

**INFORME FINAL**

**FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL GRUPO AVAL DE LA  
CIUDAD DE ARMENIA A TRAVES DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA DE  
MEJORAMIENTO CONTINUO. (CASO DE ESTUDIO).**

**CRISTIAN CAMILO SALGADO RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD DEL QUINDIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
ARMENIA, QUINDÍO  
MAYO 2019**

**FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL GRUPO AVAL DE LA  
CIUDAD DE ARMENIA A TRAVÉS DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA DE  
MEJORAMIENTO CONTINUO. (CASO DE ESTUDIO).**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:  
DESARROLLO EMPRESARIAL**

**CRISTIAN CAMILO SALGADO RODRIGUEZ**

**Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración de la  
Universidad del Quindío**

**Asesor**

**DIANA CLEMENCIA RIOS ARIAS**

**UNIVERSIDAD DEL QUINDIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN  
MAYO 2019**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

---

**Jurado 3**

**Armenia, mayo 2019**

## TABLA DE CONTENIDO

### Contenido

1. Título .....	9
1.1 Línea de Investigación: Desarrollo Empresarial. ....	9
2. Problema de Investigación.....	9
2.1. Formulación del problema.....	14
2.3. Sistematización del problema.....	14
3. Objetivos: .....	15
3.1 Objetivo General: .....	15
3.2 Objetivos Específicos .....	15
4. Justificación .....	17
5. Marco de referencia .....	19
5.1. Revisión de literatura o Estado del Arte .....	19
5.2 Marco Teórico. ....	24
5.3 Marco Conceptual.....	26
6. Diseño Metodológico .....	31
6.1 Tipo de Investigación .....	31
6.2. Enfoque de la Investigación .....	32
6.3 Método de la Investigación .....	35
6.4 Unidad de análisis (Población y muestra) .....	43
6.6 Validez y confiabilidad del instrumento.....	45
7. Hallazgos .....	47
8. Propuesta de Fortalecimiento relacionada con la Gestión del Conocimiento .....	79
9. Conclusiones.....	1
10. Recomendaciones .....	3
11. Bibliografía.....	5

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes.....	19
Tabla 2. Marco Teórico .....	24
Tabla 3. Unidad de análisis (Población y muestra) .....	43
Tabla 4. Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento de KPMG .....	85

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Grupo AVAL .....	37
Ilustración 2. Banco de Bogotá .....	38
Ilustración 3. Banco de Occidente .....	39
Ilustración 4. Banco Popular .....	40
Ilustración 5. Banco AV Villas .....	41
Ilustración 6. Modelo Gráfico de la Gestión del Conocimiento de KPMG.....	84

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1.** Formato Encuesta
- Anexo 2.** Ficha Técnica Encuesta
- Anexo 3.** Ficha Técnica Entrevista
- Anexo 4.** Consentimiento Informado

## RESUMEN

El presente informe final de investigación hace alusión a la importancia que en la actualidad representa la Gestión del Conocimiento en el sector bancario y específicamente en el Grupo Aval de la ciudad de Armenia; en el desarrollo de la investigación se identificó las principales características asociadas a los modelos de Gestión del Conocimiento como punto de partida para el diseño de la propuesta de fortalecimiento organizacional en este escenario como estrategia Administrativa de mejoramiento continuo, soportado en el estudio descriptivo-explicativo, con enfoque cualitativo, método inductivo y el estudio de caso como estrategia de investigación. Los resultados obtenidos dan luces para entender cómo el buen manejo administrativo a nivel interno se ve reflejado por el conjunto de los recursos, habilidades y experiencias de sus colaboradores y directivos, con el fin de cumplir las exigencias del mercado actual. Así mismo se estableció cómo la Gestión del conocimiento en escenarios propios influye de manera positiva en la productividad y competitividad organizacional.

**Palabras Clave:** Estrategia, Gestión del Conocimiento, Modelo, Productividad, Sector bancario.

## ABSTRACT

This final research report refers to the importance that Knowledge Management currently represents in the banking sector and specifically in the AVAI Group of the city of Armenia; in the development of the research, the main characteristics associated with the Knowledge Management models were identified as a starting point for the design of the organizational strengthening proposal in this scenario as an administrative strategy of continuous improvement, supported in the descriptive study, analysis of case, with mixed approach and deductive method. The results obtained give light to understand how good administrative management at the internal level is reflected by the resources, skills and experiences of its employees and managers, in order to meet the demands of the current

market. Likewise, it was established how Knowledge Management in its own scenarios positively influences productivity and organizational competitiveness.

**Keywords:** Strategy, Knowledge Management, Model, Productivity, Banking sector.

## 1. Título

### **FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL GRUPO AVAL DE LA CIUDAD DE ARMENIA EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA DE MEJORAMIENTO CONTINUO. (CASO DE ESTUDIO).**

#### **1.1 Línea de Investigación: Desarrollo Empresarial.**

## 2. Problema de Investigación

La Gestión del conocimiento (knowledge Management) se considera como una estrategia clave constituyente de la ventaja competitiva no sólo de las empresas también de los países y las regiones; gestionarlo es el nuevo reto en el campo de la estrategia empresarial.

En la actualidad las organizaciones modernas, están rompiendo paradigmas, dando paso a los nuevos enfoques, que les permita estar a la vanguardia en un mundo globalizado, uno de estos, el que ha cobrado mayor relevancia en los últimos tiempos, la Gestión del Conocimiento como fuente de ventaja distintiva y competitiva a nivel empresarial.

De acuerdo con Rodríguez (1999), La Gestión del Conocimiento es una nueva cultura empresarial, una manera de gestionar las organizaciones que sitúa el factor humano como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información y las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos.

Aunado a lo anterior el poder del conocimiento es un elemento clave y fundamental en las organizaciones actuales, estas deben estar acorde a los cambios que se están produciendo en la economía mundial, es por ello que gran número de empresas tanto públicas como privadas se encuentran interesadas en conocer, valorar y evaluar el capital intelectual y todo lo que se deriva de este, por medio de la valoración se pueden identificar las fortalezas y debilidades que se tienen al interior de la organización, apuntando siempre al logro de los objetivos y la mejora continua para ser conducido finalmente a la gestión de dicho elemento y mejorar la competitividad organizacional.

En este orden de ideas se puede citar lo que manifiesta Bernal (2013) como consecuencia de la relevancia que en la nueva sociedad viene adquiriendo el conocimiento, surge la teoría de la Gerencia del Conocimiento; de esta manera, la capacidad de las organizaciones para gestionar este recurso es relevante al momento de participar en el mercado y pretender contar con un ventaja competitiva sostenible.

En este sentido, una adecuada gestión del conocimiento implica saber identificar, registrar, socializar, crear, proteger y usar de forma eficaz el conocimiento relevante por parte de las organizaciones para potenciar su capacidad competitiva de manera sostenible agregando valor para todos y cada uno de sus stakeholders (Del Moral et al., 2007 y Wiig, 2009 citado por Bernal 2013).

Así las cosas, la Gestión del conocimiento podría considerarse como el recurso estratégico de la nueva sociedad, y es allí donde según Drucker (1998 citado por Bernal 2013), la fuente principal de la riqueza de las naciones se deriva de la creación de capital intelectual.

Beneficios de la gestión del conocimiento de acuerdo con Bernal (2013 pág. 215):

Una efectiva gestión del conocimiento, de acuerdo con diversos estudios contribuye entre otras cosas a:

- ✓ Identificar los conocimientos relevantes disponibles en la organización y las necesidades de conocimiento para desarrollar la misión y alcanzar la visión organizacional mediante el logro de los objetivos corporativos.

- ✓ Aprender a retener y socializar el conocimiento disponible en la organización con el fin de crear ventaja competitiva para la organización y para las personas que laboran en ella.
- ✓ Proteger y valorizar el capital intelectual de la empresa y el de cada persona en particular.
- ✓ Establecer una memoria organizacional que dinamice procesos de innovación y aprendizaje organizacional sostenido en las empresas.
- ✓ Desarrollar el potencial de las personas mediante el aprendizaje (individual, colectivo y organizacional)

En la actualidad ya se acepta que antiguos paradigmas en torno a la visión y la gerencia del personal, han sido sustituidos por otros donde se privilegie el conocimiento que posee el capital humano entre estas, sus habilidades, educación, experiencia, formación, competencia individual, así como su capacidad de aprender y crear nuevos conocimientos innovando en los diferentes procesos de la organización donde este se desempeña en cada una de sus funciones Pérez (2002).

De acuerdo a (Senge 1994), La organización que consigue hacer emerger estas capacidades y reutilizarlas satisfactoriamente se comporta como una organización inteligente ya que se caracterizan por integrar sus activos intangibles como eje fundamental en el desarrollo de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

El mundo actual, el de la sociedad del conocimiento, exige personas calificadas, motivadas, comprometidas con la empresa, que apoyen los planes de crecimiento, de allí la importancia Gestionar el conocimiento, generando valor en las organizaciones, siendo el conocimiento el insumo esencial para el logro de los objetivos organizacionales.

La Gestión del Conocimiento podría llegarse a considerar como una ventaja competitiva y a establecerse como un elemento determinante para el incremento de la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones, establece como la base

para lograr los objetivos de la empresa, además de ser un destacado factor de crecimiento, La Gestión del Conocimiento también tiene una extraordinaria importancia en muchos otros ámbitos, como lo expresa la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1999), —contribuye al desarrollo cultural e institucional, aumenta la cohesión social, posibilita la reducción de la delincuencia, favorece el interés por el cuidado del medioambiente, permite mejorar las condiciones de salubridad y refuerza la participación en la vida política, entre otras importantes contribuciones, por esto y dadas las condiciones y exigencias actuales, se hace necesario —convertir la Gestión del Conocimiento en una área estratégica que permita sostenibilidad y desarrollo a las organizaciones, y que se complemente con otras áreas disciplinares de la administración que ayuden a que dichas organizaciones sean cada vez más productivas y competitivas.

Las empresas independientemente de su actividad económica podrán determinar las características propias de cómo Gestionar el conocimiento, ya que al contar con personal idóneo y emprendedor estarán en la capacidad de reflejar la actual realidad empresarial en esta nueva era del conocimiento.

Con referencia a lo anterior el sector bancario le está apostando a la Gestión del Conocimiento, así lo demuestran el siguiente informe:

“Según un informe de IDC, únicamente el 20 por ciento de los bancos de Europa Occidental utilizan de forma frecuente aplicaciones dedicadas a la gestión del conocimiento. Sin embargo, el estudio revela que la situación cambiará en un futuro próximo y esta actividad se convertirá en una prioridad para el sector bancario.

Debido al incremento en la competitividad, los bancos europeos están comenzando a concienciarse de la conveniencia de implantar sistemas basados en el conocimiento para interrelacionar al personal entre sí y, al mismo tiempo, que éste pueda acceder al conocimiento” <http://www.computing.es/mercado-ti/noticias/1000700046401/bancos-apuestan-gestion-conocimiento.1.html>

El anterior informe sirve como línea base y pone de manifiesto que resulta pertinente establecer los fundamentos teóricos y conceptuales en el campo de acción de la

Gestión del conocimiento en el sector bancario así como las estrategias y líneas de acción que deben implementarse las cuales permitirán construir una agenda de sostenibilidad financiera desde el marco de la Gestión del conocimiento.

En este sentido, la Gestión del conocimiento a través de los modelos propuestos para el fortalecimiento organizacional, es un mecanismo que a través de las estrategias administrativas de mejoramiento continuo posibilita ofrecer entre otros aspectos una formación continua a los colaboradores, en este caso del sector bancario y especialmente al Grupo AVAL objeto de estudio, a través de diversos programas de desarrollo, cuya intención es cuidar y fortalecer el capital humano procurando hacer compatibles los intereses personales de cada persona con los objetivos de la empresa, potenciar las habilidades de su personal y encaminar a la gente correcta en el lugar correcto, esto quiere decir, que la Gestión del Conocimiento posibilitará establecer que cada puesto de la organización esté ocupado por el empleado más capacitado, esto es, identificar el talento individual, promover su crecimiento y retención como estrategia de mejoramiento continuo.

En este escenario, en la propuesta de fortalecimiento organizacional para el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia a través de un modelo de Gestión del Conocimiento como estrategia administrativa de mejoramiento continuo, basado en antecedentes, modelos y referencias conceptuales y teóricas, consistirá en diseñar dicha propuesta, enfocada a establecer las condiciones suficientes y necesarias para que la organización objeto de estudio tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo, a través de la identificación aquellos elementos intangibles, esos que se refieren, a la propiedad intelectual, al potencial innovador, de aprendizaje organizacional, a los conocimientos técnicos y especializados del personal; así mismo identificar la capacidad para retener al personal que trabaja con el conocimiento y de saber cómo y de qué manera pueden mejorar su desempeño constantemente, logrando que el personal contribuya a generar valor agregado y ventaja competitiva.

Hechas las consideraciones anteriores, la estructura de esta investigación parte de la premisa básica: si las empresas se dirigen con base en los fundamentos de la Gestión del Conocimiento que potencie las habilidades de su personal, será una fuente importante en la generación de ventaja competitiva y mayor valor agregado.

Con lo anterior se pone de manifiesto, la necesidad de encontrar la mejor estrategia de fortalecimiento de la Gestión del conocimiento, y de esta forma las empresas del sector bancario, en este caso específico el Grupo AVAL, serán más competitivas permitiendo la inclusión de nuevos escenarios en términos de innovación y nuevos servicios, del saber hacer, formación, liderazgo, cooperación y coparticipación de los entes involucrados en el crecimiento económico del municipio de Armenia.

Ante la situación planteada, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

## **2.1. Formulación del problema**

¿Cómo a partir del diseño de una propuesta de fortalecimiento organizacional a través de un modelo de Gestión del Conocimiento como estrategia Administrativa de mejoramiento continuo para el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia, se puede mejorar el desempeño organizacional de sus colaboradores?

## **2.3. Sistematización del problema**

- ¿En qué medida la identificación de las principales características asociadas a los modelos de Gestión del Conocimiento aportarán al diseño de la propuesta de fortalecimiento organizacional para el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia?

- ¿Cuál es el efecto de realizar un diagnóstico sobre los procedimientos y actividades actuales que tienen relación directa con la Gestión del Conocimiento en el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia para mejorar el desempeño organizacional?
- ¿Cuál es el grado de importancia que tendría diseñar una propuesta que propenda por el incremento del nivel de competitividad con base en la Gestión del Conocimiento del Grupo AVAL?

### 3. Objetivos:

#### 3.1 Objetivo General:

Diseñar una propuesta de fortalecimiento organizacional para el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia a través de un modelo de Gestión del Conocimiento como estrategia Administrativa de mejoramiento continuo. (Caso de Estudio).

#### 3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las principales características asociadas a los modelos de Gestión del Conocimiento como punto de partida para el diseño de la propuesta de fortalecimiento organizacional para el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia.
- Realizar un diagnóstico sobre los procedimientos y actividades actuales que tienen relación directa con la Gestión del Conocimiento en el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia.
- Plantear la propuesta de fortalecimiento relacionada con la Gestión del Conocimiento articulando estratégicamente los principales factores del modelo con los procesos organizacionales del Grupo AVAL.

## Hipótesis

Para el presente proyecto la formulación de hipótesis no es necesaria en esta etapa donde se consolida el anteproyecto, ya que el presente estudio de caso acerca de la propuesta de un modelo de fortalecimiento organizacional para el Grupo Aval de la ciudad de Armenia en el marco de la gestión del conocimiento como estrategia administrativa de mejoramiento continuo. (Caso de estudio). Se encuentra en el marco de investigaciones de enfoque cualitativo, es decir:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular. (Hernández, Fernández, y Baptista: 2010:7).

De acuerdo lo anterior expresado por los autores, se hace la consideración que no necesariamente los estudios cualitativos lleguen a la formulación de hipótesis, puesto que dentro de la estrategia metodológica se pretende la aplicación de una técnica para la recolección de información, con lo cual es posible garantizar la calidad, la triangulación de los datos y el cumplimiento de los objetivos planteados en el anteproyecto.

#### 4. Justificación

En la presente investigación se buscó mediante la aplicación de la teoría y los principales conceptos en torno al tema objeto de estudio, reconocer la importancia de la Gestión del Conocimiento como factor clave para el óptimo desempeño organizacional consecuente a algunos parámetros de las políticas de mejora continua siempre presentes en las organizaciones visionarias.

Resulta oportuno decir que, el objetivo de toda organización es generar valor a través de sus procesos internos y encontrar explicaciones a ciertas situaciones del entorno permitirá al investigador identificar aquellos factores que influyen significativamente en aumentar los índices de competitividad, de calidad y productividad en la organización, para este caso específico el Grupo AVAL objeto de estudio para la investigación propuesta, así como también reconocer y considerar el factor humano como actor principal del desarrollo y el núcleo de la gestión empresarial donde una vez más cobra relevancia la Gestión del Conocimiento como estrategia administrativa que hace que el factor humano sea más productivo, generando nuevos escenarios y relaciones sociales orientadas a fecundar todos los procesos de la dinámica de la organización fortaleciendo el mejoramiento continuo a través de la Gestión del Conocimiento.

De esta manera la Gestión del Conocimiento debe ser entendida como un aspecto integral en la organización, cuyos efectos y causas van a verse reflejados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, las relaciones sociales, el clima organizacional, la cultura organizacional, y en definitiva en los niveles de producción y el desarrollo organizacional en el más amplio sentido de la palabra.

De esta circunstancia nace el hecho de que la Gestión del Conocimiento como mecanismo de desarrollo organizacional sea analizado desde la perspectiva de estrategia administrativa de mejoramiento continuo, elementos importantes dentro del análisis empresarial, así como el reconocimiento del factor humano para el cumplimiento de los

objetivos de la empresa, dado que el éxito o fracaso de esta depende en gran medida de sus colaboradores, ya que estas son la personas quienes adquieren el conocimiento, lo aplican y lo aprovechan como estrategia para la toma de decisiones de la empresa.

Dentro de este marco ha de considerarse que, los elementos teóricos y conceptuales disponibles para la presente investigación van ligados al empleo de técnicas de investigación como parte de los instrumentos que permitirán analizar si el Grupo AVAL cuenta con las condiciones necesarias para incursionar en la Gestión del Conocimiento como mecanismo que facilite el fortalecimiento organizacional en un entorno interno y externo cambiante, así los resultados de la investigación se apoyaron en la aplicación de la encuesta, la entrevista, el análisis documental como técnicas de investigación válidas en el ámbito investigativo para dar respuesta al cumplimiento de los objetivos de estudio.

Tomando en cuenta las ventajas del conocimiento dentro de las organizaciones modernas se pretende elaborar una propuesta de un modelo de fortalecimiento en el marco de la Gestión del Conocimiento como estrategia de mejoramiento continuo ajustado a la capacidad real de la empresa y a sus planes futuros.

