciones y optimizando los procesos y desarrollo organizacional.

Analizando los diversos planteamientos, se propone que en las organizaciones conforme a las tendencias gerenciales se debe fomentar la neurogerencia como herramienta integradora de la transferencia del conocimiento, sin embargo se debe enfatizar que se hace necesario una filosofía gerencial que vincule e integre los procesos gerenciales y laborales siendo fundamental el liderazgo para promover los cambios requeridos y de esta forma el personal logre convertirse en modeladores e inspiración de la transferencia del conocimiento para desarrollar su talento desde un enfoque holístico.

La neurogerencia permite la conducción de los equipos de alto desempeño en las organizaciones modernas, para la selección y capacitación de los colaboradores con el objetivo estratégico de gestionar el capital intelectual, las inteligencias múltiples del personal para consolidar la competitividad al comprender que la praxis empresarial involucra los aspectos cognoscitivos y emocionales de los individuos para garantizar un desempeño basado en competencias, atributos, comportamientos, por ello se constituye en la estrategia corporativa que le brinda valor agregado a las organizaciones alcanzar los objetivos del nuevo milenio y a los retos gerenciales que se presentan en el acontecer organizacional.

Dentro de esta perspectiva, las competencias gerenciales que se pueden obtener de la transferencia del conocimiento se encuentran la adaptabilidad, comunicación asertiva, iniciativa, eficiencia, compromiso, liderazgo, creatividad, autorrealización, inteligencia gerencial, considerando que en las organizaciones desde la plataforma filosófica hasta las políticas y estrategias corporativas deben contemplar la gestión así como la transferencia de conocimientos del talento humano.

## **Referentes Metodológicos y Análisis de Resultados**

En esta investigación se utilizó la estadística inferencial de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2004) se aplica en dos núcleos, paramétrico, cuando las variables son de tipo cuantitativo y no paramétrico, cuando las variables son de tipo cualitativo. Por su parte Hernández y otros (2006), destacan que el objetivo de las investigaciones que aplican la estadística inferencial es probar hipótesis y estimar parámetros, analizar la información, así como establecer interpretaciones e inferencias por parte del investigador en función a los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, fueron analizados mediante la estadística inferencial, entre ellas las medidas de variabilidad; métodos paramétricos para la comparación de medias con los rangos ponderados para determinar el grado de presencia de los indicadores, dimensiones y variables en estudio.

El cuestionario Tipo Lickert que se diseñó en este estudio estuvo constituido por sesenta y nueve (69) ítems, con alternativas de respuestas frecuenciales, delimitadas en (Siempre, Casi Siempre, Alguna veces, Casi Nunca y Nunca), con un valor de 5, 4, 3, 2 y 1, dirigido a gerentes, subgerentes del sector bancario y direccionado a los empleados de administración. Para la categorización de la escala de valores presentados con la calificación, se realizó el siguiente baremo:

**Cuadro 1. Baremo Categorización de los Valores**

Escala de Valores	Alternativas	Categorías
1.00.....1.80	Nunca	Inadecuada
1.81.....2.60	Casi Nunca	Poco Adecuada
2.62.....3.40	Algunas Veces	Medianamente Adecuada
3.41.....4.20	Casi Siempre	Adecuada
4.21.....5.00	Siempre	Muy Adecuada

**Fuente:** elaboración propia.

De igual modo, se empleó la técnica de Análisis de Varianza (ANOVA) y la Prueba Post Hoc de Tukey para el estudio del posicionamiento, así como los subconjuntos establecidos a partir de las diferencias significativas entre cada uno de los indicadores, denotando las medias altas en contraste con las más bajas.

Con respecto a los mecanismos de transferencia del conocimiento, los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario, para el análisis de los resultados, confrontando los hallazgos con la base teórica desarrollada en esta investigación, se procedió a la comparación de la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey, la cual reveló las diferencias entre los diversos indicadores de Mecanismos de Transferencia del Conocimiento de la variable Trasterferencia del Conocimiento, al mismo tiempo se destaca la homocedasticidad de las varianzas entre los indicadores. (Ver tabla 1).

