



La gestión del conocimiento en el Grupo Caixa Sabadell

A principios de 1999, el Grupo Caixa Sabadell inició un proyecto de gestión del conocimiento con el objetivo de fomentar valores corporativos tendentes a desarrollar una red de relaciones efectivas entre los trabajadores, acentuar la proactividad y la comunicación interna. En este nuevo marco corporativo se inició el diseño de un entorno virtual, Virtàgora,

con el que dar servicio y fomentar estos valores corporativos. Mediante este portal, los empleados del Grupo Caixa Sabadell, tanto desde sus lugares de trabajo como desde sus casas, pueden participar activamente en su formación, comunicarse y, a su vez, intercambiar experiencias.

Ramón Gomá Ferrando y **Patricia Martínez Seisdedos**, Director de Formación y Gestión de Recursos Humanos y Técnica de Formación y Gestión de Recursos Humanos, respectivamente, del Grupo Caixa Sabadell.

FICHA TÉCNICA

Autor: GOMÁ FERRANDO, Ramón y MARTÍNEZ SEISDEDOS, Patricia.

Título: La gestión del conocimiento en el Grupo Caixa Sabadell.

Fuente: Capital Humano, nº 169, pág. 60. Septiembre, 2003.

Resumen: Extraer el máximo provecho de lo que sabe la organización o no cometer dos veces el mismo error son algunas de las ventajas que ofrece la gestión del conocimiento, que pretende aprovechar al máximo el talento y el capital intelectual latentes en una empresa, procedente de las personas que en ella trabajan. El objetivo: aportar valor a la entidad y a los clientes. En el caso de las entidades financieras, como es el caso del Grupo Caixa Sabadell, esta manera de hacer es vital, ya que el conocimiento del cliente, de la competencia, de los productos y de los servicios... es una parte importante de su activo. El objetivo de la Entidad es que sus empleados puedan encontrar la información necesaria, que compartan y generen conocimiento constantemente y que los clientes reciban respuestas más rápidas, inequívocas y de más valor para ellos y para la entidad.

Descriptor: Gestión del Conocimiento / Comunicación Interna.

¿Cuántas veces un mismo problema se ha planteado en diferentes lugares de una empresa? ¿A quién no le han resuelto una duda o le han enseñado a realizar un nuevo trabajo? La gestión del conocimiento se puso en marcha en el Grupo Caixa Sabadell con el objetivo de que el talento que había en cada uno de sus empleados pudiera ser detectado, dado a conocer y finalmente utilizado por el resto de sus compañeros. Se trataba

de no reinventar la rueda, de compartir y aprovechar el conocimiento, y de mejorar, en definitiva, su profesionalidad.

A mediados de 1999, la iniciativa había sido desarrollada con éxito en empresas como BP Amoco, Hewlett Packard, Bankinter, BBVA, y BSCH. El Grupo Caixa Sabadell también quería generar valor para la entidad y para los clientes. Así fue como comenzó la gestión del conocimiento



La gestión del conocimiento se puso en marcha en el Grupo Caixa Sabadell con el objetivo de que el talento que había en cada uno de sus empleados pudiera ser detectado, dado a conocer y finalmente utilizado por el resto de sus compañeros

en la institución, una de las primeras entidades financieras en implantarlo.

Extraer el máximo provecho de lo que sabe la organización o no cometer dos veces el mismo error son algunas de las ventajas que ofrece la gestión del conocimiento, que pretende aprovechar al máximo el talento y el capital intelectual latentes en una empresa, procedente de las personas que en ella trabajan. El objetivo: aportar valor a la entidad y a los clientes.

Los empleados conocen trucos, maneras de hacer que pueden ser reutilizadas por otras personas. La solución que se puede dar a un cliente en un momento determinado puede servir para otro cliente. Por ello, se debe detectar este conocimiento y hacerlo accesible a todo el personal.

En el caso de las entidades financieras, como es el caso del Grupo Caixa Sabadell, esta manera de hacer es vital, ya que el conocimiento del cliente, de la competencia, de los productos y de los servicios... es una parte importante de su activo. El objetivo de la Entidad es que sus empleados puedan encontrar la información necesaria, que compartan y generen conocimiento constantemente y que los clientes reciban respuestas más rápidas, inequívocas y de más valor para ellos y para la entidad.