De esta manera el proyecto aportó a la empresa objeto de estudio, la propuesta de una estrategia administrativa que permitirá procesos de innovación internos encaminados a mejorar aspectos de desempeño organizacional que se verán reflejados a nivel económico, social y ambiental; Por lo tanto el desarrollo de la presente investigación puede considerarse un aporte significativo para el conocimiento y toma de decisiones que enmarcan las empresas hacia un futuro sostenible, enfocado hacia el mejoramiento de la competitividad y productividad en concordancia a la línea de investigación, Desarrollo empresarial aplicando los conocimientos adquiridos en los contenidos desarrollados en la Maestría en Administración de la Universidad del Quindío.

## 5. Marco de referencia

### 5.1. Revisión de literatura o Estado del Arte

El interés y producción de académicos e investigaciones alrededor del tema La Gestión del Conocimiento, se ha incrementado en los últimos tiempos por la pertinencia de esta línea de investigación aplicada en las organizaciones.

Prueba de ello en la revisión bibliográfica realizada, se encontraron algunos trabajos de grado, artículos de investigación, journals, literatura en general cercanos al tema objeto de estudio que sirvieron de complemento para la fundamentación teórica de la presente investigación.

Dado el alcance del trabajo a desarrollar y la temática elegida, se hace referencia a nivel internacional, nacional y regional de estudios que anteceden el tema del presente estudio.

**Tabla 1. Antecedentes**

AÑO	INSTITUCIÓN/ AUTOR	TÍTULO DEL ESTUDIO	APORTE
2009	Guillermo Murillo Vargas Estudios Gerenciales <i>Print version ISSN 0123-5923</i> <b>estud.gerenc. vol.25 no. 112 Cali July/Sept. 2009</b> <a href="http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000300005&amp;script=sci_arttext&amp;tlng=pt">http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000300005&amp;script=sci_arttext&amp;tlng=pt</a>	Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones Bancarias en Colombia	El artículo estudia el conocimiento y la innovación en los procesos de transformación organizacional en el sistema bancario colombiano y sus implicaciones en los procesos de trabajo y las nuevas formas de agrupación sectorial. Se parte de una revisión conceptual sobre el conocimiento y la innovación, desarrollando aspectos que van desde la filosofía, hasta la economía y la administración.
2010	Universidad ICESI. Estudios gerenciales Briceño María De Los Ángeles, Bernal Torres Cesar Augusto	Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas	Hace referencia a la diversidad de enfoques que conceptualizan la Gestión del Conocimiento y sus diversas interpretaciones a través de 6 variables, dando como resultado que el conocimiento de los trabajadores adquirido por la

		líderes en penetración de mercado	experiencia, así como el nivel de comunicación y la utilización de internet son los procesos más relevantes para tener éxito en la penetración del mercado.
2010	Universidad Eafit. Bernal Torres César Augusto, Turriago Hoyos Álvaro, Sierra Arango Hernán Darío	Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial	Se enfatiza en el conocimiento como una estrategia generadora de valor para los clientes, además de ser realmente reconocido como un factor diferenciador en el desempeño empresarial y en la flexibilidad para adaptarse al cambio.
2010	Universidad de Antioquia Escuela Interamericana de Bibliotecología Especialización en Gerencia de Servicios de información Mónica Cristina Hernández Muñoz	Propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Gestión documental y centro de servicios compartidos del grupo Bancolombia en Medellín.	Este trabajo de investigación, basado en antecedentes, modelos y referencia, el estudio de factibilidad ue se realizó en la gerencia de gestión documental del grupo Bancolombia en Medellín, para implementar un modelo de Gestión del Conocimiento ue desarrollara, en el momento de su aplicación, de forma eficaz la captura y transformación de información a nuevo conocimiento e innovación
2010	Universidad Politécnica de Valencia CIRIEC-ESPAÑA N° 68/2010 <a href="http://www.ciriec-revistaeconomia.es">www.ciriec-revistaeconomia.es</a>	Las cooperativas de crédito y su entorno en el contexto de la crisis bancaria: análisis de su capital relacional como base desde la que explotar oportunidades	Este trabajo identifica las singularidades del capital relacional de estas entidades mediante el análisis Delphi. El cooperativismo de crédito muestra debilidades significativas en los intangibles más ligados al negocio bancario, mientras presenta fortalezas claras en aquel fruto de su capital social. El capital relacional es clave en la banca (especialmente el business capital) por lo que las cooperativas deben desarrollar políticas para corregir estas debilidades y competir en el actual mercado bancario.
			Establece estrategias de gestión de

2011	Universidad del país Vasco. Tavi Guillo Juan José, Fernández García Mariano	Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales	la información sistematizada para adquirir, distribuir, interpretar y almacenar el conocimiento. El cual puede ser individual, colectivo y corporativo que se utiliza para resolver problemas empresariales. Para ello se implica determinar las necesidades de conocimiento presentes y futuras de la organización.
2011	Rocío González Sánchez Fernando E. García Muiña boletín económico de ice n° 3012 del 1 al 30 de junio de 2011 revistasice.org	La reestructuración del Sistema Bancario Español y su Gestión del Conocimiento. Relación entre la capacidad de absorción y la Creación De Valor	Esta investigación establece los factores que permitan a las entidades financieras mejorar el proceso de Gestión del Conocimiento a través de una de sus principales capacidades relacionadas, la capacidad de absorción.
2011	Universidad de la Sabana Uriel Fernando Barrero Meneses, Manuel Armando Mojica Figueroa.	Diagnóstico de la Gestión del conocimiento en BBVA Colombia	Identifica las relaciones existentes entre la gestión del conocimiento y los resultados operativos, financieros y de innovación que son respectivamente un resultado positivo en la aplicación de modelos corporativos que permiten dar la importancia que requiere el personal, capaz de poder transmitir de la mejor manera el conocimiento entre las diferentes generaciones. Llegando a ser el primer Banco Internacional de la nación. La maximización del uso de las herramientas a nivel de grupo, hacen que en BBVA, realmente se vía una cultura y estilo único a nivel mundial, manteniendo al límite el uso de herramientas tecnológicas de punta, que permitan a su mantener a más de

			5000 personas en Colombia en permanente crecimiento profesional.
2013	Universidad Politécnica de Catalunya. Obeso María, Sarabia María	Gestionando Conocimiento en las Organizaciones : pasado, presente y futuro	Estructura una revisión bibliográfica de la Gestión de Conocimiento desde sus comienzos partiendo del concepto y buscando identificar nuevos campos de aplicación en función de las investigaciones realizadas por académicos a lo largo de los años.
2013	Universidad Simón Bolívar, México. Gonzalo Gallardo García Facultad de Ciencias Económico-Administrativas.	Gestión del Conocimiento en la empresa bancaria. El caso BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)	Hace referencia a la relación que existente entre el desarrollo, el crecimiento organizacional y el desarrollo humano, debido a que las organizaciones adquieren capacidades de cambio a partir del aprovechamiento de las capacidades de las personas que lo integran valorando la productividad, como complemento del hacer, del saber hacer, el ser y el saber hacer.
2015	Universidad del Quindío. Maestría en Administración. Herrera Zuluaga Julieth, Castro Díaz Alexander	Gestión del conocimiento en las pymes del departamento del Quindío para el año 2014	Presenta los impactos resultantes de la implementación y desarrollo de iniciativas de Gestión del Conocimiento en algunas empresas del Departamento del Quindío dedicadas a los Negocios Internacionales, específicamente en términos de generación de valor.
2016	Universidad Politécnica de Cartagena Facultad de Ciencias de la empresa María del Mar Sánchez Escobar	Gestión del Conocimiento en la Banca Comercial	Relaciona el conocimiento como el activo intangible que apoya el incremento de la productividad, la innovación y la competitividad, tomando en cuenta que crear conocimiento y gestionarlo correctamente puede diferenciar a una entidad bancaria de sus competidores. Identificar, organizar, y aprovechar los conocimientos que producen los

			empleados más eficientes a través de la buena ejecución de su puesto en el trabajo incentiva la capacidad de crear nuevo conocimiento a partir de datos y experiencias, lo cual crea una ventaja competitiva difícil de igualar por los competidores
2018	<p>Universidad de la Rioja Signos: Investigación en sistemas de gestión, ISSN-e 2463-1140, ISSN 2145-1389, Vol. 10, N°. 2, 2018, págs. 175-191 Mara Rocío Benavides Reina, Ximena Lucía Pedraza Nájjar Fundación Dialnet revisión sistemática de literatura.</p>	<p>La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones.</p>	<p>La dinámica global de los mercados ha generado necesidades específicas para que las organizaciones sean sostenibles en el tiempo, puesto que la turbulencia y el cambio son permanentes. Este escenario ha permitido identificar que no solo la actualización tecnológica se convierte en un reto para la estrategia organizacional, sino que el valor que tiene el conocimiento es insuperable y que su direccionamiento y control son y serán prioridad en todas las organizaciones de todos los sectores productivos y de servicios, especialmente en las pymes, quienes aportan a la economía global de manera significativa.</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir del rastreo bibliográfico.

En los marcos de las observaciones anteriores sobre los distintos estudios citados se puede comprender que la Gestión del Conocimiento está directamente relacionado con el aprovechamiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores que integran la organización, en este sentido, la Gestión del Conocimiento es un mecanismo que posibilita ofrecer una formación continua mediante diversos modelos o programas de desarrollo, cuya intención es conservar, fortalecer y potencializar el capital humano procurando alinear los intereses personales y organizacionales de forma que se pueda generar estrategias de retención del personal como un factor motivacional competitivo en las empresas actuales.

## 5.2 Marco Teórico.

### El conocimiento Organizacional, perspectivas teóricas.

De acuerdo con Robledo, Del Rio, Martínez, Ruiz, (2015) en la obra “Gestión del conocimiento organizacional, fundamentos Teóricos, los autores destacan aquellos aspectos teóricos que permiten abordar el estudio de la dinámica del conocimiento organizacional, bajo la premisa de que este tipo de conocimiento es el resultado de la construcción social dentro de la empresa. (Pág. 19)

Se va a tomar como referencia diferentes perspectivas teóricas fruto de la exploración bibliográfica expuesta por Robledo et al. (2015), las cuales se describen a continuación y de las cuales se apoya la presente investigación como referente teórico.

**Tabla 2. Marco Teórico**

Características	Perspectivas teóricas			
	Administración del conocimiento	Estrategia	Aprendizaje Organizacional	Sistemas complejos
<b>Principales Teorías</b>	Teoría del knowledge Management	Teoría de la firma basada en los recursos y las capacidades y teoría de la firma basada en conocimiento	Teoría del aprendizaje organizacional	Teoría sistémica de la organización
<b>Enfoque</b>	El conocimiento es un recurso administrativo; es visto como un mecanismo estratégico para atender las necesidades de la empresa.	Está orientado desde la teórica de los recursos y capacidades y la teoría de la firma basada en el conocimiento	La firma se comporta como una entidad orgánica asimilando a un sujeto capaz de aprender, procesar información y reflexionar. Se soporta desde la cognitividad social de la organización	La creación de conocimiento se aborda desde la complejidad adaptativa de los sistemas. Los flujos de conocimiento constituyen el eje principal. Énfasis en el contexto y el relato más que en los contenidos
<b>Principios Fundamentales</b>	El conocimiento es una herramienta para acceder al	Se orienta hacia la gestión del conocimiento para la generación de	Racionalmente es un proceso fundado en la detección de	El conocimiento no forma ecuación con la información. La creación de

	saber hacer	capital intelectual .el knowledge Management es identificado como una estrategia dinámica para la ventaja competitiva.	errores, de los cuales se aprende cuando se manifiesta un cambio. El saber no está separado del hacer y aprender es un acto social	conocimiento en la organización parte del contexto y el contenido de los procesos activos de relaciones con los otros
<b>Nivel y unidad de análisis</b>	La empresa y su entorno: los sistemas de gestión de información	La empresa y su contexto de competición	Nivel organizacional y la solución de sus problemas de procesos	La empresa en su dimensión epistemológica
<b>Variables principales de análisis</b>	Sistema de procesos, sistemas de control, costos, beneficios, conocimiento tácito, explícito	Capacidad organizacional, capacidades dinámicas, de adaptación, sistemas de información, habilidades, clima y cultura organizacional	Niveles de conflicto, juegos de poder, procesos de información, detección de errores, niveles y sistemas de lenguaje, normas, reglas, rutinas, capacidad de aprendizaje.	Códigos compartidos, interrelaciones, nivel de abstracción, flujo de conocimiento, símbolos, construcción de sentido, comunidades de práctica, cultura como sistema de ideas, roles sociales.
<b>Problemas y limitaciones</b>	El conocimiento es visto como una herramienta que puede ser administrada como una “cosa”	Su principal problema es establece el potencial de innovación, superarlas barreras a la movilidad. Su principal limitación es la visión estática.	Enfatizar sobre conocimiento ya existente, su énfasis, no es el aumento de la base de conocimiento; está más orientado a la explotación que a la exploración	Configurar la organización como un sistema sociocultural y de ideas compartidas. La automatización del sistema y la multidimensionalidad de lo humano.
<b>Autores</b>	Koontz, Wehrich, Scheiber, Nonaka, Kogut, Zander, Spencer, Simon, Teece	Bernard, Seznick, Thompson, Malone, Nonaka, Takeuchi, Noyomo, Grant, Spender, Zander	Argryis, Schon, Pawloski, Shiristava Wiegand, Edmonson, Cook, Yanow, Bruner, Jones, Simon.	Stacy, Keesing, Strathe, Goodenough, Sinclair, Snowden, Boisot, Cross, Hammer.

**Fuente:** Robledo et al. (2015) Gestión del conocimiento organizacional, fundamentos Teóricos. Páginas. 72-74

Del análisis anterior se puede establecer una contribución significativa para la presente investigación debido a que en general los diferentes aportes considerados Robledo

et al. (2015), hacen referencia a que el conocimiento se ha convertido en un factor clave para las organizaciones dado que fomenta la capacidad competitiva de estas.

Así mismo, los elementos analizados por los autores Robledo et al. (2015), ponen de manifiesto, las características esenciales como las bases teóricas, concepción de conocimiento, aplicación del conocimiento en la organizaciones, variables de análisis y los autores que soportan las posturas teóricas, en ese sentido, esta información sirve de insumo y como punto de partida para el diseño de la propuesta de fortalecimiento organizacional.

Según se ha citado con referencia a lo anterior, los autores coinciden en precisar sobre el desarrollo de las organizaciones y las estrategias tomadas en cuenta para el sostenimiento y la permanencia de las mismas en los mercados dinámicos a los que se enfrentan ellas en este mundo globalizado y en el marco de la sociedad del conocimiento, enfocándose en la mayoría de los casos en aspectos o activos intangibles de la empresas como lo es el conocimiento tema principal de la presente investigación y que se ha vuelto parte fundamental de muchas organizaciones del cual no es ajeno el sector bancario y específicamente al objeto de estudio.

De acuerdo con Drucker (2002) se le ha dado mayor importancia al conocimiento dentro de las organizaciones ya que es este uno de los factores influyentes en el rendimiento de las mismas aprovechando en el buen sentido de la palabra el talento humano y en esa misma línea teórica Munch (2005) plantea que el conocimiento constituye un valor diferenciador que logra generar el éxito en las organizaciones.

### **5.3 Marco Conceptual**

Se hace necesario especificar algunos términos, los que más se mencionan durante el desarrollo del proyecto, los cuales para una mejor comprensión e interpretación del proceso investigativo se definirán a continuación:

### **Aprendizaje Organizativo:**

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos.

Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada. Soto, M (s.f.) Modelos de Gestión del Conocimiento Pág. 5)

**Conocimiento:** el conocimiento suele entenderse como:

- Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.
- Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo.
- Conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación.
- Representa toda certidumbre cognitiva mensurable según la respuesta a « ¿por qué?», « ¿cómo?», « ¿cuándo?» y « ¿dónde?».

No existe una única definición de «conocimiento». Sin embargo existen muchas perspectivas desde las que se puede considerar el conocimiento, siendo la consideración de su función y fundamento, un problema histórico de la reflexión filosófica y de la ciencia. La rama de la filosofía que estudia el conocimiento es la epistemología o teoría del conocimiento. La teoría del conocimiento estudia las posibles formas de relación entre el sujeto y el objeto. Se trata por lo tanto del estudio de la función del entendimiento propia de la persona. Quintanilla, M. (1976). *Diccionario de filosofía contemporánea* Ediciones Sígueme · Salamanca 1976 páginas 97-98)

- **Competitividad:** La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. (PORTER, 2005)
- **Desarrollo:** Consiste en trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos existentes obtenidos de la investigación y/o la experiencia práctica, y está dirigido a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; a la puesta en marcha de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes. (OCDE, 2002: 30)
- **Estrategias administrativas:** La estrategia en la administración. Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia administrativa se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos. Holguín S. Universidad Católica tecnológica del Cibao (UCATECI) La Vega, República Dominicana.
- **Gestión del Conocimiento:** La **Gestión del Conocimiento** es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.
- **Gestión del conocimiento:** Conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas

competitivas sostenibles en el tiempo (ECHEVERRY J., PULGARÍN R., CATAÑO F.: 2007: 22)

- **Mejora continua:** Mejora continua es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización. A menudo asociada con metodologías de proceso, la actividad de mejora continua proporciona una visión continua, medición y retroalimentación sobre el rendimiento del proceso para impulsar la mejora en la ejecución de los procesos. (Guía para el Business Process Management Body of Knowledge – ABPMP BPM CBOOK V3.0. <https://www.heflo.com/es/definiciones/mejora-continua/>).

**Teoría de Recursos y Capacidades:** Esta teoría aparece en la década de los ochenta en el ámbito académico, y se puede considerar la precursora de la Gestión del Conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia.

La Teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica. Soto, M (s.f.) Modelos de Gestión del Conocimiento Pág.4-5)

El autor resume brevemente los fundamentos de la Teoría de Recursos y Capacidades:

- 1.- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad.
- 2.- Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia.

La pregunta que hay que contestar es: qué necesidades puedo satisfacer, y no qué necesidades quiero satisfacer.

3.- El beneficio de una empresa es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de qué dispone.

En ese mismo sentido, la teoría de los recursos y capacidades juegan un papel cada vez más relevante en la definición de identidad de la empresa, siguiendo a (Huertas, Navas y Almodóvar, 2004:89 citado por Giraldo y Alzate, 2016). Se entiende por **recurso** todos los activos que son vinculados y controlados por la empresa, por otra parte, **las capacidades** son las habilidades de una organización y están más relacionados con el capital humano y el capital intelectual de ellos.