**Tabla 1. Dimensión: Mecanismos de Transferencia del Conocimiento**

**PUNTAJE**

HSD de Tukey<sup>a</sup>

FACTOR	N	Subconjunto para alfa = .05	
		1	2
ATENCIÓN AL CLIENTE	64	2,63	
TOMA DE DECISIONES	64	2,77	
ESTANDARES	64		3,25
EXPERIENCIA	64		3,38
Sig.		,838	,881

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 64,000.

**Fuente:** elaboración propia.

En la tabla 1, se exponen los resultados de la comparación establecida, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó dos subconjuntos, basados en la similitud y diferencias de comportamiento entre sus medias, correspondiendo el primero de ellos al indicador, Portales Corporativos, que obtuvo la calificación de = 2,22 pts, seguido del indicador, Comunidades Virtuales, cuya media es = 2,25 pts, el cual se concentró en el primer subconjunto. En el segundo subconjunto, se situó el indicador, Conversaciones, con un valor de = 2,66 pts y acompañado de la puntuación más alta el indicador, Cursos de formación, alcanzó una media = 2,70 pts.

Las respuestas emitidas por los sujetos dieron origen al posicionamiento de los indicadores en la referida tabla, la cual mediante el tratamiento estadístico revela el orden de importancia que estos tienen en la población encuestada, indicativo que en los mecanismos de transferencia del conocimiento, los Cursos de Formación es el primer proceso considerado como parte de la transferencia del conocimiento en las entidades bancarias, seguido de las Conversaciones, Comunidades Virtuales y Portales Corporativos.

## *Transferencia del conocimiento como agente articulado de la competitividad en el sector bancario*

Los mecanismos de transferencia del conocimiento empleados en los contextos estudiados, requieren que se direcciona la gestión hacia la implementación de cursos de formación de manera continua para facilitar la socialización de conocimientos, saberes, experiencias, desarrollando el aprendizaje colaborativo entre el talento humano que labora en estas instituciones.

En ese sentido, a través de los cursos de formación, se podrán ampliar las competencias estratégicas de los trabajadores, al lograr la adquisición de nuevos conocimientos relacionados a las actividades bancarias, las cuales están en constante cambio, así como también se podría mejorar la transmisión de datos e informaciones que requieren los miembros del personal de una organización para la toma de decisiones oportunas y efectivas.

De acuerdo a los postulados de Fernández y otros (2007), quienes plantean que en las organizaciones se deben aplicar acciones para la acumulación de conocimiento, generando nuevos servicios o productos y procesos productivos, requiere nuevas formas organizativas que se convierten en pilares de la sociedad del conocimiento actual, referidos a las conversaciones o encuentros de aprendizaje, cursos de formación, comunidades virtuales, que permiten la interacción e intercambio de saberes entre el personal de las organizaciones.

Es por ello, la transferencia del conocimiento debe ser un proceso integral y sistémico en el cual las organizaciones deben centrarse tanto en la creación de nuevos conocimientos, así como también en las diferentes modalidades para estructurarlo, transferirlo, aplicarlo y aumentarlo mediante cursos de formación que permitan desarrollar el aprendizaje de manera que se puedan generar ventajas competitivas, convirtiéndose entonces en organizaciones inteligentes a través de decisiones gerenciales que faciliten la construcción de una cultura orientada al conocimiento, al implantar estrategias para la generación, aplicación del conocimiento, enfocadas en las redes, portales corporativos y comunidades virtuales.

Ahora bien, los promedios de la tabla analizada se ubicaron entre la categoría de Medianamente adecuada ( $2.61 < 3.40$ ), según Baremo establecido en la

*Juliana Paz,*

*Telos Vol. 19, No. 3 (2017). 408-430.*

investigación realizada. Analizando estos resultados se concibe que los mecanismos de Transferencia del Conocimiento en el sector bancario se encuentran medianamente adecuados, por lo que el personal directivo y los empleados de administración implementan medianamente las conversaciones, cursos de formación y poco adecuado los portales corporativos, las comunidades virtuales como parte de la gestión bancaria, debido a que realizan acciones que no conducen a potenciar los conocimientos del talento humano para el desarrollo de las practicas gerenciales y laborales en las entidades bancarias.