1. ¿CÓMO SE LLEVÓ A CABO LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

A principios de 1999, el Grupo Caixa Sabadell empezó a interesarse por este tema. Era una cuestión novedosa e interesante. ¿Cómo lograr gestionar y compartir el conocimiento en una empresa? En aquel



Extraer el máximo provecho de lo que sabe la organización o no cometer dos veces el mismo error son algunas de las ventajas que ofrece la gestión del conocimiento

momento, la entidad se planteaba fomentar unos valores corporativos, entre los que “desarrollar una red de relaciones efectivas entre los trabajadores”, la “proactividad” o la “comunicación interna” tomaban una especial importancia. El activo más importante de la empresa eran los propios empleados, y éstos deberían ser capaces de implicarse, de participar, de hacer sugerencias y de compartir aquello que conocen.

En este nuevo marco corporativo, se inició el diseño de un entorno virtual, *Virtàgora*, que debería dar servicio y fomentar estos valores corporativos. Mediante este portal, los empleados del Grupo Caixa Sabadell, tanto desde sus lugares de trabajo como desde sus casas, podrían participar activamente en su formación, comunicarse y, a su vez, intercambiar experiencias.

Pero la gestión del conocimiento no debía ser un simple intercambio de informaciones por ordenador. Se trataba también de movilizar a las

personas y de avanzar un paso más en esta cultura corporativa.

2. PRIMERA FASE. FASE DE AUTODIAGNÓSTICO

La entidad comenzó a trabajar en el proyecto en el mes de octubre de 1999, junto a unos asesores externos. De las dos tendencias existentes a la hora de aplicar la gestión del conocimiento en las empresas, aquella que da una mayor importancia a la tecnología y aquella otra que quiere implicar directamente a las personas que trabajan en ella, la Entidad escogió la segunda: la que cuenta con los empleados como protagonistas de todas las iniciativas que al respecto se programan. Las personas de la organización podían aportar su talento y, a la vez, beneficiarse de las experiencias de los otros. Las herramientas o metodologías para conseguirlo debían existir, pero únicamente servirían de ayuda para capturar, compartir y generar nuevas ideas.

El Área de Recursos Humanos, a través de su entonces departamento de *Formación y Comunicación Interna*, organizó unas jornadas de trabajo con el colectivo de formadores.

A través de *Virtàgora* los empleados del Grupo Caixa Sabadell pueden participar en su formación, comunicarse e intercambiar experiencias

Cronología del proceso. Implantación de la Gestión del Conocimiento en el Grupo Caixa Sabadell

Octubre 1999	Jornadas de formadores – Platja d’Aro Fase de autodiagnóstico
Enero 2000	Preparación sesiones tipo de las sesiones de sensibilización y divulgación de la gestión del conocimiento en CS Fase de definición y aplicación del modelo
Abril 2000	Trabajo con el Comité de Dirección Declaración de apoyo Fase de Gestión estratégica
Septiembre 2000	Jornadas de formadores – El Montanyà Cómo poner en marcha Círculos de Intercambio de Conocimiento (CIC) Fase de Definición y aplicación del modelo
Octubre 2000	Jornadas con los directivos Fase de Gestión estratégica
Dic. 2000 / Marzo 2001	Sesiones de sensibilización y divulgación de la GC en Grupo CS para todos los empleados y empleadas de la entidad Fase de Definición y aplicación del modelo
Sept. 2000 – actualidad	Círculos de intercambio.
Dic. 2001 – actualidad	Sesiones informativas abiertas para compartir experiencias y conocimiento entre la red comercial y los servicios centrales (iniciativa implantada a partir de un CIC)
Julio 2001 – actualidad	Foros en <i>Virtàgora</i> , la plataforma telemática, entre empleados con ubicación física diferente pero con funciones y ámbitos de actuación similares. Representan un canal de intercambio para enriquecer sus experiencias y ampliar su conocimiento en relación a los clientes, la competencia y la propia gestión.
Mayo 2002 - actualidad	Actividades de participación en <i>Virtàgora</i> (foros abiertos dirigidos y temáticos)

Fuente: Grupo Caixa Sabadell, 2003.

Durante un fin de semana y después de realizar diferentes actividades de autodiagnóstico, este colectivo no solamente había aprendido qué era la gestión del conocimiento, sino que estaba convencido de su necesidad y de que podía funcionar en el Grupo Caixa Sabadell.

El objetivo de estas jornadas era dar a conocer y, a la par, sensibilizar a este segmento de empleados, entre los que estaban representados los diferentes niveles profesionales de la empresa. Sensibilizarlos ayudaría a hacerlo extensivo al resto de empleados.

Durante las jornadas surgió el concepto CIC (Círculos de Intercambio de Conocimiento), comunidades de aprendizaje donde se pueden tratar temas de interés general de la Entidad y en los que cualquier empleado interesado en un tema específico puede intercambiar experiencias y aprender de los

otros, mediante la realización de reuniones y el apoyo de espacios propios en *Virtàgora*. El objetivo: Buscar una mejora profesional continuada.