- **Ventaja competitiva:** Se denomina ventaja competitiva a una ventaja o característica que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, lo que la hace diferente y permite atraer más consumidores. Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado. (Espinosa R. Posted 22 octubre, 2017 In Marketing <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>)
- **Valor agregado:** El valor agregado es la característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor. Éste término puede ser el factor determinante entre el éxito o el fracaso que una empresa tenga, debido a que se encarga, también, de diferenciarla de la competencia. <https://www.merca20.com/que-es-valor-agregado-y-como-lo-usan-las-empresas/>

## 6. Diseño Metodológico

### 6.1 Tipo de Investigación

Dentro de la propuesta de investigación que se llevó a cabo, se determinaron dos tipos de investigación:

En primer lugar se estableció como tipo de estudio, la investigación descriptiva la cual permitió especificar las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Cabe afirmar que:

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas (...) consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores (...) El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Morales F. (2012) tipos de investigación.

[www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica.../Tipos%20de%20investigación.docx](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica.../Tipos%20de%20investigación.docx).

Fue así, cómo a través de este tipo de investigación se logró identificar los factores que intervienen en la Gestión del Conocimiento dentro de una organización, en el caso específico del Grupo AVAL, así como su aplicación y las ventajas que tiene en un entorno dinámico, no solo interna sino también externamente; se reconocieron además las variables involucradas en el proceso lo que permitió comprender la importancia que ha cobrado en la organizaciones, los modelos de Gestión del Conocimiento, los cuales están orientados a comunicar estrategias, metas, identificar debilidades y oportunidades, entender procesos, definir responsabilidades, proponer iniciativas, y mejorar algunos aspectos organizacionales, además de la necesidad de diseñar una propuesta de modelo de

fortalecimiento organizacional para el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia en el marco de la Gestión del Conocimiento como estrategia Administrativa de mejoramiento continuo.

En segundo lugar, se desarrolló el tipo de estudio explicativo. Puesto que, este tipo de investigación permitió resolver el interrogante del porqué están relacionados los factores de la Gestión del Conocimiento y la estrategia administrativa de mejoramiento continuo, asimismo las causas y su impacto que pueden generar ellos mismos. En sentido se cita:

La investigación explicativa es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y no experimentales (...) y su fin último es el descubrimiento de las causas. Se pueden considerar varios grupos: Estudio de casos, Métodos comparativos causales, Estudios correlacionales, Estudios causales, Estudios longitudinales (Sabino, 2006).

Teniendo en cuenta la información obtenida; se definió el objeto de estudio como el diseño de una propuesta de fortalecimiento relacionada con la Gestión del Conocimiento articulando estratégicamente los principales factores del modelo con los procesos organizacionales del Grupo AVAL, debido a las debilidades y obstáculos a los que se enfrentan este tipo de empresas para competir en un mercado dinámico y generar ventajas competitivas, puesto que requieren una estructura y direccionamiento que les permita administrar sus recursos y capacidades para lograr estabilidad y por ende, reconocimiento en el sector. Además, se consideran que los aspectos enumerados anteriormente deben ser objeto de revisión y mejoramiento, en razón a las deficiencias identificadas las cuales tienden a ser prácticas poco exploradas en torno a la Gestión del Conocimiento.

## 6.2. Enfoque de la Investigación

La investigación realizada se abordó desde un enfoque cualitativo, dado que:

El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984). Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva emic o del interior

del fenómeno a estudiar de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana.

En este propósito, para la recolección de la información se tomaron tanto fuentes primarias como secundarias, siendo las primeras la información de primera mano, allí se utilizaron algunas técnicas e instrumentos de recolección de información tales como la encuesta, la entrevista y la observación directa, lo que permitió la interacción directa con las fuentes primarias como los colaboradores a quien se les aplicó un cuestionario estructurado (la encuesta) y se entrevistó a los gerentes de los bancos que hacen parte del Grupo AVAL en cada una de las sucursales ubicadas en la ciudad de Armenia, así mismo como fuentes secundarias se realizó una revisión documental a través de lecturas científicas entre las que se encuentran revistas, tesis de grado, informes técnicos, documentos web para recolectar información referente la Gestión del Conocimiento como estrategia administrativa que aporta al desarrollo organizacional.

**En torno a lo anteriormente expuesto, las etapas para el análisis de información cualitativa quedan resumidas en los siguientes pasos:**

**a. Análisis documental:**

- Antecedentes
- Contextualización de la investigación (Planteamiento del problema, la formulación del problema, sistematización y justificación)
- Diseño propuesta modelo

**b. Marco Teórico y Metodológico**

- Revisión bibliográfica
- Diseño y prueba del instrumento

**c. Trabajo de campo**

- Aplicación del instrumento y posterior procesamiento de datos.
- Tabulación y análisis de la Información.

#### d. Informe Final

- Hallazgos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Socialización de resultados

En la primera etapa, a través del análisis documental, se obtuvo información relevante para determinar los antecedentes alrededor del tema objeto de estudio, referentes tanto a nivel internacional, nacional y regional, así mismo, esta primera etapa permitió hacer una descripción de los hechos o situaciones que contextualizan la investigación, por lo cual se pudo identificar la situación actual de la organización en el escenario de la Gestión del conocimiento, se planteó la pregunta de investigación, las subpreguntas que son la sistematización del problema y por último se establecieron las motivaciones de carácter teórico, metodológico y práctico que llevaron a desarrollar el presente proyecto.

En la segunda etapa, la revisión bibliográfica realizada, se encontraron algunos trabajos de grado y artículos de investigación cercanos al tema objeto de estudio que sirvieron de complemento para la fundamentación teórica de la presente investigación, lo que permitió evidenciar de manera crítica los diferentes modelos, enfoques o teorías que abordan el tema, así como el insumo para el diseño del instrumento de recolección de la información (la encuesta y la entrevista).

La tercera etapa fue el trabajo de campo, que consistió en la aplicación del instrumento diseñado en la etapa anterior, a través de encuentros personales entre el investigador con los colaboradores y gerentes del Grupo AVAL de las sucursales de la ciudad de Armenia.

En esta última etapa se presenta con detalle el análisis de los resultados obtenidos, donde se resalta los aspectos relevantes y novedosos del estudio, se relacionan o contrastan

los hallazgos con los planteamientos iniciales, se evidencian las limitaciones del estudio y establece un aporte al conocimiento, se exponen las conclusiones y las recomendaciones en función del problema de investigación, así como de cada uno de los objetivos tanto el general como los específicos y los aportes del estudio al tema abordado. Se procede a construir y socializar los resultados en el informe final.

### 6.3 Método de la Investigación

Se determina que esta investigación implementó un *método inductivo*, ya que mediante la observación de una serie de registros de los hechos y el análisis de lo observado acerca de lo que ocurre en la empresa a nivel interno, se pretende llegar por inducción a la teoría, empezando desde lo particular (Los Hechos) hasta lo general (Conclusiones).

Se realizó un análisis sobre la situación actual de la organización mediante el cual se especifican las características más importantes del problema en estudio, en lo que atañe a su origen y relación de las variables del problema con las causas y/o efectos. De ese modo se hace evidente el desarrollo de la presente investigación con un método inductivo, dado que se partió de las falencias internas encontradas en el Grupo AVAL que están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades en el escenario de la Gestión del Conocimiento y de esa manera proponer la estrategia administrativa para mejorar el desempeño organizacional de la empresa.

De la misma manera, *El método de observación* empleado fue clave en el desarrollo de este trabajo, debido a que se realizaron visitas a las instalaciones de los diferentes bancos (sucursales) que hacen parte del Grupo AVAL de la ciudad de Armenia, para conocer de manera general su funcionamiento y evaluar cada uno de los aspectos visibles de su operación. Es por esto que la atención al detalle de cada una de las actuaciones de los colaboradores fue vital para poder conocer mejor como tienen

organizada su operación y cuáles son los procesos en los cuales presentan debilidades o tareas por mejorar.

### **El estudio de caso como estrategia de investigación**

El método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de un sector específico, por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado; razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de esta investigación toda vez como lo considera Yin (1989:23) método de estudio de caso apropiado para temas cuya investigación requiera examinar o indagar sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, se utilizan múltiples fuentes de datos, y puede estudiarse tanto un caso único ya que es capaz de satisfacer todos los objetivos de una investigación, (Sarabia, 1999) como de varios casos.

De manera similar Eisenhardt (1989) concibe un estudio de caso como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recolección de evidencia cualitativa y cuantitativa con el fin de describir, verificar y analizar el comportamiento de un fenómeno específico que para el presente trabajo es el comportamiento del sector de la construcción.

En este sentido, Chetty (1996) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa toda vez que permite estudiar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, es adecuado porque permite estudiar un tema determinado desde múltiples perspectivas, explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno.

De acuerdo con lo anterior, Perry (1998) indica que no hay una guía precisa acerca del número de casos que deben ser incluidos, por lo que “esta decisión se deja al investigador” (Citado en Romano, 1989:36). Así pues, para el caso específico de la presente investigación se tendrá en cuenta los factores de inclusión descritos anteriormente.

Para este trabajo, se empleó la metodología de estudio caso como estrategia de investigación, porque obedece de acuerdo con Bonache (1999), a que los estudios de caso pueden ser empleados para conseguir varios propósitos, en función de sus objetivos, además estos se pueden ser clasificados, en descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos. Significa entonces, que el estudio de caso abordado en la presente investigación contiene, en primer lugar, rasgos descriptivos, en tanto analiza cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real y, en segundo lugar, explicativo, dando razón a las causas y los efectos que influyen en la Gestión del Conocimiento, así como también se resalta en este apartado que los estudios de caso pueden implicar casos únicos o casos múltiples y diferentes niveles de análisis, por lo que, se hace necesario precisar que en esta investigación se optó por realizar un estudio de caso en una organización en particular, como lo es el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia.

### **Estudio de caso. Grupo AVAL**



Ilustración 1. Grupo AVAL

<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval>

### **Grupo Aval**

Grupo Aval es el grupo financiero más grande de Colombia y a través de BAC Credomatic es el grupo regional más grande y más rentable en Centroamérica. Grupo Aval es el líder en Colombia en el negocio de banca tradicional a través de sus cuatro bancos (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y Banco AV Villas), líder en el negocio de banca de inversión a través de Corficolombiana y

líder en el negocio de administración privada de pensiones y cesantías a través de Porvenir. Adicionalmente cuenta con una de las plataformas regionales más grandes y la más rentable en Centroamérica a través de la operación de BAC Credomatic, banco que tiene presencia en Costa Rica, Guatemala, Panamá, El Salvador, Nicaragua y Honduras. <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias/>

## Banco de Bogotá



Ilustración 2. Banco de Bogotá  
[www.bancodebogota.com](http://www.bancodebogota.com)

Fundado en 1870, inició labores el 15 de noviembre como primera institución financiera creada en el país. Banco de Bogotá es la institución financiera de mayor trayectoria en el país, el segundo Banco más grande de Colombia por tamaño de activos y la compañía más grande del Grupo Aval por su nivel de activos, depósitos y utilidad.

Banco de Bogotá es un banco universal que trabaja con altos estándares de calidad, un recurso humano idóneo y moderna tecnología, para brindar soluciones financieras al mercado de empresas, personas, sector oficial e institucional.

Cuenta con un portafolio integral de productos y servicios, y una red en Colombia de 664 oficinas, 1,742 cajeros automáticos, 9,481 corresponsales bancarios y otros puntos de atención, una línea de autoservicio y un dinámico portal, que le permite ofrecer a sus clientes soluciones integrales las 24 horas del día.

El Banco de Bogotá consolidado tiene presencia en 10 países en la región y atiende alrededor de 9.9 millones de clientes bancarios y 13.3 millones de afiliados a fondos de pensiones. Su desempeño en los mercados donde opera, le ha permitido convertirse en un referente bancario en el continente.

<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias/bancos>

### Banco de Occidente



Ilustración 3. Banco de Occidente  
[www.bancodeoccidente.com.co](http://www.bancodeoccidente.com.co)

Entidad financiera colombiana perteneciente al Grupo Aval Acciones y Valores, con sede principal en la ciudad de Cali, una trayectoria de 53 años de experiencia, bajo una cultura de liderazgo, innovación, oportunidad y efectividad que ha contribuido a generar relaciones a largo plazo con sus clientes.

<https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-de-occidente/bancodeoccidente/quienes-somos/>

Banco de Occidente es el sexto banco más grande de Colombia por nivel de cartera a diciembre 31 de 2018. Cuenta con cobertura nacional y un portafolio de productos y servicios integrales, ofrecidos a través de una red de 211 oficinas, 331 cajeros automáticos y 7,536 corresponsales bancarios y otros puntos de atención.

Cuenta con una posición de mercado fuerte en el negocio de leasing financiero y de crédito de vehículos del 13.7% y del 14.1%, respectivamente.

Es el cuarto Banco más grande en cuentas corrientes, con una participación de mercado del 10.1%, dada su fuerte presencia en clientes del sector público y clientes corporativos. <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias/bancos>.

## Banco Popular



Ilustración 4. Banco Popular  
[www.bancopopular.com.co](http://www.bancopopular.com.co)

Se crea el Banco Popular el 30 de junio de 1950 y el 18 de diciembre del mismo año inicia labores en la oficina San Agustín, con un capital de 700 mil pesos y 7 empleados fundadores.

En 1951 abre su primera sucursal en Manizales y al año siguiente inicia su proceso de expansión por el país. Actualmente el Banco cuenta con sedes en 30 de los 32 departamentos de Colombia y 248 oficinas a nivel nacional.

En la década de 1980, el Banco Popular consolida su liderazgo gracias a su condición de Banco oficial en medio de la crisis financiera de los años 80.

El 21 de noviembre de 1996 se privatiza el Banco Popular y el grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo LTDA., a través de la Sociedad Popular Investments S.A., se convierte en el mayor accionista del Banco.

En medio de la privatización, nace el Grupo Aval conformado por: El Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco AV Villas y el Banco Popular.

En la década de los 90 el Banco Popular se consolida con su producto Prestayá, un crédito de libranza enfocado a brindarles a sus clientes la posibilidad de obtener recursos de manera sencilla, convirtiendo al Banco en líder del sector financiero en este producto.

Banco Popular es pionero y líder en el mercado de créditos de libranza, y un importante proveedor de soluciones financieras para entidades gubernamentales en Colombia.

El Banco ha alcanzado retornos sólidos en su portafolio de cartera de consumo, a través de créditos de libranza con un perfil de riesgo sustancialmente inferior y con una participación de mercado de 22.3%.

Cuenta con cobertura nacional y un portafolio integral de productos y servicios, ofrecidos a través de una red de 211 oficinas y 851 cajeros automáticos.

<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias/bancos>

## Banco AV Villas



Ilustración 5. Banco AV Villas  
[www.avvillas.com.co](http://www.avvillas.com.co)

Tuvo su origen en la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas, entidad creada en el año 1972, especializada y con una amplia trayectoria en la financiación del sector de la construcción, mediante el otorgamiento de créditos dentro del sistema UPAC tanto a constructores como a compradores de inmuebles.

En 1998 se configuró sobre el Banco una situación de control por parte del Grupo Aval Acciones y Valores S.A., que es el más grande e importante grupo financiero del país conformado por el Banco AV Villas; Banco de Occidente; Banco de Bogotá; la Sociedad Administradora de Pensiones y Cesantías; Porvenir S.A. y el Banco Popular S.A.

A principios del año 2000 la Corporación Las Villas se fusionó absorbiendo a la Corporación de Ahorro y Vivienda Ahorramas, entidad creada desde diciembre de 1.972 y que había entrado a formar parte del Grupo Aval a mediados de 1.997. De esta forma surgió, para el momento de la fusión, la sexta entidad financiera más grande del país por nivel de activos, bajo la denominación de Corporación de Ahorro y Vivienda AV Villas.

Posteriormente se expide la Ley 546 de 1999 (Ley de Vivienda) con la que se crea la Unidad de Valor Real (UVR), en reemplazo de la UPAC, y se abre paso a la conversión de las CAV en bancos comerciales. Por consiguiente, como resultado de la Ley de Vivienda, y con el fin de brindar una mayor diversidad de productos y servicios a sus clientes, en el mes de marzo del año 2002 AV Villas se convierte oficialmente en Banco Comercial.

Banco AV Villas ha pasado de ser una entidad enfocada exclusivamente en los préstamos de vivienda, a ser un banco universal orientado al consumo, a través de una red de 296 oficinas, 584 cajeros, 4,229 corresponsales bancarios y una avanzada plataforma de banca móvil. Adicionalmente sirve a sus clientes a través de

una fuerza de ventas recientemente ampliada, centros de negocios empresariales y oficinas de crédito instantáneo, conocidas como "OCI", donde los clientes reciben el resultado de su solicitud de crédito en un plazo de dos horas.

<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/nuestras-companias/bancos>

#### 6.4 Unidad de análisis (Población y muestra)

La población seleccionada para la presente investigación fue el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia, el factor de inclusión definido por el de investigador fueron los 4 bancos pertenecientes a este grupo Financiero (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y Banco AV Villas) específicamente las sucursales ubicadas en la ciudad de Armenia - Quindío, para la aplicación del instrumento se fundamentó en los principios de las Poblaciones Finitas que de acuerdo con (Hernández, citado por castro en la página 69) serán aquellos grupos o conjuntos de seres, que comparten atributos comunes, pero que a la vez constituyen una cantidad limitada de elementos o miembros, permitiendo su fácil identificación y contabilización. A efectos del anterior se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 3. Unidad de análisis (Población y muestra)**

<b>GRUPO AVAL</b>			
<b>Armenia- Quindío</b>			
<b>BANCO DE BOGOTÁ</b>	<b>5 oficinas</b>	Sucursal 1: 12 colaboradores Sucursal 2: 8 colaboradores Sucursal 3: 8 colaboradores Sucursal 4: 14 colaboradores Sucursal 5: 8 colaboradores	<b>Total colaboradores Banco de Bogotá 50</b>
<b>BANCO AV VILLAS</b>	<b>3 oficinas</b>	Sucursal 1: 10 colaboradores Sucursal 2: 10 colaboradores Sucursal 3: 12 colaboradores	<b>Total colaboradores Banco AV Vilas 32</b>
<b>BANCO POPULAR</b>	<b>2 oficinas</b>	Sucursal 1: 20 colaboradores Sucursal 2: 4 colaboradores	<b>Total colaboradores</b>

			<b>Banco Popular</b> 24
<b>BANCO DE OCCIDENTE</b>	2 oficinas	Sucursal 1: 14 colaboradores Sucursal 2: 14 colaboradores	<b>Total</b> colaboradores 28

**Fuente:** Elaboración propia a partir del desarrollo de la investigación.

## 6.5 Técnicas e instrumento de recolección de información

Para recolectar la información se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de la información:

- Entrevistas semi-estructuradas Ver anexo. Ficha técnica.
- Encuestas Ver anexo Ficha técnica.
- Análisis documental

**Entrevista semi - estructurada:** Es una de las técnicas más utilizadas en la investigación, mediante ésta una persona (entrevistador), solicita información a otra (entrevistado). La entrevista puede ser uno de los instrumentos más valiosos para obtener información, se puede definir como el “el arte de escuchar y captar información”, Munch, L, (1988:61).