Cabe destacar que de acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que en las organizaciones estudiadas existe una problemática vinculada a la carencia de cursos de formación para intercambiar el saber, donde no siempre se observa el aprendizaje interactivo, ni la celebración de talleres y jornadas de investigación que permitan desarrollar nuevos conocimientos, así como tampoco se observa el uso de la tecnología educativa, las comunidades virtuales, la red de intranet, portales corporativos, con los cuales sea posible intercambiar saberes con el personal directivo y los usuarios del servicio bancario.

Los resultados obtenidos difieren de planteado por Vega (2007) quien afirma que en las organizaciones se requiere practicar procesos de transformación a través de mecanismos de transferencias de conocimientos, unidades, dispositivos, elementos, que permiten esa actividad, como es el caso de los portales corporativos, cursos de formación y talleres con temáticas actuales.

En el caso del sector bancario, se requiere la implementación de cursos de formación de manera periódica, donde se incrementen los conocimientos, competencias de los trabajadores basados en sus intereses, necesidades, lo que optimizaría el desempeño de sus funciones en términos de eficiencia, productividad; tales cursos propenden a la generación y divulgación del conocimiento específico necesario al cumplimiento de las tareas bancarias.

Las nuevas tendencias gerenciales tienen como premisa la transferencia del conocimiento como valor estratégico que pudiera permitir potencializar el pensamiento creativo, motivo por el cual las empresas del sector bancario deberían ejecutar acciones para satisfacer necesidades presentes y futuras, identificando los conocimientos del talento humano que labora en ellas, de esta forma desarrollar nuevas oportunidades en el mercado, dependiendo de la oferta y demanda del

servicio que ofrecen, para centrarse en aspectos vitales como el desarrollo de las competencias diferenciadoras, las cuales se requieren para competir con éxito.

De acuerdo a los planteamientos expuestos, tomando en consideración que las empresas se enfrentan a escenarios globalizados, competitivos, en continua lucha por la sostenibilidad en el mercado, por lo que estas deben orientar sus acciones a consolidar, mantener sus servicios y productos acorde a las exigencias del contexto; es allí donde es fundamental la transferencia del conocimiento en las organizaciones en relación a la competitividad.

### **Factores de Competitividad**

Los factores de la competitividad en las organizaciones según Porter (2009), se encuentran vinculados al establecimiento de aspectos como el posicionamiento, liderazgo en el mercado, innovación en productos o servicios, además de la obtención de alto rendimiento al incluir la mejora continua en los procesos y estándares de calidad, abarcando procesos desde la estructura organizativa hasta las diferentes unidades estratégicas de negocios.

Es por ello que el sector bancario debe promover los factores que determinan el desarrollo de la competitividad referidos a la experiencia, estándares de calidad, toma de decisiones, satisfacción y atención al cliente, caracterizados con una gestión eficiente que conlleve a la creatividad en el talento humano y a la innovación en los procesos organizacionales, para generar el valor agregado que representa el elemento diferencial que captará la preferencia y mantendrá la fidelización de los clientes y los potenciales públicos a los cuales va dirigida su propuesta.

Con respecto a los factores de competitividad en el sector bancario, la comparación de la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey revela las diferencias entre los indicadores de la dimensión Factores de Competitividad de la variable Competitividad, al mismo tiempo se destaca la homocedasticidad de las varianzas entre los indicadores. (Ver tabla 2).

**Tabla 2. Dimensión: Factores de Competitividad**

**PUNTAJE**

HSD de Tukey<sup>a</sup>

FACTOR	N	Subconjunto para alfa = .05	
		1	2
ATENCIÓN AL CLIENTE	64	2,63	
TOMA DE DECISIONES	64	2,77	
ESTANDARES	64		3,25
EXPERIENCIA	64		3,38
Sig.		,838	,881

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 64,000.