3. SEGUNDA FASE. DEFINICIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO

En enero del 2000 se comenzó a preparar la sesión modelo de las sesiones de sensibilización y divulgación de la gestión del conocimiento, que se dirigirían al resto de empleados de todo el Grupo Caixa Sabadell y que finalmente se celebraron durante aquel mismo año.

Desde el principio se tuvo muy claro que todos los empleados del Grupo Caixa Sabadell debían recibir estas sesiones informativas, en tanto que la gestión del conocimiento debía formar parte de la cultura global de

empresa, así como ser un motivo más para fomentar la integración y el sentimiento de Grupo.

4. TERCERA FASE. GESTIÓN ESTRATÉGICA. LA IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN: DECLARACIÓN DE APOYO

Para que la gestión del conocimiento fuera una realidad, tenía que ser considerada como un elemento estratégico, y contar con el apoyo de la dirección. El hecho de que en las jornadas con formadores, el director general de la entidad explicara cuál era su visión de la entidad y la importancia que tenía este nuevo concepto en su visión de futuro, aseguró el éxito de implantación, al menos en sus inicios.

Posteriormente, durante el mes de abril de 2000, se organizaron una jornadas de trabajo muy similares a las realizadas con los formadores para el comité de dirección. De aquellas jornadas, surgió una declaración firmada, en la cual daban su apoyo explícito a la gestión del conocimiento en Caixa Sabadell. Esta declaración, que se comunicó a todos los empleados, fue muy valorada, ya que reconocía que aunque existía la posibilidad de equivocarse en el proceso, era necesario iniciarlo.

5. CUARTA FASE. DEFINICIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO. LOS CIC

Durante el mes de septiembre del 2000, de nuevo el colectivo de formadores se reunió para avanzar un paso más. Se trataba de poner en marcha y desarrollar lo que podría ser un CIC.

De estas sesiones surgieron algunos CIC: “Cómo transferir conocimientos de expertos a novales”, “Definición de buenas prácticas de venta”, “Qué información se necesita desde las oficinas”, “Experiencias de trato con el cliente”, “Créditos hipotecarios”, “Minimizar los

Estudio General de Remuneraciones Watson Wyatt 2003

"El Estudio de Remuneraciones Watson Wyatt 2003 le ofrece la más completa y detallada información sobre la retribución

actual en nuestro país con una muestra de más de 300 empresas representativas que analiza 130 puestos en tres niveles de responsabilidad."



MERCADO Estudio de Remuneraciones Watson Wyatt

Retribuir por debajo de mercado puede perjudicar la imagen del empleador y la retención

Retribuir por encima de mercado puede perjudicar el precio o al accionista

Información Clave

- Salario base garantizado y tendencias de incrementos salariales
- Remuneración adicional: bonos, incentivos de ventas, participación en beneficios, incentivos a largo plazo.
- Pagos en especie y asignaciones: automóvil de empresa/asignación para automóvil de empresa, comidas subvencionadas, gastos de representación.
- Planes de beneficios: muerte/invalidez, médico y planes de pensiones
- Jornada laboral y horas extraordinarias
- Tablas salariales por puesto: Salario Base Anual, Retribución Total Anual,
- Datos en soporte electrónico: CD Comtrack

...Y mucho más



Reserve, hoy mismo, su ejemplar. Llame al teléfono: 91 310 10 88, o haga su pedido en sp surveys@eu.watsonwyatt.com

Watson Wyatt Worldwide:
Edificio La Pirámide - Paseo de la Castellana, 31 - 28046 MADRID
Web: <http://www.watsonwyatt.com>
e-mail: sp surveys@eu.watsonwyatt.com

Watson Wyatt
Worldwide

trabajos administrativos”, “Cómo trasladar las experiencias de otras unidades”.

6. QUINTA FASE. GESTIÓN ESTRATÉGICA. JORNADAS CON UN GRUPO DE DIRECTIVOS

Un mes más tarde, en octubre del 2000, se realizó de nuevo la experiencia con los directivos de las Unidades de Servicios Centrales. Y finalmente, a principios del 2001, se celebraron las sesiones de sensibilización para todos los empleados del Grupo Caixa Sabadell.

7. SEXTA FASE. DEFINICIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO. SESIONES DE DIVULGACIÓN PARA TODOS LOS EMPLEADOS DEL GRUPO CAIXA SABADELL

Todos los empleados asistieron a unas sesiones presenciales de divulgación, donde se explicaba qué era la gestión del conocimiento a través de diferentes actividades. En cada una de estas sesiones, impartidas ya por formadores de la propia entidad, el director general se dirigió a los empleados durante los primeros minutos con el objetivo de ratificar nuevamente su apoyo.