Por su parte para (Nahoum, Ch., 1985) La entrevista partirá del intercambio verbal que ayuda a reunir datos durante el encuentro de carácter privado y cordial para responder a preguntas relacionadas; persigue el logro de tres objetivos:

- Obtener alguna información del entrevistado
- Conseguir comentarios sobre un hecho
- Perfilar la semblanza de un hecho

La entrevista estuvo dirigida a los gerentes de las sucursales de los 4 bancos pertenecientes al Grupo AVAL (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y

Banco AV Villas) específicamente los dirigentes de las sucursales ubicadas en la ciudad de Armenia – Quindío.

**Encuesta:** En el caso de la encuesta se tomará lo expresado según Baker (1997) la encuesta es un método de recolección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas.

Para realizar la encuesta a cada colaborador de las sucursales ubicadas en la ciudad de Armenia – Quindío se contó con la autorización de los gerentes de cada sucursal y se procedió a notificarles mediante el consentimiento informado (Ver anexo).

**Análisis documental:** Para complementar las técnicas utilizadas se realizó un análisis documental para identificar las principales características asociadas a los modelos de Gestión del Conocimiento como punto de partida para el diseño de la propuesta de fortalecimiento organizacional, con el fin de tener claridad para la selección del modelo y la proyección del mismo para el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia.

## 6.6 Validez y confiabilidad del instrumento

Para evaluar la representatividad del cuestionario para el tema de análisis en la construcción del instrumento y su capacidad de medición respecto de lo que se pretendió medir se desarrollaron las siguientes fases:

- Revisión de la literatura: se adelantó una exploración bibliográfica en lo relacionado con el tema de investigación, fundamentada principalmente en los factores de la Gestión del Conocimiento en las empresas.
- Para la prueba piloto del instrumento (encuesta), se realizó un pre test con un colaborador de una de las sucursales para conocer la comprensión y desarrollo de las preguntas establecidas en el instrumento.
- Así mismo, para la validación de la fiabilidad del instrumento aplicado como prueba piloto, se utilizó el alfa de Cronbach, que es un indicador ampliamente utilizado para

este tipo de análisis, este coeficiente determina la consistencia interna de una escala, analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala. Toma valores entre 0 y 1, aunque también puede mostrar valores negativos (lo que indicaría que en la escala hay ítems que miden lo opuesto al resto). Cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada, aunque no existe un acuerdo generalizado sobre cuál es el límite que demarca cuándo una escala puede ser considerada como fiable o no. Según George y Mallery (1995), el alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre; si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8-0,9 se podría calificar como de un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

## 7. Hallazgos

**Desarrollo de la encuesta a colaboradores del grupo AVAL en la ciudad de Armenia, en el análisis del componente estratégico de la gestión del conocimiento y su contribución al fortalecimiento organizacional en la gestión administrativa de mejoramiento.**

La Gestión del Conocimiento como elemento de una estrategia de diferenciación competitiva con actividades como incrementar la percepción de valor por el cliente y actuar con creatividad e innovación; son canalizados por medio de los principios corporativos. El reto radica en que los facilitadores de creación de conocimiento organizacional sean construidos, comunicados y gestionados en todas las esferas de la organización.

En este ejercicio no se informa la fase de implementación de las acciones que comprenden el componente estratégico de la Gestión del Conocimiento. Para el desarrollo académico de éste caso se considerarían dos posibles escenarios (dentro de un amplio espectro de posibilidades); primero, que se encuentra en etapa de implementación y socialización, lo que arrojaría un estado de aprendizaje temprano y adaptación de los colaboradores. Caso contrario, que se esté desarrollando una fase de ejecución superior al 50% y que se hayan cumplido los tiempos de comunicación y capacitación en todos los niveles de la compañía.

En virtud a que hay más del 50% de respuestas con mayor valoración en la escala Likert, se toma el supuesto del segundo escenario.

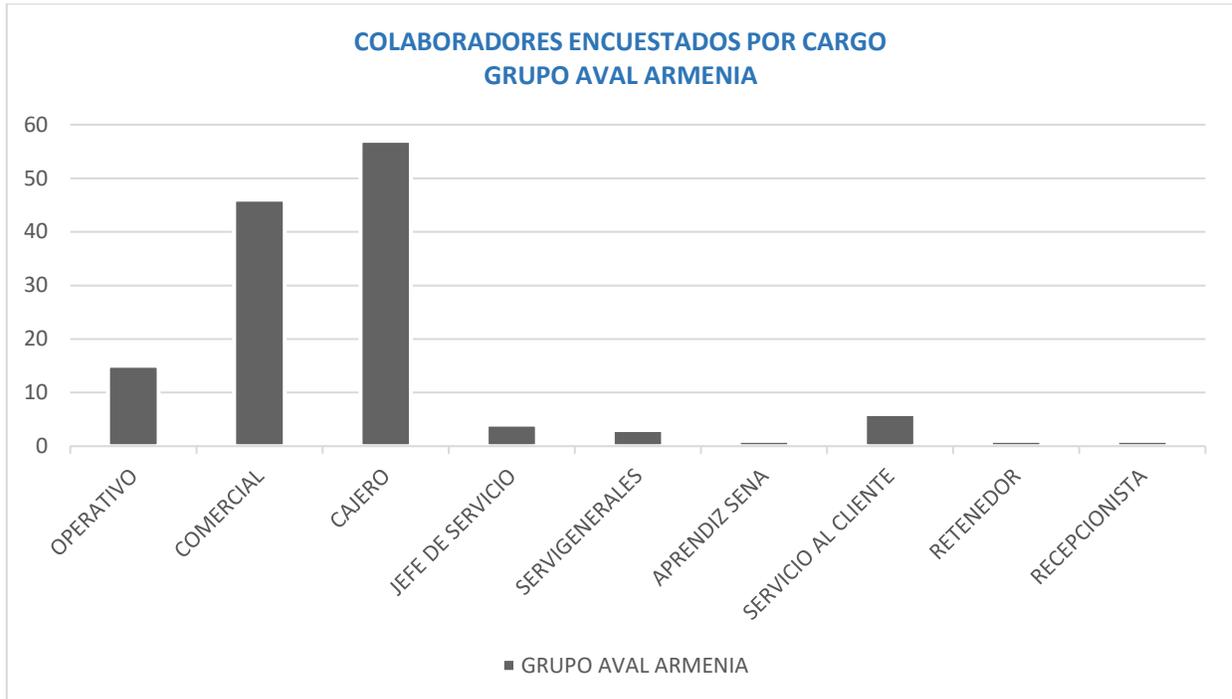
### Encuesta y composición de la muestra:

Se aplicó la encuesta a 135 colaboradores del grupo AVA en la ciudad de Armenia, con una mayor participación del banco de Bogotá con 50 colaboradores que representan el 37.3% de la muestra. Por otra parte, los funcionarios “comerciales” y “cajeros” concentran el mayor número y porcentaje de la información recopilada con 103 encuestas aplicadas que representan el 76.8% de las mismas.

La información obtenida de la encuesta, se resume en la tabla 1 así:

- Se discrimina por cargo, (filas) a los colaboradores que aplican la encuesta; se cuantifica el número de éstos por cargo y se pondera qué porcentaje representan en la muestra.
- Se divide (columnas) por entidades o “marcas” del grupo AVA, se cuantifica y se pondera qué porcentaje representan en la muestra.

CARGO COLABORADOR	BANCO DE BOGOTA		BANCO AV VILLAS		BANCO POPULAR		BANCO OCCIDENTE		GRUPO AVAL ARMENIA	
	ENCUESTADO	PONDERADO	ENCUESTADO	PONDERADO	ENCUESTADO	PONDERADO	ENCUESTADO	PONDERADO	ENCUESTADO	PONDERADO
OPERATIVO	3	6,0%	7	21,9%	3	12,5%	3	10,3%	16	11,9%
COMERCIAL	27	54,0%		0,0%	7	29,2%	12	41,4%	46	34,1%
CAJERO	12	24,0%	22	68,8%	10	41,7%	13	44,8%	57	42,2%
JEFE DE SERVICIO	4	8,0%		0,0%		0,0%		0,0%	4	3,0%
SERVIGENERALES	3	6,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	2,2%
APRENDIZ SENA	1	2,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,7%
SERVICIO AL CLIENTE	0	0,0%	3	9,4%	3	12,5%	0	0,0%	6	4,4%
RETENEDOR	0	0,0%	0	0,0%	1	4,2%	0	0,0%	1	0,7%
RECEPCIONISTA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,4%	1	0,7%
<b>TOTALES</b>	<b>50</b>		<b>32</b>		<b>24</b>		<b>29</b>		<b>135</b>	
<b>PONDERADO POR BANCO</b>	<b>37,0%</b>		<b>23,7%</b>		<b>17,8%</b>		<b>21,5%</b>			



El criterio de respuesta de las encuestas se basa en la escala Likert, así:

- Totalmente de acuerdo: 5
- De acuerdo: 4
- Neutro: 3
- En desacuerdo: 2
- Totalmente en desacuerdo: 1

### Análisis de las preguntas aplicadas

1. En el banco, todos o la mayoría de los colaboradores se familiarizan con el término “gestión del conocimiento” y su aplicación dentro de la organización.

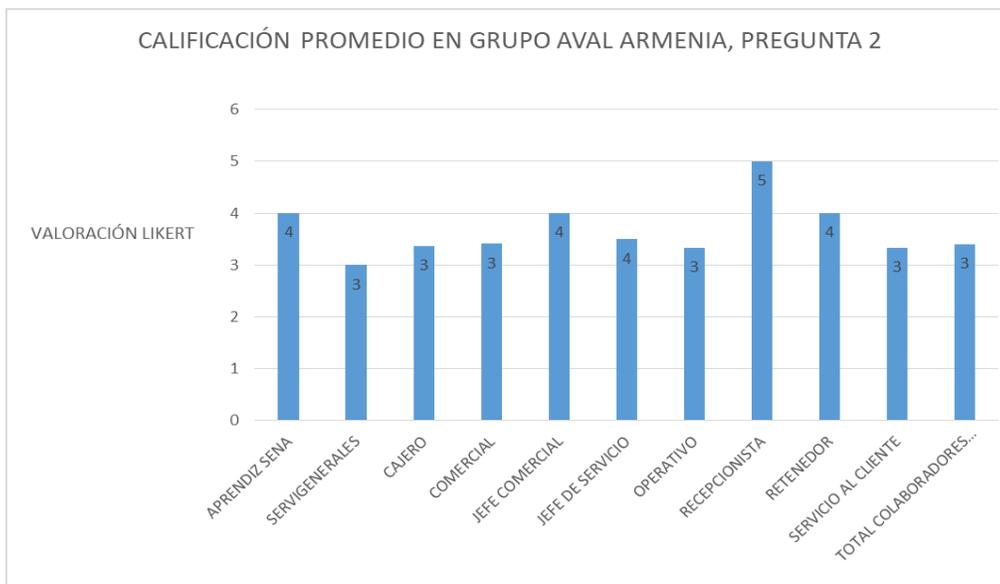
COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA				1		4
SERVIGENERALES		2		1		3
CAJERO	9	12	8	14	14	3
COMERCIAL	6	12	7	13	8	3
JEFE COMERCIAL	1					1
JEFE DE SERVICIO	1	2	1			2
OPERATIVO		7	4	2	2	3
RECEPCIONISTA	1					1
RETENEDOR		1				2
SERVICIO AL CLIENTE	1	2	1	1	1	3
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>19</b>	<b>38</b>	<b>21</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>3</b>



Se obtiene un resultado poco favorable respecto al enunciado; sólo 25 colaboradores manifiestan estar totalmente de acuerdo con éste. Otros 70 colaboradores de los encuestados (51.8%) tienen una postura neutra o en desacuerdo respecto a cuan familiarizados están y lo que perciben del resto de los funcionarios de la organización con el concepto y las acciones tendientes a la gestión del conocimiento dentro de la estrategia administrativa de mejoramiento continuo. La valoración promedio resultante es 3, lo que significa que los colaboradores del grupo AVAL no tienen una posición definida frente al enunciado.

2. El banco cuenta con capital humano (Talento humano, personal) calificado para crear nuevo conocimiento de relevancia para la organización.

COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA				1		4
SERVIGENERALES	1		1		1	3
CAJERO	5	13	6	22	11	3
COMERCIAL	4	4	14	17	7	3
JEFE COMERCIAL				1		4
JEFE DE SERVICIO		1	1	1	1	4
OPERATIVO	3	2		7	3	3
RECEPCIONISTA					1	5
RETENEDOR				1		4
SERVICIO AL CLIENTE	1		2	2	1	3
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>52</b>	<b>25</b>	<b>3</b>



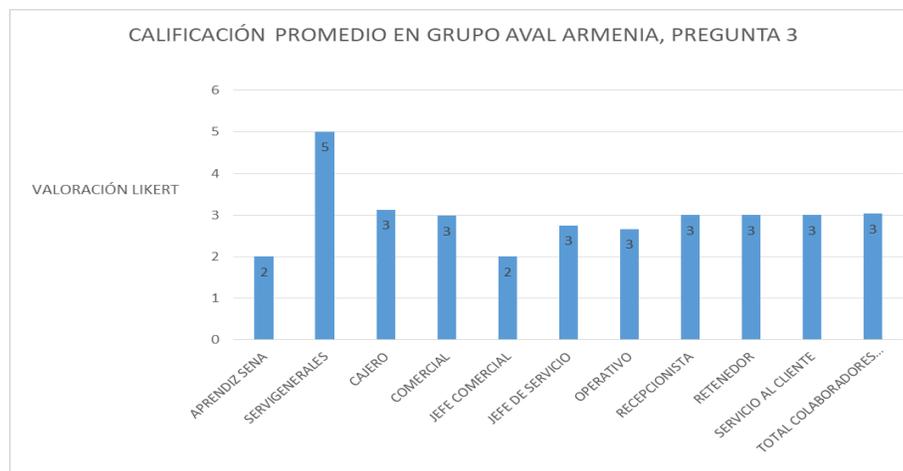
Se obtiene un resultado poco favorable al enunciado, al sumar las respuestas en las escalas *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo*, se totalizan 75 datos respecto a 135 del total (equivalente al 55.5% de la encuesta); lo que significa que los colaboradores informan que reconocen quienes son las personas que han sido

designadas para liderar, identificar, ideas, “problemas” como elementos de conocimiento, que surgen desde la interacción entre los individuos en varios aspectos del trabajo organizacional.

La valoración promedio resultante es 3, lo que significa que los colaboradores del grupo AVAL no tienen una posición claramente definida frente a la misión de los funcionarios a los que se hace referencia.

### 3. Los colaboradores saben a quién recurrir cuando requieren algún conocimiento básico.

COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA		1				2
SERVIGENERALES					3	5
CAJERO	12	8	11	13	13	3
COMERCIAL	12	6	10	7	11	3
JEFE COMERCIAL		1				2
JEFE DE SERVICIO		2	1	1		3
OPERATIVO	4	4	2	3	2	3
RECEPCIONISTA			1			3
RETENEDOR			1			3
SERVICIO AL CLIENTE		3	1	1	1	3
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>3</b>

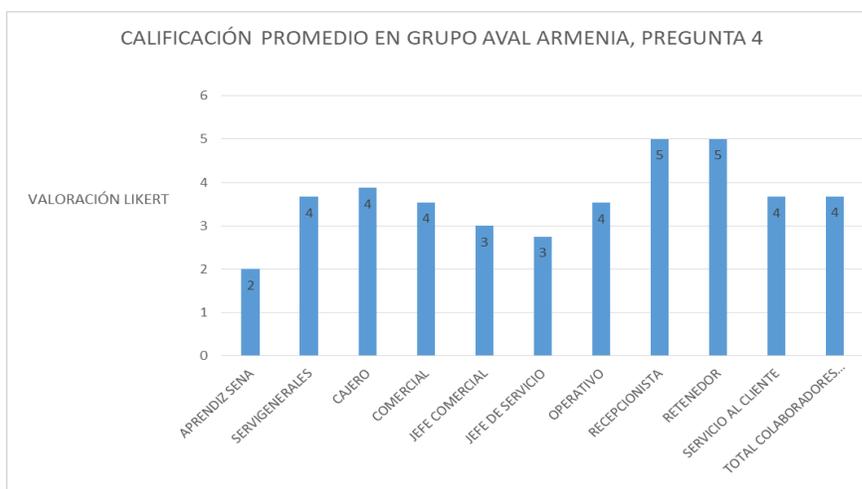


Se obtiene un resultado poco favorable al enunciado, debido a que las respuestas en las escalas *Totalmente en desacuerdo*, *En desacuerdo* y *Neutro* suman de 80 datos respecto a 135 del total (equivalente al 59.7% de la encuesta). Indistintamente de la causa, se evidencia una posible falencia en algunos factores, como:

- Falta de “disponibilidad” del personal que tiene funciones de apoyo.
- Falta de eficacia en la transferencia de información.
- Canales de comunicación informales.

#### 4. En el banco es claro que el conocimiento es un recurso estratégico.

COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA		1				2
SERVIGENERALES			1	2		4
CAJERO	1	6	11	20	19	4
COMERCIAL	5	4	9	17	11	4
JEFE COMERCIAL			1			3
JEFE DE SERVICIO	2			1	1	3
OPERATIVO	1	2	3	6	3	4
RECEPCIONISTA					1	5
RETENEDOR					1	5
SERVICIO AL CLIENTE			3	2	1	4
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>48</b>	<b>37</b>	<b>4</b>



Se obtiene un resultado favorable al enunciado, al sumar las respuestas en las escalas *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo*, genera un total de 85 datos respecto a 135 del total (equivalente al 62.9% de la encuesta); lo que significa que los colaboradores informan que conocen el concepto. La organización debe orientar sus esfuerzos a que la ejecución operativa sea coherente con los procesos de gestión del conocimiento.

La valoración promedio resultante es 4, lo que significa que los colaboradores del grupo AVA han sido sensibilizados con lo planteado en el enunciado.