**Fuente:** elaboración propia.

En la tabla 2, se presentan los resultados de la comparación establecida, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó dos subconjuntos, establecidos en la similitud y diferencias de comportamientos entre sus medias, correspondiendo el primero al indicador Atención al cliente con la puntuación de = 2,63 pts, Toma de Decisiones con un promedio de = 2,77 y posesionado en el segundo subconjunto se situó el indicador Estándares de Calidad con = 3, 25 y Experiencia con el valor más alto = 3,38 pts.

El posicionamiento del indicador Experiencia, en la tabla analizada obedece a la preferencia de los sujetos encuestados al momento de emitir sus respuestas, siendo indicativo que en los factores de competitividad en el sector bancario, la Experiencia constituye el primer aspecto que amerita considerarse para Competitividad. A su vez, los Estándares de Calidad se revela también importante, dada su puntuación, seguido de Toma de Decisiones y Atención al Cliente.

En el sector bancario objeto de estudio, los factores de competitividad deberían estar asociados a la capacidad de respuesta que demuestran estas organizaciones ante los cambios. De allí, que sus ventajas competitivas tendrían que estar basadas en los recursos con los que se cuenta (capital intelectual) y la tecnología, como elementos diferenciadores ante los competidores, en este sentido en el *sistema*

*financiero, la competitividad constituye un factor que tiene relación con la consecución de indicadores que diferencian una entidad bancaria con respecto a otra.*

En ese sentido, se deberían implementar nuevas políticas y estrategias que permitan *la aplicación de indicadores como estándares de calidad, la orientación al cliente, la rapidez en los servicios, el uso eficiente de los recursos, fundamentar la gestión en la experiencia del talento humano para mejorar el desempeño laboral.* Por lo que se requiere de un elevado nivel de conocimiento y de la aplicación de estrategias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos, permitiéndose poder replantear la gerencia estratégica en las entidades bancarias.

Benavides (2002) señala que las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos, su eficiencia y segundo estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones. Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro (contexto macroeconómico y político-administrativo).

Según la referida autora, para analizar los factores que determinan la competitividad, se debe identificar cuáles son los factores para que las empresas generen valor agregado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. Pues, las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo de ser competitivos.

La experiencia y la toma de decisiones se constituyen en un elemento relevante en el desarrollo de la competitividad de las organizaciones, pues, permanentemente se encuentran inmersas en escenarios competitivos, críticos donde los cambios constantes exigen una respuesta oportuna pero manteniendo los estándares de calidad en los servicios, integrando factores estratégicos determinantes para el éxito financiero.

Con relación a los hallazgos observados, se infiere que existe una problemática en relación a la gestión de los factores de la competitividad debido a la falta de políticas, acciones conducentes al establecimiento de nuevos estándares de calidad, mediciones del desempeño, indicadores de gestión que mejoren su praxis

organizacional. Esto a la vez impide la aplicación de estrategias innovadoras que permitan que los usuarios y clientes se encuentren satisfechos con la gestión de los empleados bancarios, considerando las debilidades e impedimentos para la reestructuración de la filosofía gerencial para la automatización de procesos, alianzas estratégicas para capacitar y entrenar al personal en la toma de decisiones que conlleven a la mejora continua de los procesos y servicios que ofrecen.

### Regresión Lineal Simple

Una vez explicado estadísticamente las tablas analizadas y posteriores al contraste con los referentes teóricos que fundamenta el estudio, es conveniente dar respuesta a la interrogante central de la investigación: ¿Cómo es la transferencia del conocimiento como agente articulado de la competitividad en el sector bancario? En este sentido, se aplicó la prueba de Regresión Lineal Simple para determinar la bondad de ajuste ( $R^2$ ) entre las variables.

