

# Caso Banco Mundial

## 1. Agentes y protagonistas de la organización

Los agentes de la organización son los responsables de los países que constituyen los niveles más altos de la toma de decisiones, con su Consejo de Gobernadores y los Administradores y altos cargos directivos, presidentes y vicepresidente, así mismo los directores comités y consejos de administración y dirección de cada uno de los organismos que constituyen el BMI. En este mismo nivel tendremos también a los inversores privados que junto con los países participan con sus aportaciones en la financiación y accionariado de algunas de sus organizaciones.

Por otra parte tenemos todos los empleados de la organización que cada uno en sus funciones, competencias y responsabilidades constituyen el núcleo operativo y de gestión de la organización. Este conjunto de 10.600 empleados repartidos en más de 100 oficinas constituye el principal activo para la organización y para la gestión del conocimiento.

Ahora bien los actuales clientes países pobres, gobernantes, organizaciones de estos países, agentes de desarrollo, empresas, profesionales y personas pobres constituyen además de beneficiarios, en una concepción más actualizada del desarrollo, los auténticos protagonistas del desarrollo y por tanto de la organización. Los avances que se den en la gestión del conocimiento, en la mejor utilización del mismo para alcanzar los objetivos trazados con eficiencia y eficacia y lograr una mayor calidad en los servicios prestados dependerá de la respuesta a las necesidades y demandas de los mismos. La participación real en todos los procesos de desarrollo (incluidos los impulsados desde el BMI) de estos agentes es una obligación además de una garantía.

## 2. Activos tangible e intangibles del caso

Utilizando la clasificación propuesta en el módulo para describir los intangibles capital-intelectual:

### Capital humano

El BMI es una organización que por los activos tangibles que maneja y su dependencia de los países ricos y poderosos, dispone de una estructura de personal que considero adecuado a sus fines( independientemente del acuerdo o desacuerdo sobre estos), un personal formado con capacidades y competencias, con un liderazgo bien marcado por una estructura organizativa bien controlada y dirigida. Cuenta con un elenco importante de figuras directivas y gestoras, expertos profesionales en el mundo de la economía y de las finanzas, que avalan su gestión. La estabilidad de la estructura dados los intereses tangibles en juego es importante, así como su poder económico que

garantiza un personal incentivado y satisfecho en términos económicos. Así mismo sus empleados pasan por un riguroso sistema de selección que garantiza los niveles de competencia y cualificación. Estos niveles ofrecen las capacidades, habilidades y actitudes que responden a las orientaciones, objetivos y actividades de la organización, incluyendo las capacidades relacionadas con estrategias de gestión del conocimiento, integración en estructuras complejas internacionales, conocimientos de los países donde prestan su labor y capacidades para el trabajo organizado según los parámetros de la dirección. Esta es quizás el marchamo del funcionamiento de la organización y de la implantación realizada de gestión del conocimiento, un ejemplo claro de ello lo podemos ver en la alta cualificación en tecnologías, que permiten su introducción, desarrollo, implantación y uso extendido, dominando así uno de los factores relevantes.

La organización cuenta con una política de RRHH que garantiza altos niveles de compromiso de las personas que integran la organización, supongo basada en los procesos de selección, aprendizaje permanente, la política de incentivos, la visión y misión estratégica compartida (visión altruista muy motivadora en las personas, discurso por la cooperación por el desarrollo y ayuda contra la pobreza), etc...Aquí cabe señalar la gestión del conocimiento es una gran estrategia para el mantenimiento de este tipo de organizaciones con personas con altas capacidades, la dirección tiene un mecanismo de participación, colaboración, motivación que mantiene los altos niveles adquiridos.

La experiencia organizativa acumulada y asimilada es un importante activo, los sistemas de información son una garantía de autoridad y justificación de las actividades en el marco de la economía mundial.

En muchos países han logrado el desarrollo de una cooperación real y un empuje determinante del abandono de la pobreza, por su puesto por la participación real y el apoyo del capital humano de la organización y de esos países.