**5. En el banco existe un modelo formal de gestión del conocimiento y es aplicado en la actualidad.**

COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA				1		4
SERVIGENERALES	1			1	1	3
CAJERO	6	8	14	8	21	4
COMERCIAL	5	11	11	9	10	3
JEFE COMERCIAL					1	5
JEFE DE SERVICIO		2		1	1	3
OPERATIVO	1	3	3	3	5	4
RECEPCIONISTA				1		4
RETENEDOR			1			3
SERVICIO AL CLIENTE	1	2	1	1	1	3
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>40</b>	<b>3</b>



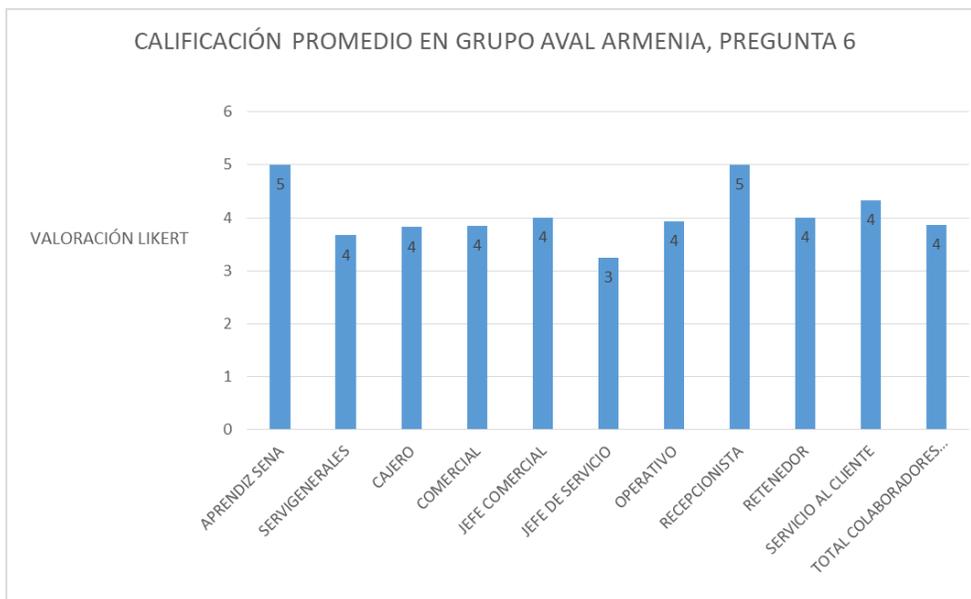
Se obtiene un resultado poco favorable al enunciado, debido a que las respuestas en las cinco las escalas presentan datos muy similares. Se evidencia:

- Falta de rigor en la ejecución de las herramientas y acciones del modelo de gestión del conocimiento.
- Distancia entre el modelo, el componente estratégico de la gestión del conocimiento y su compromiso con el fortalecimiento organizacional en la gestión administrativa de mejoramiento.

La valoración promedio resultante es 3, lo que significa que los colaboradores del grupo AVAL saben de la existencia del modelo pero tiene un bajo nivel de interacción con el mismo.

## 6. El banco determina claramente los perfiles para cada puesto de trabajo.

COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA					1	5
SERVIGENERALES			2		1	4
CAJERO	6	5	7	14	25	4
COMERCIAL	3	2	9	17	15	4
JEFE COMERCIAL				1		4
JEFE DE SERVICIO		1	1	2		3
OPERATIVO	1		3	6	5	4
RECEPCIONISTA					1	5
RETENEDOR				1		4
SERVICIO AL CLIENTE			2		4	4
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>41</b>	<b>52</b>	<b>4</b>

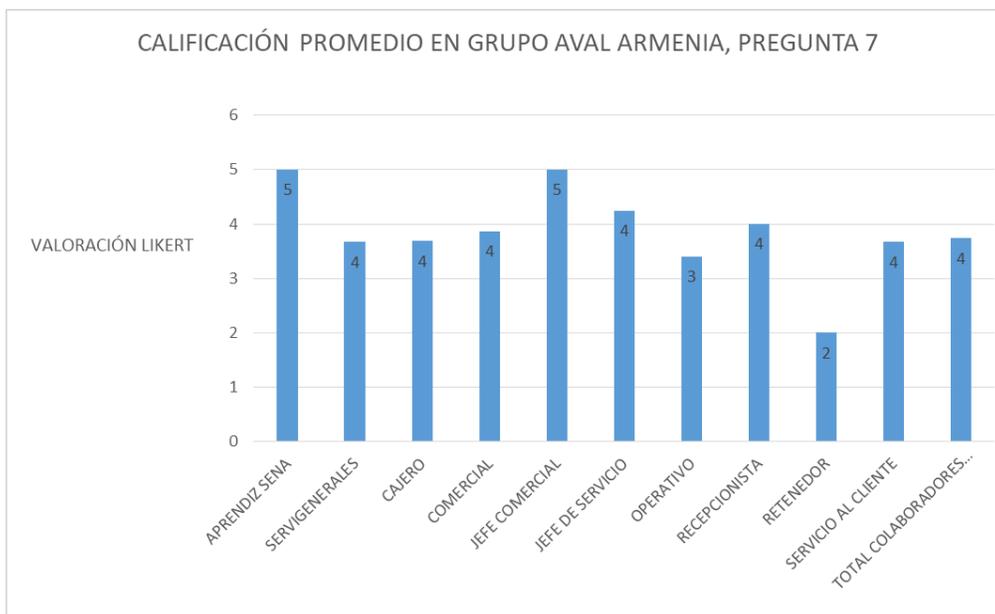


Se establece un resultado favorable al enunciado, al sumar las respuestas en las escalas *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo*, totalizan 93 datos respecto a 135 del total (equivalente al 68.8% de la encuesta); con esto se evidencia que los colaboradores informan que conocen el cometido de sus cargos.

La valoración promedio resultante es 4. Los colaboradores del grupo AVAL, en su mayoría, conocen el alcance de sus cargos y las funciones inherentes.

## 7. Los colaboradores están motivados con sus labores cotidianas.

COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA					1	5
SERVIGENERALES			2		1	4
CAJERO	5	10	8	9	25	4
COMERCIAL	4	2	7	16	17	4
JEFE COMERCIAL					1	5
JEFE DE SERVICIO			1	1	2	4
OPERATIVO	3	1	3	3	5	3
RECEPCIONISTA				1		4
RETENEDOR		1				2
SERVICIO AL CLIENTE			2	4		4
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>34</b>	<b>52</b>	<b>4</b>



Se obtiene un resultado poco favorable al enunciado, al sumar las respuestas en las escalas *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo*, arroja un parcial de 86 datos respecto a 135 del total (equivalente al 62.7% de la encuesta); con esto se evidencia que los colaboradores informan que conocen el cometido de sus cargos. Se deduce:

- Un elevado porcentaje de los colaboradores no encuentran estimulante el ser parte de la organización o algún componente de alto impacto.
- El imaginario de la cultura y valores corporativos distan de la satisfacción derivada de la adquisición de destrezas y habilidades.
- Las deficiencias en la evaluación del clima organizacional exigen actuaciones contundentes.

La valoración promedio resultante es 4, lo que significa que los colaboradores del grupo AVAL satisfacen sus necesidades pero tiene un bajo nivel de estímulo.

#### 8. Para el banco es una prioridad organizacional crear nuevo conocimiento.

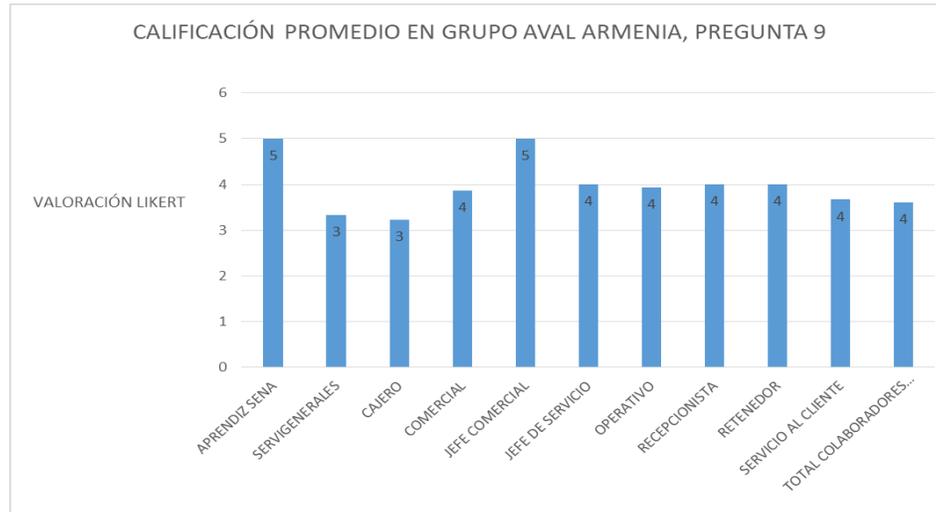
COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA					1	5
SERVIGENERALES		1			2	4
CAJERO	6	6	7	17	21	4
COMERCIAL	1	4	8	12	21	4
JEFE COMERCIAL				1		4
JEFE DE SERVICIO		1	1	1	1	4
OPERATIVO	3	1	4	2	5	3
RECEPCIONISTA					1	5
RETENEDOR					1	5
SERVICIO AL CLIENTE	1	2	2		1	3
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>54</b>	<b>4</b>



Se obtiene un resultado poco favorable al enunciado, pese a que la suma de las respuestas en las escalas *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo*, genera una suma de 87 datos respecto a 135 del total (equivalente al 64.4% de la encuesta). Ésta interpretación se deduce en base a que un porcentaje importante (35.6%) de los colaboradores que aplicaron los formularios, no están integrados en los procesos de generación de conocimiento en la organización.

## 9. El banco promueve en los colaboradores, compartir su conocimiento al interior de la organización.

COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA					1	5
SERVIGENERALES		1	1		1	3
CAJERO	8	12	10	13	14	3
COMERCIAL	2	5	9	11	19	4
JEFE COMERCIAL					1	5
JEFE DE SERVICIO			1	2	1	4
OPERATIVO			5	6	4	4
RECEPCIONISTA				1		4
RETENEDOR				1		4
SERVICIO AL CLIENTE	1		2		3	4
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>44</b>	<b>4</b>

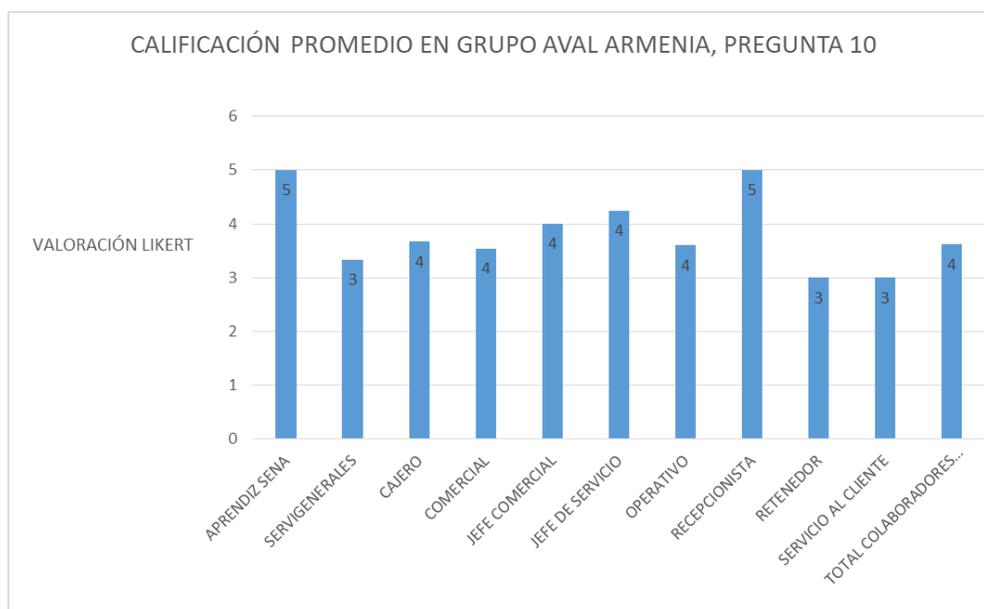


Se obtiene un resultado poco favorable al enunciado, al sumar las respuestas en las escalas *Totalmente en desacuerdo*, *En desacuerdo* y *Neutro* arroja un parcial de 58 datos respecto a 135 del total (equivalente al 42.3% de la encuesta); con esto se evidencia que un alto porcentaje de los colaboradores informan que no se identifican con el enunciado.

Pese a que la valoración promedio resultante es 4, se puede interpretar que los colaboradores del grupo AVAL dedican poco de sí mismos para tal fin.

## 10. El banco documenta sus buenas prácticas y mejoras que hacen en el trabajo.

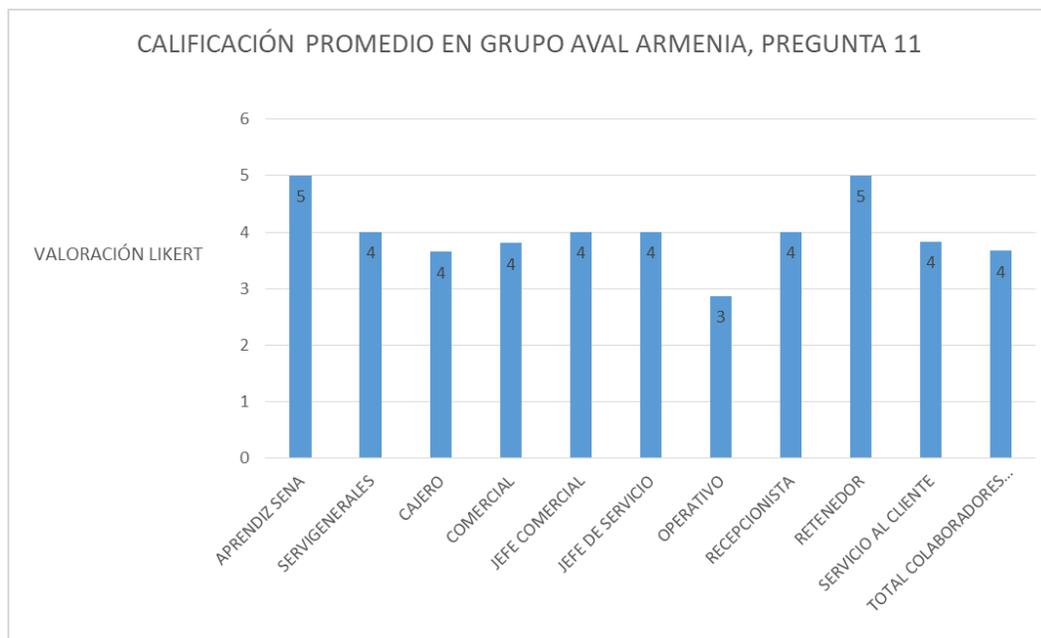
COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA					1	5
SERVIGENERALES		1		2		3
CAJERO	8	2	10	18	19	4
COMERCIAL	2	8	10	15	11	4
JEFE COMERCIAL				1		4
JEFE DE SERVICIO		1			3	4
OPERATIVO		4	2	5	4	4
RECEPCIONISTA					1	5
RETENEDOR			1			3
SERVICIO AL CLIENTE	1	2	1		2	3
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>4</b>



Se obtiene un resultado favorable al enunciado, al sumar las respuestas en las escalas *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo*, totalizan 82 datos respecto a 135 del total (equivalente al 60.7% de la encuesta); a partir de esto se deduce que los colaboradores conocen el sistema de gestión documental y los medios a través de los cuales se comunican las mejoras.

**11. En el banco el conocimiento es almacenado como elemento relevante para el logro de objetivos.**

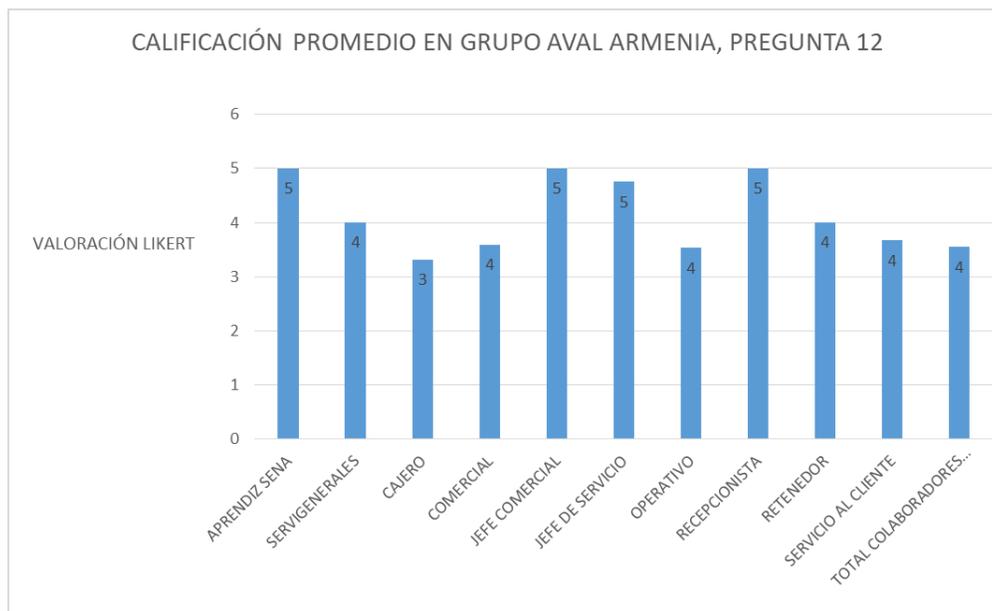
COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA					1	5
SERVIGENERALES				3		4
CAJERO	5	8	9	15	20	4
COMERCIAL	1	4	12	15	14	4
JEFE COMERCIAL				1		4
JEFE DE SERVICIO			2		2	4
OPERATIVO	2	4	5	2	2	3
RECEPCIONISTA				1		4
RETENEDOR					1	5
SERVICIO AL CLIENTE		1		4	1	4
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>4</b>



Se obtiene un resultado favorable, similar al enunciado de la pregunta anterior, lo que evidencia que los colaboradores conocen que la organización cuenta con un sistema de archivo de los registros, sin que esto implique que las personas que aplicaron las encuestas participen del procesamiento de la información que contiene y la gestión que surge a partir de ella.