Tras cada sesión se explicaba cuáles eran los pasos a seguir para participar e implicarse en la gestión del conocimiento. Se les daba a conocer los CIC que se habían puesto en marcha a iniciativa de los formadores y se les ofrecía la posibilidad de proponer CIC de otras temáticas.

Fruto de estas sesiones de sensibilización, se fueron generando nuevas formas de compartir conocimiento. En las reuniones de Zona, en las que cada mes se reúnen los directores de una área geográfica, se empezó a poner en práctica. Los directores compartían sus experiencias, solicitaban espacios en *Virtàgora*

Todos los empleados del Grupo Caixa Sabadell debían recibir información, en tanto que la gestión del conocimiento debía formar parte de la cultura global de empresa

para tratar un tema o, incluso, surgieron nuevos CIC. Los empleados empezaban a comunicarse y compartir sus experiencias mediante espacios creados especialmente para cada tema. Las conclusiones de un CIC se recogían en un documento y se ponía a disposición de todos los empleados. La gestión del conocimiento empezaba a formar parte de la cultura de la entidad.

8. OTRAS FORMAS DE GENERAR CONOCIMIENTO

Junto a los CIC, a finales del 2001, se crearon las sesiones informativas. Son sesiones sobre temas concretos, en las que expertos sobre diferentes temas específicos, explican y comparten sus experiencias entre la red comercial y los servicios centrales (iniciativa implantada a partir de un CIC). A través de estas sesiones, también es posible recoger sugerencias y resolver consultas. De hecho, actualmente es una de las fórmulas más aceptadas y utilizadas por la entidad.

Paralelamente, durante el 2002, algunos colectivos, como los gestores comerciales o directores, solicitaron la apertura de diferentes foros en *Virtàgora* para tratar temas concretos. Para ellos *Virtàgora* ha sido y es un cómodo canal de intercambio para enriquecer sus experiencias y ampliar su conocimiento en relación a los clientes, la competencia y la propia gestión, ya que pueden comunicarse desde casa o desde sus lugares de trabajo.

Aparte de estos foros restringidos, también se crearon foros abiertos dirigidos y temáticos, en los que podían participar todos los empleados que estuvieran interesados.

Finalmente, durante el 2003, se han creado también las figuras tutoriales. Con esta iniciativa se pretende que, en una primera etapa, empleados de nueva incorporación o directores que han iniciado recientemente sus funciones se sientan apoyados a través de tutores que resolverán sus dudas. Este sistema ayuda a poner en contacto a personas expertas con inexpertas.

9. CONCLUSIONES DE LA EXPERIENCIA EN EL GRUPO CAIXA SABADELL

Hasta el día de hoy, Caixa Sabadell continúa apostando por la gestión del conocimiento como algo que beneficia y enriquece tanto a los propios empleados, como a los clientes y a la propia entidad.

Sin embargo, es consciente que una vez puesta en marcha en la Institución, debe haber un equipo humano que se responsabilice de su evolución y avance en el tema.

Finalmente, tanto si el conocimiento fluye a través de reuniones de oficina, Círculos de Intercambio de Conocimiento (CIC), foros en *Virtàgora*, sesiones informativas o cualquier otro medio, sólo podrá tener éxito si desde la más alta dirección existe la conciencia que compartiendo el conocimiento, la entidad, los clientes y sus empleados salen ganando.

El ejemplo de la dirección y su apoyo en todo momento es primordial para la motivación, participación y consolidación de la gestión del conocimiento en la entidad. Actualmente, el Grupo Caixa Sabadell se encuentra en esta fase de consolidación. □



DESCUBRE LA AVENTURA DE TRABAJAR EN EQUIPO

XII EDICIÓN · DEL 23 AL 26 DE OCTUBRE · CÁDIZ 2003

Vuelve Raider's Trophy, el desafío empresarial cuyo clave es el trabajo en equipo. Los participantes pondrán a prueba sus habilidades para enfrentarse a emocionantes retos, en entornos naturales de gran belleza. Vivirán experiencias inolvidables que podrán trasladar al día a día de su empresa. Aprenderán lo valioso de formar parte de un equipo cohesionado y de alto rendimiento.

No dejes pasar esta oportunidad y descubre la fascinante aventura de trabajar en equipo.



ORGANIZA



MEDIOS ASOCIADOS

CAPITAL HUMANO

MEDIOS SOCIADOS

Expansión

económica

Expansión TV

IMPRESAS ASOCIADAS

IBERIA

Melid Atlántica



INTERCOMUNICACIÓN



INFORMATE en el 902 115 324 ó en www.sc-strategic.com