### Capital estructural

El BM tiene un capital organizaciones muy importante, bien fundamentada en unas políticas orientaciones estratégicas bien planificadas, un discurso muy efectivo que cala en sus agentes. Los sistemas organizativos, fundamentalmente relacionados con la gestión de los empleados y la gestión de los fondos, trabajados y experimentados en los años de funcionamiento, es un modelo para el sostenimiento de las organizaciones, incluyendo los de gestión del conocimiento.

Las estructuras en red son un modelo flexible capaz de adaptarse a las necesidades de dirección de organizaciones complejas, distribuidas y responden a la capacidad de disponer de tecnologías adecuadas a este modelo.

La innovación de sus modelos en cuanto a ir resolviendo problemas de organización, cuestionamientos externos, aprovechamiento mejor de los

recursos y mantenimiento de la eficiencia y eficacia de los recursos ha sido importante y fundamental para la supervivencia. Nuevos productos y servicios, experiencia de comercialización y en procesos avalan la innovación y las posibilidades de su adaptación de los cambios (exigencias y demandas del entorno).

### Capital relacional

Del capital relacional destacaría las fuerte alianzas entre los países miembros, que comparten mayoritariamente sus intereses, que permiten el sostenimiento de la organización.

Por otra parte es importante la vinculación profesional y la amplitud de las redes de expertos internacionales aporta un gran valor a la organización en la resolución de problemas, en conocimientos de desarrollo y justificación de proyectos.

### **Algunos pasivos intangibles ( desde una visión crítica)**

Estructuras aparentemente flexibles pero que en realidad no lo son, la participación real en la toma de decisiones esta bien construida y controlada y es irrelevante en las decisiones importantes. La propia gestión del conocimiento mantiene mecanismos de control de las personas y la organización y del conocimiento generado.

Relacionado con la imagen, la imagen en los países pobres es diferente a la de los países ricos, quizás esta última es similar a la que tiene la propia organización interna de empleados. Lo proceso de selección y de asunción de responsabilidades garantiza la estructuración compacta.

Por mucho que pongamos misiones y visiones altruistas, esta organización es lo que es y tiene objetivos y prácticas muy claras con relación a los usos de las finanzas y el modelo de desarrollo de los países pobres, donde se imponen sus criterios y se conceden prestamos que la mayoría de las veces no sirven para los fines. ¿En que medida los países pobres, han salidos adelante, en que condiciones, bajo que intereses, que beneficia a quien? Ejemplo de caso Corea es significativo.

No cuenta en los países pobres y con lo beneficiarios.-clientes con alianzas estratégicas para el cumplimiento de su misión, sí en cambio con alianzas de intereses con su finalidad real. La poca participación de agentes sociales críticos de los países pobres es una de sus características negativas

El capital innovación es relativo, tiene que ver con renovarse continuamente para seguir como está. Este concepto de innovación es importante ponerlo en cuestión.

### 3. Cadena de valor del conocimiento

Vamos a describir la cadena de valor del BMI utilizando el modelo de la cadena de valor de Porter.

#### Modelo de cadena de valor



En cuanto a la cadena de valor del conocimiento hemos considerados las actividades principales del sistema de gestión del conocimiento adaptadas al BMI y las actividades de apoyo.

#### Modelo de cadena de valor del conocimiento



#### **4. Reto estratégico inicial para la organización**

El reto planteado tiene que ver con las exigencias manifestadas por amplios sectores de que aborde su misión de combatir la pobreza facilitando recursos para el desarrollo de otra forma. El BMI tiene que abordar los problemas de los países pobres de manera más efectiva e integral, basado en planes nacionales, en proyectos de asistencia y para ello se plantea reestructurar la organización y aplicar la gestión del conocimiento, para convertirse en un Banco de conocimientos.