## 12. En el banco la tecnología responde a las exigencias y expectativas del mercado.

COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA					1	5
SERVIGENERALES		1			2	4
CAJERO	8	6	14	18	11	3
COMERCIAL	1	6	11	21	7	4
JEFE COMERCIAL					1	5
JEFE DE SERVICIO				1	3	5
OPERATIVO		4	4	2	5	4
RECEPCIONISTA					1	5
RETENEDOR				1		4
SERVICIO AL CLIENTE		2		2	2	4
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>45</b>	<b>33</b>	<b>4</b>

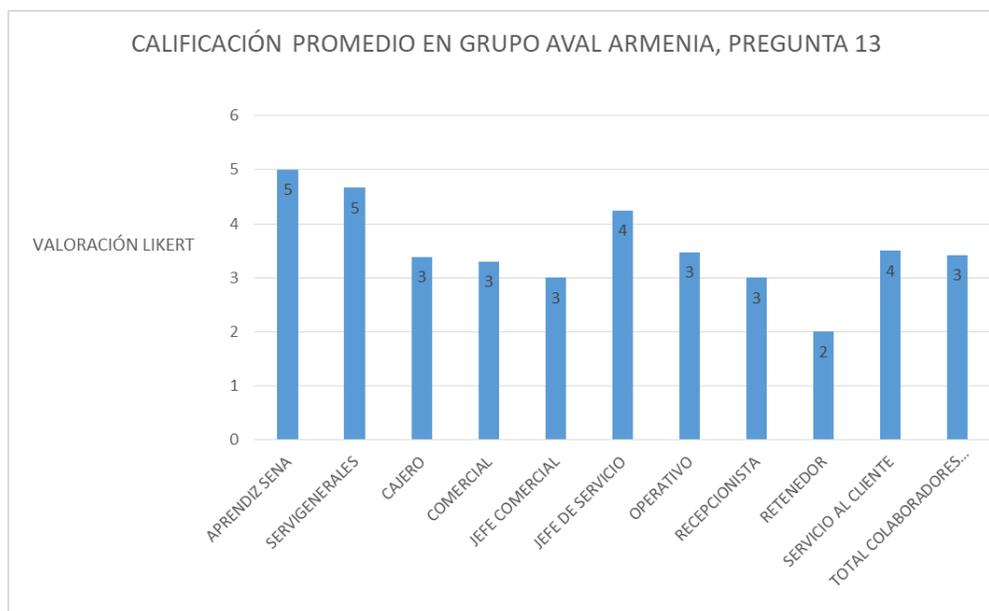


Se obtiene un resultado favorable, al sumar las respuestas en las escalas *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo*, totalizan 78 datos respecto a 135 del total (equivalente al 57.7% de la encuesta); debe observarse que la mayor aceptación frente al concepto del enunciado proviene de los colaboradores de las áreas de caja y comercial. Lo

anterior permite deducir los desarrollos tecnológicos facilitan el incremento en el cumplimiento de estándares de servicio.

### 13. La estructura administrativa del banco es flexible y se adapta a los cambios.

COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA					1	5
SERVIGENERALES				1	2	5
CAJERO	7	11	9	13	17	3
COMERCIAL	7	7	10	9	13	3
JEFE COMERCIAL			1			3
JEFE DE SERVICIO		1			3	4
OPERATIVO		4	3	5	3	3
RECEPCIONISTA			1			3
RETENEDOR		1				2
SERVICIO AL CLIENTE		2	1	1	2	4
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>3</b>

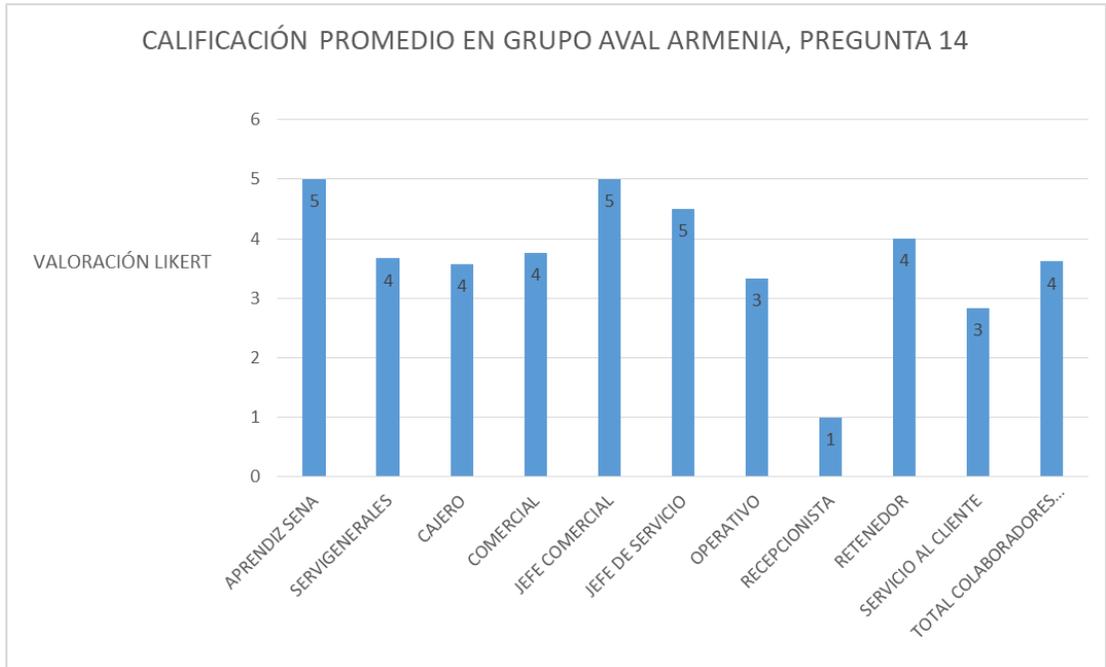


Las respuestas al enunciado pueden ser influenciadas por el hecho de el perfil de los colaboradores encuestados no influyen en los criterios que impulsan la flexibilización y adaptabilidad de las entidades del grupo.

Al interpretarse la cuantificación de las respuestas, el resultado es favorable.

**14. Considera importante que el banco promueva espacios para generar, transferir y compartir conocimientos.**

COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA					1	5
SERVIGENERALES	1				2	4
CAJERO	5	7	9	22	14	4
COMERCIAL	3	2	12	15	14	4
JEFE COMERCIAL					1	5
JEFE DE SERVICIO				2	2	5
OPERATIVO	1	3	4	4	3	3
RECEPCIONISTA	1					1
RETENEDOR				1		4
SERVICIO AL CLIENTE	1	2	1	1	1	3
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>4</b>

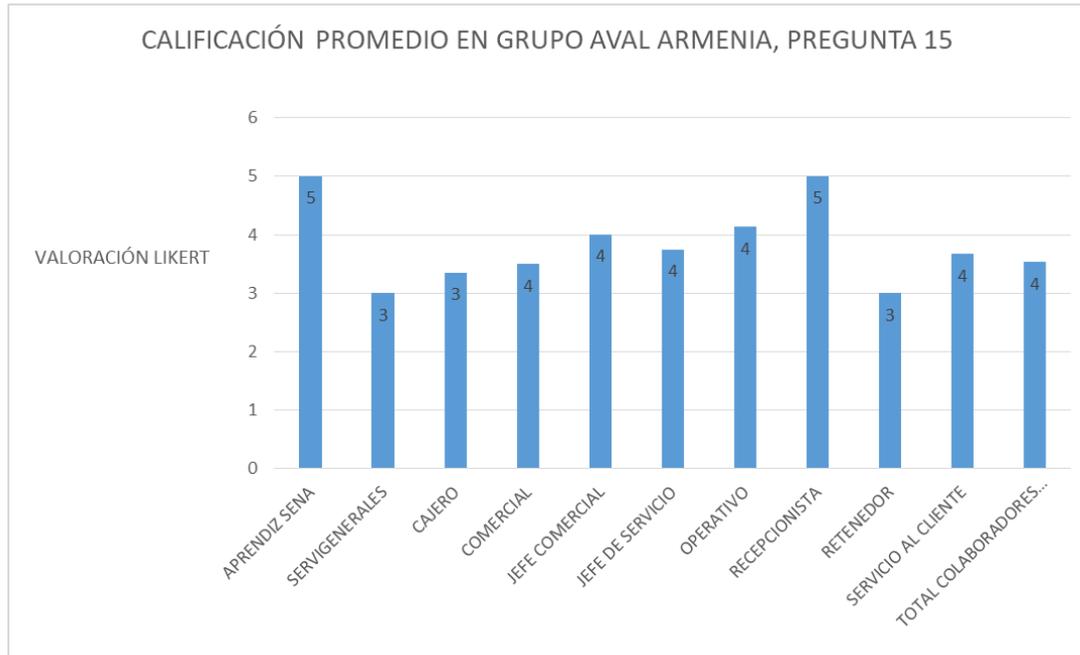


83 de los 135 encuestados valoran el concepto contenido en el enunciado. En manos de los líderes locales o regionales, está el aporte a la generación de valor.

De la misma forma que en la pregunta 14, al interpretarse la cuantificación de las respuestas, el resultado es favorable.

**15. El dialogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en el banco.**

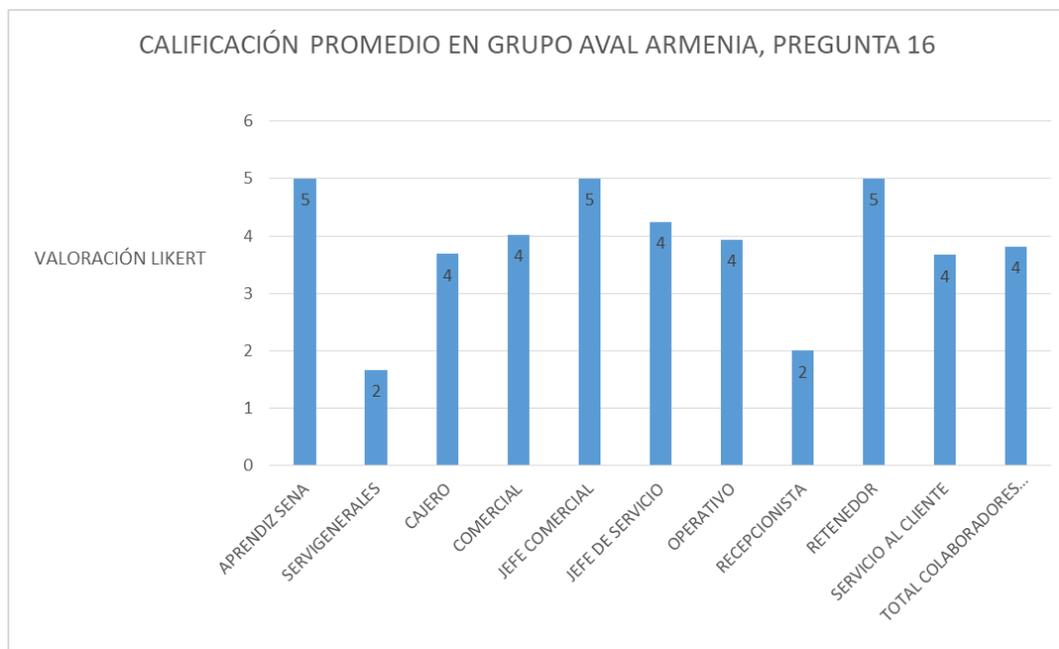
COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA					1	5
SERVIGENERALES		1	1	1		3
CAJERO	9	8	9	16	15	3
COMERCIAL	4	8	11	7	16	4
JEFE COMERCIAL				1		4
JEFE DE SERVICIO	1			1	2	4
OPERATIVO	1		2	5	7	4
RECEPCIONISTA					1	5
RETENEDOR			1			3
SERVICIO AL CLIENTE		1	1	3	1	4
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>43</b>	<b>4</b>



Se obtiene un resultado favorable, al sumar las respuestas en las escalas *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo*, totalizan 77 datos respecto a 135 del total (equivalente al 57% de la encuesta); debe observarse, en contraparte, que hay un alto porcentaje adverso en las escalas *Totalmente en desacuerdo* y *En desacuerdo* y *Neutro*, totalizan 49 datos respecto a 135 del total (36.3% de la encuesta); que provienen de los colaboradores de las áreas de caja y comercial. Lo anterior permite deducir que existen barreras y deficiencias en los canales de comunicación.

**16. Considera usted que un modelo de gestión del conocimiento ayudaría a innovar o a generar nuevo conocimiento en los procesos organizacionales del banco.**

COLABORADOR	TOT DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOT DE ACUERDO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
APRENDIZ SENA					1	5
SERVIGENERALES	1	2				2
CAJERO	4	6	12	17	18	4
COMERCIAL	3	1	9	12	21	4
JEFE COMERCIAL					1	5
JEFE DE SERVICIO		1			3	4
OPERATIVO	1	2	1	4	7	4
RECEPCIONISTA		1				2
RETENEDOR					1	5
SERVICIO AL CLIENTE		1	2	1	2	4
<b>TOTAL COLABORADORES POR CADA ESCALA</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	<b>54</b>	<b>4</b>



Se obtiene un resultado poco favorable al enunciado, a pesar de que la suma de las respuestas en las escalas *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo*, genera una suma de 88 datos respecto a 135 del total (equivalente al 65.2% de la encuesta). Ésta interpretación se deduce con base a que un porcentaje importante (34.8%) de los colaboradores que aplicaron los formularios, rechaza o es indiferente a los procesos

de gestión del conocimiento como uno de los fundamentales dentro del proceso de fortalecimiento organizacional.

### Análisis General

Respecto a la medición con la escala Likert, la valoración acumulada se evalúa así:

Los criterios *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo* suman el 56% de los datos recopilados, debe caracterizarse aquellos colaboradores para establecer los patrones de gestión y determinar su aporte a la generación de valor. Lo planteado representa una oportunidad de mejora para contribuir a la mejora de la afinidad con el cliente y su percepción, a partir de la legitimización de conductas afines a la estructura de valores corporativos. Dicho “interrogante” y oportunidad cobran relevancia, ya que los colaboradores que desempeñan los cargos comerciales y cajeros representan el 76.8% de los individuos dentro de la muestra (ver tabla 1).

El criterio *Neutro* con 19% de los datos, implica que éstos colaboradores resisten el proceso en forma pasiva y que potencialmente ejercerían un liderazgo negativo.

Debe generarse un plan de evaluación integral y tomar acción administrativa.

Los criterios *Totalmente en desacuerdo* y *En desacuerdo*, que representan el 25% de las respuestas y que se presente resistencia activa o incluso rechazo. Éste resultado genera interrogantes respecto a la asertividad del componente de comunicación de la estrategia de gestión del conocimiento.

CONSOLIDADO RESPUESTAS TOTALES	SUMATORIA RESPUESTAS POR CRITERIO	PONDERADO
TOTALMENTE DEACUERDO	634	29,4%
DE ACUERDO	575	26,6%
NEUTRO	411	19,0%
EN DESACUERDO	299	13,8%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	241	11,2%

RECOMENDACIONES:

1. Interpretar como una alerta el hallazgo en la primer pregunta, debido al alto porcentaje que arrojan respuestas negativas y neutras, respecto a la aplicación dentro de la organización de la estrategia objeto de estudio.
2. Trasladar los hallazgos de estudios como éste al complemento de acciones como:
  - El plan de carrera y de desarrollo “personal”.
  - Los perfiles de los colaboradores por cargo.
  - Índices de desempeño esperado Vs alcanzado.
3. En suma con los indicadores de desempeño, evaluar los hallazgos relativos a las acciones de gestión del conocimiento y con base en ello, apartar de la organización en forma sistemática a aquellos colaboradores con menor resultado ponderado. Esto en un plazo que catapulte el componente estratégico e integre mayor tracción al talento humano de la organización.
4. Asociar factores intangibles como “la prosperidad de los clientes”, “la tasa de clientes nuevos referidos” y/o “la profundidad del portafolio activado en el primer año de relación comercial” a los indicadores de la organización.
5. Cuantificar los indicadores de gestión, en sinergia con los elementos emocionales, por encima de los funcionales, reportará un mayor valor percibido para el cliente.
6. La contribución de éste estudio estará sujeto al ponderado dentro de los factores clave de éxito y de diferenciación competitiva.
7. Valorar los hallazgos y resultados cuantificados, según se encuentre definido el rol de la gestión del conocimiento en la MEGA de la organización Grupo AVAL.

**Desarrollo de las entrevistas a gerentes de sucursales del grupo AVAL en la ciudad de Armenia, en el marco del análisis del componente estratégico de la Gestión del Conocimiento y su contribución al fortalecimiento organizacional en la gestión administrativa de mejoramiento.**

**Entrevistas y composición de la muestra:**

Se aplicó la encuesta a 11 gerentes de oficina del grupo AVAL en la ciudad de Armenia, con una mayor participación del banco de Bogotá con 5 colaboradores que representan el 45.5% de la muestra.

TABLA 1	BANCO DE BOGOTA	BANCO AV VILLAS	BANCO POPULAR	BANCO OCCIDENTE	GRUPO AVAL ARMENIA
<b>GERENTE</b>	ENTREVISTADO	ENTREVISTADO	ENTREVISTADO	ENTREVISTADO	<b>TOTAL</b>
	5	3	1	2	<b>11</b>
<b>PONDERADO POR</b>	<b>45,5%</b>	<b>27,3%</b>	<b>9,1%</b>	<b>18,2%</b>	

La información obtenida de la encuesta, se resume en la tabla 1 así:

- Se divide (columnas) por entidades o “marcas” del grupo AVAL, se cuantifica y se pondera qué porcentaje representan en la muestra.

**Preguntas de la entrevista.**

**1. Para usted como gerente del banco, ¿cuál es la importancia de la gestión del conocimiento dentro del banco?**

- A. Importante para la búsqueda de potencialidades.
- B. Fortalecimiento operativo para la eficiencia organizacional.
- C. Tiene relación con el fortalecimiento externo de la empresa.
- D. Es importante en la medida de que agrega valor a la organización.

TABLA 2	BANCO DE BOGOTA		BANCO AV VILLAS		BANCO POPULAR		BANCO OCCIDENTE		GRUPO AVAL ARMENIA	
	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO
<b>A.</b>	2	40,0%		0,0%		0,0%	1	50,0%	3	27,3%
<b>B.</b>	1	20,0%	2	66,7%	1	100,0%		0,0%	4	36,4%
<b>C.</b>	2	40,0%	1	33,3%		0,0%		0,0%	3	27,3%
<b>D.</b>		0,0%		0,0%		0,0%	1	50,0%	1	9,1%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>11</b>	

Se obtiene sólo una opción de respuesta en todos los casos, en virtud de que la opción B tiene mayor número de respuestas, se deduce que la mejora operacional

para el incremento de los márgenes de rentabilidad es el criterio dominante en la gestión y en menor grado de importancia el desarrollo de aspectos como el branding de la organización, elementos intelectuales y generación de valor. Lo anterior se evidencia en la calificación de las opciones A, C y D.

**2. Para usted como gerente ¿Cuáles cree que son los beneficios de la gestión del conocimiento en cualquier organización y especialmente en el banco?**

- A. Capacitación permanente de los empleados
- B. Estimula la creatividad y la innovación.
- C. Incorpora nuevos conocimientos a su actividad productiva.
- D. Estimula estar atentos a los cambios de tendencias administrativas.
- E. Optimiza el uso de tecnologías de la información.
- F. Crea una matriz de capacidades de los colaboradores.