**Tabla 3. Bondad de Ajuste**

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,938 <sup>a</sup>	,879	,877	6,98

a. Variables predictoras: (Constante), V1

**Fuente:** elaboración propia.

En efecto, la tabla 3 muestra una bondad de ajuste de  $R^2 = 0.879$ . El resultado expuesto, indica que la Transferencia del conocimiento interviene de manera significativa en la Competitividad en el sector bancario; esto es, mientras más alto sea la Transferencia del conocimiento de los gerentes, subgerentes y empleados de administración, mayor será la Competitividad entidades bancarias, es decir, la Transferencia del Conocimiento impulsa en un 87,9% la competitividad en el sector bancario. En consecuencia, se considera un modelo con buen ajuste entre las variables.

## *Transferencia del conocimiento como agente articulado de la competitividad en el sector bancario*

En función a los resultados obtenidos de esta investigación, se recomienda la implementación de lineamientos estratégicos que permitan la transferencia del conocimiento como agente articulado de la competitividad en el sector bancario, considerando que en estas organizaciones es vital tener una visión gerencial que permita gestionar sus operaciones, procesos e implementar estrategias que promuevan la transferencia y socialización de conocimientos mediante directrices formalmente establecidas a través de una cultura enfocada en la gestión integral del conocimiento con la finalidad de convertirse en organizaciones inteligentes y humanas hacia la banca del conocimiento.

De acuerdo a los aportes y resultados de la investigación, resulta pertinente implementar un diagrama integrador que representa la herramienta guía para estructurar los procesos sistemáticos que involucran las variables de estudio. Es por ello, la relevancia de utilizar como instrumentos dinamizadores e innovadores del accionar empresarial, los lineamientos estratégicos que permitan la transferencia del conocimiento como agente articulado de la competitividad en el sector bancario, para incorporarlo a la plataforma filosófica de las entidades bancarias inteligentes, con la finalidad de orientar su gestión hacia la mejora continua de sus procesos, y servicios así como productos, de manera que el talento humano asuma las actividades sugeridas en los estatutos laborales, manuales de procedimientos, políticas y estrategias corporativas que se plantean en cada organización, destacando que las acciones estratégicas propuestas pueden aplicarse tanto al sector bancario privado como público.

### Organizaciones Inteligentes y Humanas



Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Se concluyó que la transferencia del conocimiento debe ser un proceso integral en el cual las organizaciones deben centrarse tanto en la creación de nuevos conocimientos, así como también en las diferentes modalidades para estructurarlo, transferirlo, aplicarlo y aumentarlo para generar ventajas competitivas, convirtiéndose entonces en organizaciones inteligentes a través de decisiones gerenciales que faciliten la construcción de una cultura orientada al conocimiento y la competitividad, además los resultados reflejaron que existe una relación significativa entre ambas variables, por lo cual se realizaron lineamientos estratégicos para mejorar la transferencia del conocimiento y la competitividad.

Por lo que al empoderar al personal mediante programas de capacitación y entrenamiento para el manejo de la información, otorgarle poder para decidir sobre

sus compromisos, funciones laborales y responsabilidades se incrementa su capital intelectual, sus experiencias de aprendizaje, promoviendo un pensamiento lateral, lo que facilitaría la autorrealización del talento humano en las entidades bancarias, mediante la integración de saberes de los trabajadores, de esta forma lograr capitalizar los activos de las organizaciones al orientar las acciones gerenciales hacia la transformación, transversalidad y la convergencia de la unión de los conocimientos y su aplicación mediante el desempeño laboral.

Por lo tanto, la transferencia del conocimiento se convierte en un desafío para los gerentes y liderentes, quienes deben asumir acciones estratégicas enmarcadas en el desarrollo de centros de investigación, comunidades y redes del conocimiento, para alcanzar este objetivo de la sociedad del conocimiento mediante prácticas gerenciales acordes a las tendencias de la gerencia del siglo XXI enmarcadas en la gestión de gente, a fin de promover el desarrollo organizacional y estimular las inteligencias múltiples en los colaboradores de manera que trabajen alineados a los objetivos de cada entidad bancaria.