El BMI es consciente que los actuales cambios en el modelo económico, caracterizado por la globalización de los mercados y por el impacto del desarrollo de las TIC. En esta nueva economía, el conocimiento es un valor estratégico para la competitividad y la productividad. Esto que puede ser una amenaza, se tiene que convertir en oportunidades para los países pobres. La cuestión es que en este nuevo contexto una estrategia de desarrollo de estos países tiene que pasar por una estrategia de conocimiento compartido, que facilite el acceso, la adquisición, la generación, el aprendizaje, la transferencia, la comunicación y el uso de los conocimientos, que como consecuencia genere más oportunidades para el desarrollo endógeno.

Esta estrategia representa una reestructuración hacia un modelo organizativo del propio BMI, basado en la gestión del conocimiento, facilitado por la utilización efectiva de las TIC y por el desarrollo de redes y comunidades.

Esta estrategia se traduce en los siguientes objetivos:

- Crear la base tecnológica, adaptadas a las necesidades y capacidades de los países pobres, necesaria para gestionar y compartir los conocimientos.
- Aumentar la participación de los países pobres y sus profesionales en la definición y adaptación de las estrategias de desarrollo.
- Respetar y potenciar el conocimiento endógeno como fuente de soluciones.
- Conectar a los profesionales y expertos en redes de intercambio de experiencias
- Aumentar los niveles de cooperación y colaboración entre las organizaciones que colaboran en el desarrollo.
- Combatir los impedimentos, restricciones, inferencias y obstáculos que impidan la libre circulación y acceso a la información y a los conocimientos.

## **5. Conjunto de indicadores**

### Internos de capacidad-actividad

Nº de profesionales expertos de la red  
Países asociados involucrados  
Países en desarrollo con actuación  
Grupos temáticos y redes  
Planes y proyectos de desarrollo  
Numero de empleados por categorías

### Actividad por países

Inversiones anuales por países y habitantes  
Préstamos y garantías  
Beneficios y retornos de la actividad

### Situación de los países pobres(indicadores de desarrollo)

Variaciones del PIB  
Índice de precios al consumo  
Índice del precio de la vivienda  
Variación de la población y densidad  
Población por actividad y sexo  
Tasas de ocupación y desempleo  
Ocupación por sectores y sexo  
Salarios mínimos y medio por sectores y sexo  
Variación del número de empresas  
Tasas de interés del préstamo bancario  
Balanza de pagos: importaciones y exportaciones  
Inversión extranjera  
Deuda externa

## **6. Modelo de GC más cercano**

El modelo que más se acerca a la gestión del conocimiento implementado por el BMI es el Modelo A.

El Modelo B responde a un planteamiento basado en el aprendizaje y en los factores que lo condicionan en la organización, se trata de poner en marcha los

procesos que lo faciliten y no es nuestro caso de estudio. Tampoco es el Modelo C dado que define o tiene en cuenta los mecanismos de generación y transformación del conocimiento organizacional, una organización de las características del BMI, con tanto personal, distribuida, estable, jerarquizada opino que es dificultoso implantar este modelo de gestión, que necesita una gran flexibilidad y autonomía.

Por lo tanto creo que se acerca más al Modelo A, en el cual se tiene en cuenta como factores clave, el liderazgo, la cultura, la tecnología, los proceso y la medición. El BMI podemos decir que ha pilotado el desarrollo de su sistema de gestión del conocimiento alrededor de estos aspectos. Además si analizamos el modelo de Arthur Andersen y lo comparamos vemos las similitudes en cuanto al uso y valor de las tecnologías. Este modelo está basado en la disponibilidad de infraestructuras tecnológicas para compartir y almacenar el conocimiento, cuestión clave también en el modelo de BMI.

## **7. Mapa de conocimiento**

### Descomposición estructural

El Banco Mundial propone en su estrategia de conocimiento tres pilares:

- Usar el conocimiento par a apoyar la calidad de las operaciones
- Compartir conocimiento con los clientes y partners
- Ayudar a los clientes a incrementar su propia capacidad de generar, acceder y utilizar conocimiento.