TABLA 3	BANCO DE BOGOTA		BANCO AV VILLAS		BANCO POPULAR		BANCO OCCIDENTE		GRUPO AVAL ARMENIA	
	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO
<b>A</b>		0,0%	3	30,0%	1	25,0%		0,0%	<b>4</b>	14,8%
<b>B</b>	3	27,3%	1	10,0%	1	25,0%		0,0%	<b>5</b>	18,5%
<b>C</b>	3	27,3%	2	20,0%	1	25,0%		0,0%	<b>6</b>	22,2%
<b>D</b>	2	18,2%	2	20,0%	1	25,0%	1	50,0%	<b>6</b>	22,2%
<b>E</b>	1	9,1%	1	10,0%		0,0%		0,0%	<b>2</b>	7,4%
<b>F</b>	2	18,2%	1	10,0%		0,0%	1	50,0%	<b>4</b>	14,8%
<b>TOTALES VALORACIÓN</b>	<b>11</b>		<b>10</b>		<b>4</b>		<b>2</b>		<b>27</b>	
<b>PONDERADOS TOTALES VALORACION VS MÁX POSIBLE</b>		<b>17%</b>		<b>15%</b>		<b>6%</b>		<b>3%</b>	<b>27</b>	<b>10%</b>
<b>VALORACIÓN MÁXIMO POSIBLE</b>	<b>66</b>		<b>66</b>		<b>66</b>		<b>66</b>		<b>264</b>	

Los entrevistados eligieron múltiples respuestas; al cuantificarlas se debe tener en cuenta para su análisis, los siguientes criterios:

- A. Se suman todas las respuestas por opción y se ponderan respecto al acumulado.
- B. Se suma el posible acumulado máximo (verde) vs los cuales se ponderan los valores totales (azul claro) por marca y acumulado (rosado).
- C. Los valores totales por opción se ponderan respecto al acumulado (Azul oscuro) y éste a su vez, Vs la valoración máxima posible.

Al determinarse las opciones C y D como aquellas de mayor importancia, se deduce que la gestión está orientada a fortalecer las ventajas comparativas. La opción B indica que el componente estratégico es gestionado propositivamente. Los criterios

A y F, en la tercera escala del resultado acumulado, generan información ascendente respecto a la gestión de habilidades y competencias.

Por último, debe observarse la falta de unidad de criterio respecto a la importancia que confieren los gerentes entrevistados a los diferentes beneficios evaluados.

**3. ¿Considera que la gestión del conocimiento es el pilar fundamental de la planeación estratégica en cualquier empresa y especialmente en el banco?**

TABLA 4	BANCO DE BOGOTA	BANCO AV VILLAS	BANCO POPULAR	BANCO OCCIDENTE	GRUPO AVAL ARMENIA	PONDERADO
<b>SI</b>	5	0	1	1	7	63,6%
<b>NO</b>	0	3	0	1	4	36,4%
<b>TOTALES</b>	5	3	1	2	11	

El hecho de que el 63.6% de las respuestas sean positivas, evidencia que hay afinidad con el concepto. La acción a seguir es identificar y documentar cómo se gestiona, en que “grupos” de colaboradores se logra el mayor impacto y cuáles son los resultados.

En relación con los resultados de las respuestas negativas, debe identificarse las necesidades de nueva capacitación y ejecutar el plan de acción resultante.

**4. ¿En el banco se promueven talleres para los para los colaboradores en las diferentes áreas donde se genere un ambiente o espacios para generar, transferir y compartir el conocimiento?**

TABLA 5	BANCO DE BOGOTA	BANCO AV VILLAS	BANCO POPULAR	BANCO OCCIDENTE	GRUPO AVAL ARMENIA	PONDERADO
<b>SI</b>	4	2	0	1	7	63,6%
<b>NO</b>	1	1	1	1	4	36,4%
<b>TOTALES</b>	5	3	1	2	11	

Se obtienen acumulados idénticos a la pregunta 3, con diferencia en la composición de origen. Dado que 36.4% de las respuestas sean negativas, muestra fuertes

oportunidades de mejora en la ejecución de la principal herramienta de divulgación, retroalimentación y construcción de conocimiento en todas direcciones.

**5. ¿Cuáles son las fuentes de conocimiento que utiliza en su gestión diaria, de manera más frecuente?**

- A. Experiencia personal
- B. Aplicativos.
- C. Colegas.
- D. Documentación de las empresas.
- E. Reuniones.

TABLA 6	BANCO DE BOGOTA		BANCO AV VILLAS		BANCO POPULAR		BANCO OCCIDENTE		GRUPO AVAL ARMENIA	
	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO
<b>A</b>	1	20,0%	2	50,0%	1	33,3%	1	14,3%	5	26,3%
<b>B</b>	2	40,0%		0,0%		0,0%	2	28,6%	4	21,1%
<b>C</b>	1	20,0%		0,0%		0,0%		0,0%	1	5,3%
<b>D</b>		0,0%	1	25,0%	1	33,3%	1	14,3%	3	15,8%
<b>E</b>	1	20,0%	1	25,0%	1	33,3%	3	42,9%	6	31,6%
<b>TOTALES VALORACIÓN</b>	5		4		3		7		19	
<b>PONDERADOS TOTALES VALORACION VS MÁX POSIBLE</b>		9%		7%		5%		13%		9%
<b>VALORACIÓN MÁXIMO POSIBLE</b>	55		55		55		55		220	

Los datos obtenidos fueron procesados de la siguiente manera:

La opción E, la más valorada por los entrevistados, indica que el contacto personal es el más utilizado. Etapas futuras de éste estudio deben consultar la información que se procesa y cómo es utilizada para su concordancia con el componente estratégico.

Por último, debe observarse las pocas fuentes de conocimiento que los gerentes entrevistados dicen utilizar. Queda el interrogante: ¿Cuál es el origen de los nuevos conocimientos y cómo determinan que están ajustados con las estrategias corporativas?

**6. ¿Cuál es el grado de obtención de conocimiento formal para el desarrollo de su labor?**

- A. Capacitación.
- B. Discusiones.
- C. Reuniones sociales.
- D. Investigación propia.

TABLA 7	BANCO DE BOGOTA		BANCO AV VILLAS		BANCO POPULAR		BANCO OCCIDENTE		GRUPO AVAL ARMENIA	
	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO	ENTREVISTADO	PONDERADO
<b>A</b>	3	60,0%	3	100,0%	1	100,0%		0,0%	7	63,6%
<b>B</b>		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%
<b>C</b>	1	20,0%		0,0%		0,0%	1	50,0%	2	18,2%
<b>D</b>	1	20,0%		0,0%		0,0%	1	50,0%	2	18,2%
<b>TOTALES VALORACIÓN</b>	5		3		1		2		11	

En relación con las respuesta A (63,6% del ponderado) la capacitación es altamente valorada. Sin embargo, ningún entrevistado expresó el uso posterior del conocimiento adquirido, por ejemplo en la mejora de competencias específicas; tampoco mencionan cómo lo integran al conocimiento empírico.

**7. ¿Existe un modelo de gestión del conocimiento que el banco aplique en la actualidad?**

TABLA 8	BANCO DE BOGOTA	BANCO AV VILLAS	BANCO POPULAR	BANCO OCCIDENTE	GRUPO AVAL ARMENIA	PONDERADO
<b>SI</b>	2	0			2	18,2%
<b>NO</b>	3	3	1	2	9	81,8%
<b>TOTALES</b>	5	3	1	2	11	

Se debe hacer referencia a que en una de las dos respuestas positivas aplicadas en el Banco de Bogotá se menciona, que las capacitaciones son una actividad dentro del modelo de gestión. No se hace mención respecto a su alcance, contenidos generales y herramientas de apoyo.

Si la Gestión del Conocimiento dentro de la estrategia de fortalecimiento organizacional en la gestión administrativa de mejoramiento se encuentra en

marcha, como es el escenario considerado en éste análisis, implica que el 81.8% de las sucursales del grupo AVAL en Armenia no están alineadas de la manera óptima de gestión en sus gerencias.

**Esta pregunta integra un concepto para ser respondido en forma cerrada y dos con respuesta abierta; se tabula en tres bloques:**

**8. ¿Considera que el personal del banco está en capacidad y el compromiso de generar conocimiento para la mejora continua?**

TABLA 9	BANCO DE BOGOTA	BANCO AV VILLAS	BANCO POPULAR	BANCO OCCIDENTE	GRUPO AVAL ARMENIA	PONDERADO
<b>SI</b>	3	1	1	2	7	63,6%
<b>NO</b>	2	2			4	36,4%
<b>TOTALES</b>	5	3	1	2	11	

Se debe observar que en una de las dos respuestas positivas aplicadas en el Banco de Bogotá, se menciona a las capacitaciones como herramienta dentro del modelo de gestión.

Surge una pregunta concreta a partir del hecho de que el 36.4% de los gerentes consideran que los colaboradores a su cargo, no están en capacidad y no tienen el compromiso para generar conocimiento. ¿Cómo está enfocado el proceso de sensibilización del componente Gestión del Conocimiento?

TABLA 10	BANCO DE BOGOTA	BANCO AV VILLAS	BANCO POPULAR	BANCO OCCIDENTE	GRUPO AVAL ARMENIA	PONDERADO
<b>SI</b>	4	2		1	7	63,6%
<b>NO</b>	1	1	1	1	4	36,4%
<b>TOTALES</b>	5	3	1	2	11	

A continuación se transcriben las transcripciones de respuestas:

- *Si tienen capacidad pero no el compromiso.*
- *Claro que sí, todos los días se trata de corregir las falencias en lo negativo.*
- *No, cada quien realiza lo que tiene que hacer.*
- *Cada persona se encarga de compartir la información.*
- *Sí se trata de mejorar diariamente.*
- *Claro que si a diario.*
- *No.*
- *Sí, todos tienen la mejor actitud para hacerlo.*
- *No.*
- *No.*
- *Si.*

En síntesis, hay algunas debilidades en la gestión de las actividades relacionadas en la gestión del conocimiento, que debería ser liderado por los gerentes de oficina y los funcionarios designados desde la dirección general de la organización.

¿De qué manera es reconocido el proceso?

TABLA 10	BANCO DE BOGOTA	BANCO AV VILLAS	BANCO POPULAR	BANCO OCCIDENTE	GRUPO AVAL ARMENIA	PONDERADO
<b>SI</b>	1	2			3	27,3%
<b>NO</b>	4	1	1	2	8	72,7%
<b>TOTALES</b>	5	3	1	2	11	

A continuación se transcriben las transcripciones de respuestas:

- *Si, con reconocimientos.*
- *No son reconocidos.*
- *No hay respuesta.*
- *No se reconoce.*
- *Si, con estímulos diarios.*
- *De ninguna.*
- *Con reconocimientos públicos.*
- *No se trabaja esa área.*
- *No se hace.*
- *No es reconocido.*

**9. ¿De acuerdo a sus conocimientos, cuál cree que sería la manera más adecuada para transmitir el conocimiento a los colaboradores del banco en general, de tal manera que ése conocimiento se aplique efectivamente en sus labores cotidianas?**

A continuación se transcriben las transcripciones de respuestas:

- *Practicando mucho, capacitándolos frecuentemente; motivándolos*
- *Entrenamientos y capacitaciones para fortalecer las falencias.*
- *Generando confianza y una buena relación entre todos los trabajadores para que tengan una buena comunicación.*
- *Capacitaciones interactivas.*
- *Entrenamientos frecuentes.*
- *Con capacitaciones constantes.*
- *Prácticas y charlas.*
- *Motivándolos monetariamente; el dinero siempre motiva.*
- *Con el ejemplo del diario vivir. Capacitándolos reiteradamente.*
- *Capacitación y práctica.*
- *Capacitación.*

Al realizar el análisis, se encuentra una posición común respecto a que se considera útil la capacitación y entrenamiento se podría establecer una ruta de ajuste de la ejecución respecto al componente estratégico que responda la siguiente pregunta: A nivel de las oficinas en Armenia del Grupo AVAL ¿Hay una visión compartida y con liderazgo centrado en la conquista de los objetivos relacionados?

## 8. Propuesta de Fortalecimiento relacionada con la Gestión del Conocimiento Estrategia Administrativa

La Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. En este sentido la Gestión del Conocimiento es entendida como un concepto dinámico o de flujo, y un aporte significativo a la Gestión del Conocimiento está dado por la utilización de modelos y simulaciones, de acuerdo con (del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez-Patón, Suárez, 2007) estos modelos permiten proveer información dinámica y de valor agregado, resaltando los elementos más relevantes y significativos de este, el cual desde la representación de la realidad empresarial, apoya en la toma de decisiones organizacionales.

A lo largo de los planteamientos realizados y con base en la literatura consultada, esta da cuenta de la existencia de varios modelos que se emplean en torno a la Gestión del Conocimiento y debido a que proponen una visión que puede ser aplicada en cualquier tipo de empresas, a efectos de la presente investigación se han tomado como referencia los siguientes:

**Modelo MEGICO** (Metodología de Gestión Inteligente de Conocimientos) propuesto por Del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez-Patón y Suárez (2007). Uno de los elementos resaltantes en esta metodología es que trata de reconocer e identificar los conocimientos desarrollados con anterioridad, para que puedan ser aprovechados, evitándose así invertir tiempo y recursos para alcanzar objetivos ya superados. Resalta igualmente la gran relevancia que da a los aspectos culturales y organizacionales como factores fundamentales para la Gestión del Conocimiento así como la propuesta de pasos específicos y detallados que ayuden a orientar el análisis del problema. Evalúa como elementos relevantes de la Gestión del Conocimiento el personal y la cultura, la gestión institucional y la tecnología.

**Modelo Creación del Conocimiento** (Nonaka y Takeuchi, 1995) los autores proponen un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene

naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases:

- **La Socialización:** es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- **La Exteriorización:** es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí, difícil de comunicar o transferir, integrándolo en la cultura de la empresa u organización; es la actividad esencial o vital en la creación del conocimiento.
- **La Combinación:** es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.
- **La Interiorización:** es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/modelos-gestion-conocimiento.html>

**Modelo SECI** (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización) Nonaka, Toyama y Konno (2000). Los autores complementado el anterior modelo, indican que en su dinámica diaria las organizaciones, crean y definen nuevos problemas, además de que desarrollan y ponen en práctica nuevos conocimientos para resolver dificultades. A través de la solución de estos problemas vuelven a crear nuevos conocimientos, interactuando con el entorno en un proceso de mutua influencia en lo que denominan una espiral de conocimientos. De este modelo destaca la importancia que atribuye a la alta gerencia como ente propulsor del reconocimiento estratégico de los conocimientos, el carácter dinámico y

continuo que tiene la espiral de conocimientos y las interacciones con el entorno, en procesos de mutua y continua influencia. Tal como en el modelo anterior, también resalta la importancia de los factores culturales y organizacionales para una exitosa Gestión del Conocimiento.

**Modelo Andersen** (Andersen, A. 1999): reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

Desde la perspectiva individual, el modelo integra la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Mientras que desde la perspectiva organizacional, señala la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. El autor identificó el ambiente de aprendizaje compartido (Sharing Networks) para el objetivo fijado en su modelo propuesto, este sistema permite el acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de prácticas. Conocimiento “empaquetado”: la espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene: las mejores prácticas globales, metodologías y herramientas.  
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/modelos-gestion-conocimiento.html>

**Modelo MAGIC** (Modelo de Ayuda a la Gestión Integrada del Conocimiento) presentado por Rivero (2006). Tiene como objetivo servir de guía de acción a los diversos tipos de organizaciones para lograr su exitosa Gestión del Conocimiento. En su trabajo, el autor recoge diversas buenas prácticas de Gestión del Conocimiento y trata de integrarlas en un solo modelo que afronta el problema desde una óptica integrada y multidimensional la cual es presentada en forma gráfica para tratar de apoyar su utilización en organizaciones de diverso tipo. El enfoque multidimensional de este modelo permite su aplicabilidad en diversas áreas de actividad empresarial, desde el nivel estratégico, pasando por los niveles

de organización, de gestión y de operaciones, de manera de apoyar con los conocimientos el logro de los objetivos previstos para cada cual. La gestión en cada uno de ellos debe tomar en cuenta las características diferenciales del tipo de conocimientos que son más comunes en ese nivel.

***Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) o Herramienta de Evaluación Administrativa de Conocimiento:*** el KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC (1999). El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional:

- **Liderazgo:** comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.
- **Cultura:** refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.
- **Tecnología:** se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.
- **Medición:** incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.
- **Procesos:** incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/modelos-gestion-conocimiento.html>

***Modelo CLEVER*** (Cross-Sectoral Learning in Virtual Enterprise o Aprendizaje Cruzado Sectorial en la Empresa Virtual), propuesto por Kamara, Anumba y Carrillo (2002). Este modelo está específicamente orientado a organizaciones manufactureras y las que trabajan por proyectos, como es el caso de la industria de la construcción. Establece como premisa que la gestión del conocimiento no es un fin sino un medio para ayudar a las organizaciones

en la búsqueda de soluciones de negocios que permitan minimizar los problemas que limitan su eficiencia y capacidad innovadora. Al igual que los modelos anteriores, da relevancia a factores culturales y organizacionales para los procesos de Gestión de los Conocimientos, proponiendo estructuras genéricas que ayuden a organizaciones que trabajan por proyectos a lograr el máximo aprovechamiento de sus recursos, maximizando la productividad y competitividad organizacional.

**Modelo DMAIC** de mejoramiento a nivel gerencial que permita el máximo aprovechamiento de los recursos intangibles presentes en la organización buscando mejorar la competitividad con base en el Capital Humano y la Gestión del Conocimiento en las empresas para lograr así su crecimiento y satisfacción de sus colaboradores.

El modelo **DMAIC como herramienta organizacional** es una estrategia de calidad basada en estadística, que da mucha importancia a la recolección de información y a la veracidad de los datos como base de una mejora en Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.

**Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting** de (Tejedor y Aguirre, 1998): el modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? Para responder a esta pregunta KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados.