La transferencia del conocimiento como agente articulado de la competitividad en el sector bancario va a depender del compromiso que asuma el talento humano de estas organizaciones para implementar lineamientos estratégicos que busquen la gestión, mecanismos de transferencia de conocimientos, saberes y experiencias que permitan la conformación de equipos de alto desempeño para direccionar la visión gerencial hacia el aprovechamiento de los activos intangibles, y del capital intelectual manteniendo una filosofía de aprendizaje organizacional, lo que implica asumir valores compartidos para garantizar la competitividad en el mercado a través de la generación de nuevas ventajas competitivas fundamentadas en el conocimiento y en las competencias consilientes del personal.

En los procesos organizacionales, es necesario propiciar el desarrollo de las competencias, habilidades, experiencia y atributos de los trabajadores para la transferencia y el uso del conocimiento adquirido en relación al desempeño laboral, resulta indispensable ejecutar actividades para la transformación de escenarios laborales conforme a los proyectos, programas de capacitación y entrenamiento que busquen la gestión del capital intelectual con el objetivo de generar cambios en las organizaciones para incrementar la productividad, eficiencia, eficacia y efectividad,

*Juliana Paz,*

*Telos Vol. 19, No. 3 (2017). 408-430.*

lo que garantizaría el liderazgo en el mercado de las entidades bancarias, al incorporar en su estrategia gerencial la transferencia de conocimiento como agente articulado de la competitividad.

## **Referencias Bibliográficas**

Bayona, Cristina. y González, Raquel. (2010). La transferencia de conocimiento en la Universidad Pública de Navarra. Extraído de: [https://www.unavarra.es/digitalAssets/180/180811\\_100000TransferenciaConocimientoUPNA.pdf](https://www.unavarra.es/digitalAssets/180/180811_100000TransferenciaConocimientoUPNA.pdf). Consulta: 17/02/2017.

Benavides, Olga. (2002). **Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas.** Editorial McGraw-Hill. Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (2006). **Introducción a la teoría general de la Administración.** Editorial McGraw-Hill. México.

Davenport, Tony. (2004). **Medieval Narrative: An Introduction: An Introduction.** Editorial Oxford UniversityPress. Estados Unidos.

Fernández, Manuel. Merchán, Carmen. Rodríguez, Leticia. y Valsamedia, Oihana. (2007). Indicadores de transferencia de conocimiento: Una propuesta de medida de cooperación entre la Universidad y la empresa. Extraído de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rF3W27nQIT0J:www.oei.es/historico/cienciayuniversidad/spip.php%3Farticle1711+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ve>. Consulta 17/02/2017.

Ferrer, Kenna. y Valbuena, Manuel. (2010). Del Conocimiento Organizacional a las Redes de Conocimiento: Una Reflexión Teórica. **Revista REDHECS.** Volumen 5, número 9. Venezuela. (Pp. 5-20).

Galindo, Jesús. Sanz, Pedro. y De Benito, Juan. (2011). La Universidad ante el reto de la transferencia del conocimiento 2.0. Análisis de las herramientas digitales a disposición del gestor de transferencias. **Revista Redalyc.** Volumen 17, número 3.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos. y Baptista, Pilar. (2006). **Metodología de la Investigación.** Editorial McGraw-Hill. México.

Koulopoulos, Thomas. y Frappaolo, Kart. (2000). **Gerencia del Conocimiento.**

Editorial McGraw-Hill Interamericana. Colombia.

Paz, Juliana. (2014). Elementos del proceso de Transferencia del Conocimiento.

**1ras Jornadas Binacionales de Investigación.** Maracaibo, Venezuela.

Porter, Michael. (2009). **Ventajas competitivas.** Editorial Deusto. Harvard Business Press. España.

Sebastián, Jesús. (2008). La Transferencia de Conocimientos en la Cooperación al Desarrollo. **Revista ARBOR.** Volumen 184, número 732. Venezuela. (Pp. 719-728).

Tamayo y Tamayo, Mario. (2004). **El proceso de investigación científica.** Editorial Prentice Hall. México.

Vega, Carlos. (2007). Integración de herramientas de tecnología de información “Portales colaborativos de trabajo” como soporte en la administración del conocimiento. Extraído de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/cavl/Transferencia%20del%20conocimiento.htm>. Consulta 16/01/2016.