Por lo tanto la estructura estaría compuesta de estos tres grandes grupos:

- \* Calidad
- \* Gestión de las relaciones
- \* Atención al cliente

### Descomposición funcional

Si establecemos una descomposición a nivel funcional, en el Banco Mundial encontramos:

- **Comunidades de Práctica y Grupos Temáticos** (Comunidades voluntaria abiertas a la participación de todos los miembros del Banco Mundial).

- **Servicios de Asesoramiento** (Interfaz humana entre el aprendizaje y el conocimiento compartido)
- **Knowledge Asesment** (Estudios y análisis que muestra de manera comparativa la evolución de los países hacia la cultura del conocimiento)

#### Descomponer procesos

Las **Comunidades de Prácticas y los Grupos Temáticos**, gestionan el conocimiento de la siguiente manera:

- Se comunican a través de la Web y del correo electrónico
- Generan conocimiento y lo transmiten a través de documentos, como informes, estadísticas.
- Realizan reuniones para poder comunicar conocimientos como sesiones de trabajo, o talleres.
- Realizan actividades específicas
- Adaptan el conocimiento a las situaciones locales, reales, o específicas.

Los **Servicios de Asesoramiento**, gestionan el conocimiento de la siguiente forma:

- Se comunican a través de la Web, el correo electrónico y teléfono,
- Generan conocimiento al usar una gran cantidad de fuentes fiables y además unen este conocimiento con las opiniones de expertos.
- Muestran el conocimiento unificado en productos que forman una base de datos de conocimientos.
- También participan en conferencias y ferias.

Los **(KAW) Knowledge Asesment Methodology**, gestionan el conocimiento de la siguiente forma:

- Ofrecen estadísticas y gráficos donde se muestra de manera comparativa la evolución de los países hacia la cultura del conocimiento.
- Estudios comparativos en profundidad bajo demanda.

**Listado de conocimientos operativos**, básicamente **procesos**, aunque también se destacan algunas **actividades o conocimiento de representación simbólica**



Este listado lo he estructurado agrupándolo según se convierten en variables claves en cada uno de los procesos que hacen posible el desarrollo de la misión del Banco:

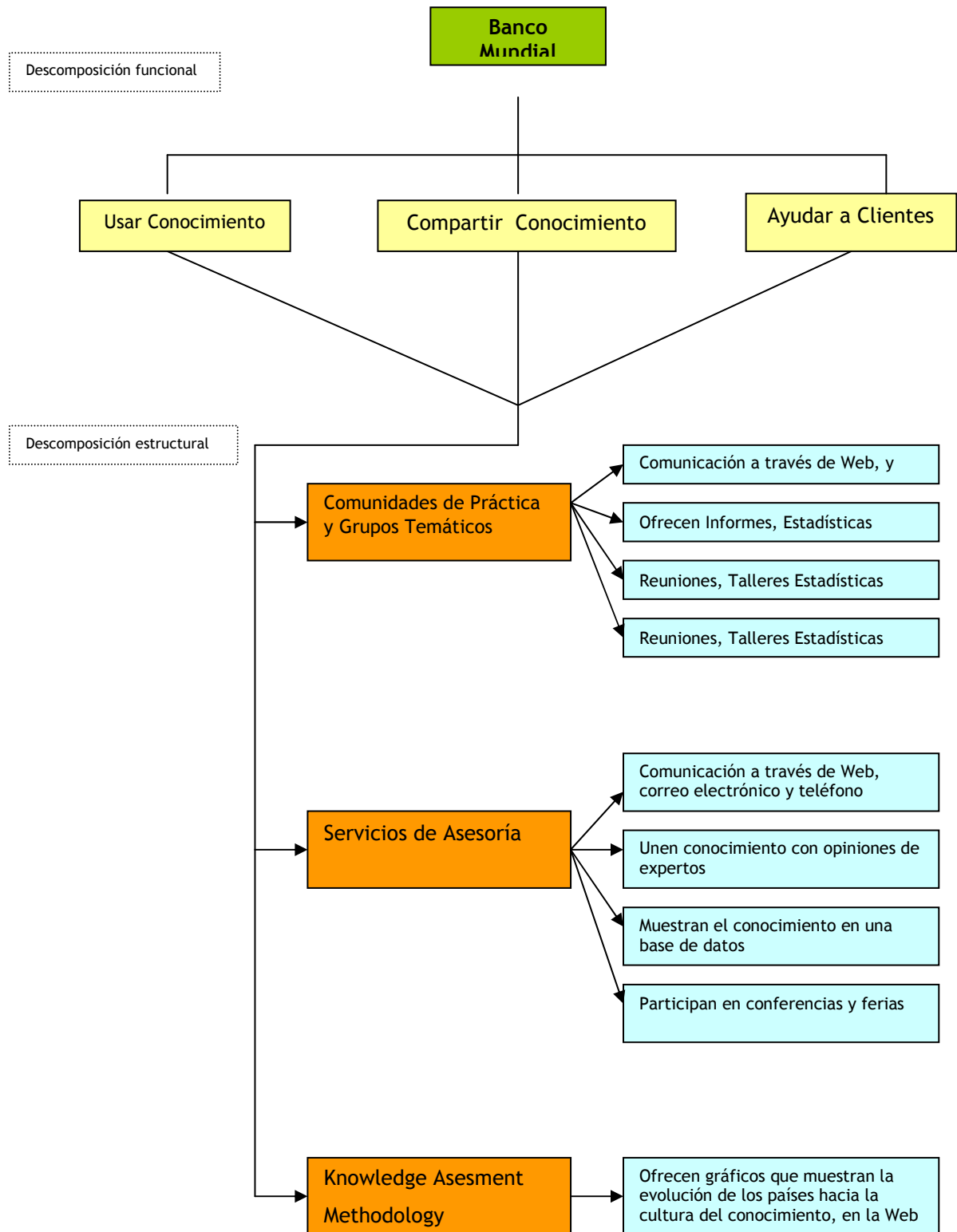
A- Desarrollo económico social proceso básico para conseguir la misión de combatir la pobreza.

B- Desarrollo del conocimiento la organización utiliza el desarrollo del conocimiento en las tres misiones.

C- Desarrollo de incentivos personales, la incentivación por vía del desarrollo del conocimiento, de la formación etc.

Proceso	Conocimiento operativo	Operación	Objeto	Condiciones
<u>Desarrollo económico social</u>	Documentos marco MID	Delimita y orienta	Estrategias contra la pobreza	
	PRSP	Diseña y planifica	Actuaciones contra la pobreza y el desarrollo	
	EAP	Formula	Actividades del Banco durante 3 años	
	Evaluación de impacto	Evaluar	Impacto de políticas	
<u>Desarrollo del conocimiento</u>	Documentos marco PRSP CDF	Delimita y orienta	El conocimiento compartido	Hacia la política de la organización
	Asociaciones locales	Desarrollar	Políticas locales	Desde un enfoque integral
	Buenas practicas	Aprender	Practicas	
	Saber hacer de los países	Aprender	del país	
	Transmisión conocimiento organizacional	Formular	Estrategias de gestión del conocimiento	
	Formación continua	Creación e innovación	Conocimiento	
	Investigación en desarrollo	Innovación	Conocimiento	
	Desarrollo tecnológico	Optimizar y hacer fluir	conocimiento	
	evaluación	Evaluar	Gestión del conocimiento	En cuanto valor añadido
incentivos personales				

Una vez estructurado el listado de conocimientos operativos, es decir esas variables clave, dado que el mapa del conocimiento es una guía que nos permite localizar (personas, doces, base de datos) el conocimiento deseado, he marcado la fuentes de donde obtienen sus datos, destacando si son fuentes de conocimientos explícitos o tácitos ( ver mapa)



Una vez elaborado el mapa nos damos cuenta de la importancia del desarrollo del conocimiento para cada una de las misiones y pone de relevancia la necesidad y rentabilidad de aportar recursos a su desarrollo.

También nos damos cuenta que un gráfico de este tipo, a parte de permitir localizar la mejor fuente / experto para conseguir un conocimiento, evita que las personas se dediquen a crear conocimientos que ya existen, aspecto que yo considero de suma importancia tanto para la rentabilidad como para la incentivación de los trabajadores.

Otro aspecto que pone de manifiesto la visualización de estos mapas, y sobre todo los flujos del conocimiento, serían los puntos débiles en el desarrollo del conocimiento (aspecto que ya desarrollaré en el hilo de alternativa) es decir, el mapa del conocimiento se convierte en la base del diagnóstico.

Por todo podemos decir que el mapa del conocimiento se convierte no solo en una guía del conocimiento sino también en una herramienta útil para la definición de la estrategia de la organización.

## **8. Análisis de aspectos culturales implicados**

El desarrollo y puesta en marcha del sistema de gestión del conocimiento en el BMI tiene como factor crítico la capacidad de compartir el conocimiento por parte de la estructura organizativa y las personas que la componen, cambiar la mentalidad en una estructura tan grande y compleja no es fácil. No solo es una cuestión de orientación y liderazgo, sino de un ejercicio generoso de cambio de mentalidad a la hora de abordar los problemas. Pasar de ser oficinas de análisis y estudios para conceder préstamos y garantías, en más clásico de los modelos bancarios a ser una organización de servicios orientada a los clientes y a favorecer un desarrollo económico de los países buscando la implicación de su persona, expertos y la propia estructura asociativa de este país, y como elemento de apoyo el recurso financiero es un cambio cultural muy exigente. Habría que estudiar las características de los recursos humanos, el porcentaje de personal estable que viene trabajando durante un tiempo que puede ser grande con el otro modelo, los esfuerzos de desaprender para aprender. Es posible que las inversiones en infraestructuras y los modelos de trabajo en grupos temáticos, influya positivamente, pero tengo la impresión que en una primera fase los resultados son positivos pero no totalmente reales, dado que el cambio exige esfuerzo a largo plazo y un seguimiento continuado de aprendizaje difícil de mantener. Los cambios de líderes, las exigencias de los países en cuanto a los usos rentables de la financiación como resultados tangibles están por encima de los resultados intangibles o a largo plazo de un modelo de gestión del conocimiento adaptado a la realidad de los países..

Otro aspecto de interés en el cambio cultural es el de la movilidad de los profesionales, entiendo este un factor de interés para romper viejos moldes y la posible endogamia de los procesos de trabajo. Las estructuras estables funcionariales no son óptimas para los cambios, el nivel de acomodación en el

puesto de trabajo dificulta la incorporación de nuevos modelos. Dependiendo de la capacidad de movilidad y el propio interés o voluntad de los profesionales puede condicionar el proceso. La movilidad también puede entrañar en el caso de personal implicado y con voluntad de cambio un riesgo, que es perder el esfuerzo y los resultados positivos en el cambio. Es cuestión de ir estudiando la situación concreta en cada país y equipo de trabajo, no podemos generalizar la movilidad.

Uno de los factores más importantes y críticos del cambio de modelo es el de la participación de los propios beneficiarios en el proceso y una real integración en el sistema de gestión. En nuestro caso la realidad es muy compleja, la cantidad de países en los que se tiene presencia, implica multiculturalidad. No se puede homogeneizar los procesos de implantación, empezando por el uso de lenguas distintas y formas diversas de abordar los problemas. Se exigirá flexibilidad para adoptar diferentes perspectivas y una integración real de las estructuras y las personas de estos países.

## **9. Análisis de aspectos tecnológicos implicados**

El BMI dispone de recursos suficientes para disponer de unas infraestructuras tecnológicas que soporten el sistema de gestión del conocimiento. Dichas infraestructuras y los sistemas de soportes están basadas en estándares del mercado.