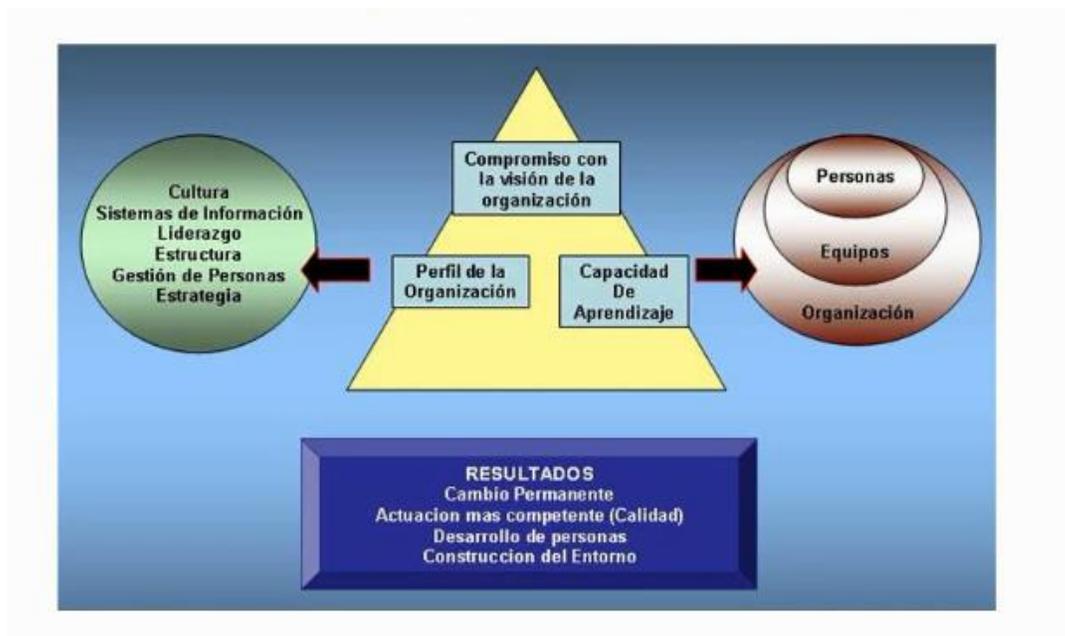
Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo o en conjunto, no son independientes, sino que están conectados entre sí. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/modelos-gestion-conocimiento.html>

Luego de describir los principales aspectos teóricos que dan dinamismo a la Gestión del Conocimiento a través de los diversos modelos propuestos por diferentes autores, resulta oportuno para este estudio en específico presentar la siguiente propuesta de modelo de fortalecimiento organizacional para el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia en el marco de la Gestión del Conocimiento como estrategia Administrativa de mejoramiento continuo

Dicha propuesta surge de la aplicación de los instrumentos de recolección de la información, el análisis bibliográfico y contrastación con la realidad que presenta los resultados del estudio, esta propuesta permitirá mediante un conjunto de objetivos estratégicos sencillos brindar un fortalecimiento a la empresa objeto de esta investigación.

### MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE KPMG CONSULTING (TEJEDOR Y AGUIRRE, 1998)

Ilustración 6. Modelo Gráfico de la Gestión del Conocimiento de KPMG



Fuente: González P, y Lobo M.(s.f) Universidad de la Guajira

La característica más preponderante de este modelo es su integración con todos sus elementos: la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo etc. No son independientes.

Los autores plantean que los elementos que conforman la organización (estructuras, personas y el objetivo de la misma) se encuentran interrelacionados en un sistema complejo, y que es importante entender esta complejidad para poder realmente aprovechar y desarrollar el conocimiento de la misma.

Por las consideraciones anteriores, resulta oportuno entonces, analizar el gráfico correspondiente a este modelo, detallando cada uno de sus componentes y de esta manera comprender la importancia de aplicar exitosamente este modelo de Gestión del Conocimiento a cualquier tipo de organización.

Precisando de una vez, los tres bloques representativos que configuran los pilares centrales del modelo con sus componentes se describen a continuación:

### MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE KPMG CONSULTING (TEJEDOR Y AGUIRRE, 1998)

Tabla 4. Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento de KPMG

<p><b>Compromiso firme de la organización</b></p>	<p>Disposición de la organización en la implantación de un modelo de gestión del conocimiento, el cual le permitirá ser más competitiva</p>
<p><b>Perfil de la Organización</b></p>	<p><b>Cultura:</b> Valores, principios y forma de “hacer las cosas” de la organización.</p> <p><b>Sistema de Información:</b> Medios para la transmisión y almacenamiento de información que utiliza la organización, los cuales pueden ser formales, informales, electrónicos y manuales.</p> <p><b>Liderazgo:</b> Es una acción ejecutada por algunos miembros de la organización, los cuales son reconocidos y aceptados como líderes; y dicha acción debe estar alineada con</p>

	<p>los objetivos comunes de la misma.</p> <p><b>Estructura:</b> Ambiente físico (oficinas, edificio, equipamiento) y (procedimientos, normas, identidad corporativa, etc.) de la organización.</p> <p><b>Gestión de Personas:</b> Reclutamiento y selección del personal adecuado, plan de capacitación, plan de salarios, plan de compensaciones, definición de los perfiles requeridos etc. Estos elementos permiten la captación y conservación del personal idóneo para la organización.</p> <p><b>Estrategia:</b> Planteamientos de la organización para lograr objetivos y metas.</p>
<b>Capacidad de aprendizaje</b>	<p><b>Personas:</b> Capacidad que posee el ser humano de adquirir información mediante la comunicación, la investigación, las experiencias, etc., y transformarla en conocimiento.</p> <p><b>Equipos:</b> Dado que los equipos de trabajo son conformados por personas, estos equipos aprenderán en la medida que sus integrantes tengan interés de aprender y posean las herramientas necesarias para realizarlo a la velocidad adecuada y con la mejor calidad.</p> <p><b>Organización:</b> El aprendizaje en la organización, al igual que en los equipos viene dado por el aprendizaje de las personas que lo integran. Ese conocimiento tácito que poseen las personas, debe ser transformado a conocimiento explícito, debe ser analizado, estructurado, almacenado y distribuido en la organización para que la misma pueda obtener de éste.</p>
<b>Resultados</b>	
<b>Cambio permanente</b>	Aprendizaje constante de la organización, permitiéndole adaptarse a los cambios del entorno, logrando así su supervivencia.
<b>Actuación más competente</b>	El poseer más conocimiento sobre la función del negocio permite realizar el mismo con mayor eficiencia, efectividad y calidad.
<b>Calidad</b>	
<b>Desarrollo de personas</b>	Al convertir el conocimiento tácito de las personas en conocimiento explícito, y adecuando los mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e

	interpretación de este conocimiento, se lograr que las integrantes de la organización utilicen esta información para desarrollarse, y a su vez generar mas conocimiento que alimenta los procesos de aprendizaje de la organización.
<b>Construcción de futuro</b>	El cambio permanente y la acumulación, distribución y utilización del conocimiento le permite a la organización planificarse hacia el futuro, tomando como base su capacidad actual (de activos tangibles e intangibles) y proyectando dicha capacidad.

**Fuente:** Adaptado de Silvio M. Garcés P. Gerencia del Conocimiento. Universidad Yacambú - Venezuela Investigación en Internet [http://www.geocities.ws/smgarcesp/E1-GerenciaDelConocimiento/ii\\_Mod\\_KPMG\\_Grafico.html](http://www.geocities.ws/smgarcesp/E1-GerenciaDelConocimiento/ii_Mod_KPMG_Grafico.html)

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, y teniendo en cuenta el modelo seleccionado, dadas las condiciones de mejoramiento identificadas para la empresa objeto de estudio, se hace evidente entonces establecer el siguiente proceso a seguir para su comprensión.

## ETAPAS DEL PROCESO

De acuerdo con las necesidades identificadas en el análisis de las encuestas y las entrevistas, se considera pertinente proponer el siguiente proceso para aplicar la Gestión del conocimiento de acuerdo al modelo descrito anteriormente:

La propuesta de fortalecimiento relacionada con la Gestión del Conocimiento, como estrategia administrativa, orienta las acciones pertinentes para afrontar las debilidades que posee la entidad a nivel administrativo guiando su ejecución y permitiendo un adecuado seguimiento y control de las actividades a realizar. A través de esta herramienta, se procura ampliar la importancia de la Gestión del Conocimiento mediante la estrategia administrativa propuesta.

**PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO RELACIONADA CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA**

<b>ETAPAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>VENTAJAS PARA LA EMPRESA</b>
<p align="center"><b>1. DEFINIR</b></p> <p>Definir los requerimientos del colaborador y entender los procesos importantes afectados. Este paso se encarga de definir quién es el colaborador, así como sus requerimientos y expectativas. Además se determina el alcance del proyecto: las fronteras que delimitarán el inicio y final del proceso que se busca mejorar.</p>	<p>Definir los perfiles requeridos para cada área de trabajo, dando reconocimiento y brindando estímulos continuamente para generar altos estándares de motivación y compromiso en la organización.</p> <p>De acuerdo a la finalidad de cada área de la empresa se escoge a los gerentes y/o altos medios de la organización para impulsar sus intereses hacia el aprovechamiento de sus capacidades y las de sus colaboradores teniendo en cuenta el intercambio de conocimiento.</p>	<p align="center">CORTO PLAZO</p>	<p align="center">GERENTE SUCURSAL</p>	<p align="center">Establece un plan de desarrollo para que su personal adquiera las competencias que exige el medio de acuerdo a las nuevas políticas del entorno.</p>

<p style="text-align: center;"><b>2. MEDIR</b></p> <p>El objetivo de esta etapa es medir el desempeño actual del proceso que se busca mejorar. Se diseña el plan de recolección de datos y se identifican las fuentes de los mismos, se lleva a cabo la recolección de las distintas fuentes, se organizan las hipótesis causa - efecto. Por último, se comparan los resultados actuales con los requerimientos de los colaboradores para determinar la magnitud de la mejora requerida.</p>	<p>Evaluar el desempeño de los colaboradores en cada área de trabajo para estandarizar tiempo de ejecución de procesos y desarrollo de actividades</p> <p>Valorar el nivel de eficacia y eficiencia de los procesos de almacenamiento y transferencia del conocimiento dentro de la organización para un óptimo aprovechamiento del conocimiento obtenido.</p>	<p style="text-align: center;">MEDIANO PLAZO</p>	<p style="text-align: center;">GERENTE SUCURSAL</p>	<p style="text-align: center;">Genera conocimiento a través de sus propios empleados</p>
<p style="text-align: center;"><b>3. ANALIZAR</b></p> <p>En esta etapa se lleva a cabo el análisis de la información recolectada para determinar las causas raíz de los defectos y oportunidades de mejora. Posteriormente se comparan las oportunidades de mejora, de acuerdo a su importancia para el colaborador y se identifican y validan sus causas de variación.</p>	<p>Optimizar el almacenamiento del conocimiento mediante manuales que estandaricen actividades y procesos llevados a cabo en la organización. (Bitácoras de conocimiento y memoria organizacional)</p> <p>Establecer un esquema de aprendizaje organizativo, de investigación y desarrollo</p>	<p style="text-align: center;">MEDIANO PLAZO</p>	<p style="text-align: center;">GERENTE SUCURSAL</p>	<p style="text-align: center;">Deja explícito el conocimiento de la empresa.</p>

	<p>que mejore el conocimiento existente y facilite la creación de nuevo conocimiento; garantizando etapas de aprendizaje claramente definidas en un proceso sistemático donde se contemple la mejora, renovación y desarrollo del conocimiento.</p> <p>Identificar las principales barreras de aprendizaje en el entorno organizacional y desarrollar un esquema que permita controlar estos obstáculos.</p> <p>Definir el alcance, los criterios, hábitos y mecanismos de interacción para establecer los responsables de la creación de conocimiento, evaluar el valor del conocimiento creado y facilitar la combinación del mismo.</p> <p>Garantizar la existencia de facilitadores de cambio y</p>			<p>Diagnóstico actual de la empresa para la implementación para iniciar la implementación de un sistema de Gestión del Conocimiento</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Gestión de Conocimiento en las áreas clave de la organización. Facilitando mecanismos que permitan visualizar y acceder de mejor manera a la experticia, proporcionando la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y quienes lo necesitan.</p>			
<p><b>4. CONTROLAR Y MEJORAR</b></p> <p>Implementar controles que aseguren que el proceso se mantendrá en su nuevo rumbo. Para prevenir que la solución sea temporal, se documenta el nuevo proceso y su plan de monitoreo. Solidez al proyecto a lo largo del tiempo.</p>	<p>Determinación de las desventajas y oportunidades obtenidas para lograr la mejora continua de acuerdo a cada área para lograr el fortalecimiento operativo de la organización.</p> <p>Seguimiento y evaluación de la transmisión del conocimiento en cada área.</p> <p>Capacitación permanente de los colaboradores en su área de trabajo y nuevas tecnologías.</p> <p>Supervisión periódica de los</p>	<p>MEDIANO PLAZO</p>	<p>GERENTE SUCURSAL</p>	<p>Documenta las buenas prácticas y de los avances obtenidos y de las falencias por mejorar y de esta manera optimiza el desempeño de los colaboradores y por ende la productividad de la empresa.</p>

	planes de mejoramiento continuo.			
--	----------------------------------	--	--	--

Tabla 5. Propuesta Fortalecimiento Organizacional.

## 9. Conclusiones

En el presente proyecto se identificaron los factores que hacen parte de la Gestión del Conocimiento mediante el rastreo bibliográfico permitiendo conocer las características relevantes para un óptimo desempeño de las capacidades de los colaboradores.

Mediante el instrumento de recolección de la información suministrada por los gerentes en las entrevista y a través de la encuesta aplicada a los colaboradores se pudo identificar las principales características asociadas a los modelos de Gestión del Conocimiento como punto de partida para el diseño de la propuesta de fortalecimiento organizacional para el Grupo AVAL de la ciudad de Armenia.

Se planteó la propuesta de fortalecimiento relacionada con la Gestión del Conocimiento articulando estratégicamente los principales factores del modelo con los procesos organizacionales del Grupo AVAL de la Ciudad de Armenia, a través del modelo de Gestión del Conocimiento que se tomó como referente el cual permitirá establecer estrategias implementadas de forma eficiente en la empresa.

Después de haber analizado y estudiado la Gestión del Conocimiento y la relación existente en el mejoramiento del desempeño organizacional, cabe destacar la importancia que tiene gestionar el conocimiento en las organizaciones por lo tanto el desarrollo de un plan de mejoramiento que ayude a desarrollar estrategias que enmarquen a los colaboradores como activo intangible primordial de la organización motivando el sentido de pertenencia en los mismos y comprometiéndolos a nivel emocional con las labores a realizar buscando la eficiencia en todos los aspectos y áreas de la empresa.

Resulta oportuno indicar también que el Grupo AVAL debe tener en cuenta factores influyentes o pautas para iniciar la implementación de un sistema de Gestión del Conocimiento, tales como: Mejorar la planificación y organización del conocimiento, la creación de una unidad de conocimiento la cual servirá como foco para ayudar a asegurar la integración entre las tecnologías y mecanismos desarrollados para apoyar los procesos de Gestión del Conocimiento, estas prácticas relacionas con la implementación de la

estrategia administrativa de mejoramiento continuo incorporada en los procesos del uso de la tecnología, la cultura y su estructura organizacional, permitirá identificar habilidades, destrezas, y experiencias de los trabajadores para contribuir en los procesos de desarrollo de innovación y rentabilidad como respuesta a la competitividad.

Y por último la consolidación del presente ejercicio investigativo contribuye de manera significativa a comprender los impactos tanto a nivel económico como social, en el primero se logrará aprovechar mejor los procesos de selección de personal lo cual brindará mejores resultados en el desarrollo de nuevos productos y servicios, en el conocimiento de las necesidades de los clientes, en la implementación de nuevas tecnologías, en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias comerciales entre otras, y en el ámbito social se genera un mayor aprovechamiento de las habilidades de los colaboradores y mayor reconocimiento por las mismas generando un clima de competencia sana y equitativa entre las áreas funcionales de la empresa motivando así a los colaboradores a que aprovechen todo su conocimiento con el fin de cumplir metas y objetivos cada vez más altas dentro de la organización.

## 10. Recomendaciones

Producto de esta investigación se recomienda al Grupo AVAL específicamente las sucursales de la ciudad de Armenia desarrollar estrategias como las planteadas en el plan de mejoramiento que van enmarcadas en las características de la Gestión del Conocimiento para lograr encaminar la organización a cumplir y adoptar factores relevantes en dicha gestión, donde puedan reconocer el valor del talento humano presente en la organización aprovechando sus capacidades para desarrollar mejora continua de los procesos internos reflejados externamente.

Dentro de los factores relevantes o influyentes se recomienda que el Grupo Aval considere los que se registran a continuación para la óptima ejecución de la estrategia administrativa de mejoramiento continuo como fortalecimiento organizacional en el marco de la Gestión del Conocimiento:

- Crear un grupo de trabajo interdisciplinario que incentive a los colaboradores de todas las áreas a participar de diferentes talleres alrededor de la Gestión del Conocimiento permitiendo generar un ambiente de trabajo adecuado para captar y posteriormente compartir conocimientos sobre actividades realizadas y nuevas ideas en aras de mejorar procesos organizacionales, esto deberá formar parte de la cultura corporativa del Grupo AVAL.
- En este sentido se recomienda al Grupo AVAL y específicamente a cada sucursal conformar un centro de documentos virtual en el cual se puedan almacenar las actas generadas a partir de las reuniones de los grupos interdisciplinarios en las cuales se evidencie los objetivos y compromisos de cada actividad, además del registro de asistentes como bitácoras que harán parte de las memorias de la Gestión del conocimiento.

- Diseñar un plan de capacitación periódico con todo el personal para garantizar que el conocimiento circule través de todas las áreas, así mismo garantizar espacios de apropiación del conocimiento incrementando el nivel de participación de los colaboradores en la asistencia a congresos, seminarios, con el fin de mejorar la Gestión del Conocimiento en el banco.

La anterior recomendación está enfocada en desarrollar conciencia administrativa o gerencial basada en la Gestión del Conocimiento como parte fundamental de las organizaciones y esencial de los gerentes como entes promotores de mejorar el desempeño y rendimiento de los colaboradores, fusionando el conocimiento, las destrezas o habilidades de los colaboradores con la base de datos de la organización y con la sistematización y documentación de las buenas prácticas empresariales.

- Incentivar el uso de las tecnologías de la información que permitan el intercambio de conocimiento a través de un plan de comunicación eficaz como parte vital de la Gestión del Conocimiento en el Grupo AVAL, utilizando todos los medios habilitados para ello como: Intranets, foros en línea, redes sociales, wikis, blogs, buscadores y plataformas similares hasta sistemas informáticos a la medida de las necesidades de la organización, las cuales en su conjunto fomentan el intercambio de conocimiento, que es una ventaja competitiva imprescindible para las entidades bancarias.
- Implementar las estrategias propuestas en el plan de mejoramiento el cual reconoce las falencias de esta empresa en cuanto la Gestión del Conocimiento y su importancia el ámbito empresarial desarrollando así una serie de mejoras en la organización las cuales se verán reflejadas en los resultados obtenidos a un mediano plazo.

## 11. Bibliografía

- Awad, M. y Ghazari, M. (2004). Knowledge Management. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Almeida Ruiz, A. (2012). *Gestión del Talento Humano: Guía didáctica*. Loja: Editorial de la UTPL.
- Choo, W. (2000). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Oxford.
- Castro A. y Herrera Y. (2014) Gestión del conocimiento en las pymes del departamento del Quindío
- Drucker P. (2007) La gerencia en la sociedad futura. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- Harvard Business Review (1998). *Gestión del Conocimiento*. Argentina, Ediciones Deusto S.A.
- Harvard Business Review (2004). Dirigir personas en la empresa. Argentina, Grupo Editorial Planeta- Deusto.
- McGregor, D (1969) El aspecto humano de las empresas. México. Editorial Diana.
- Munch Galindo, Lourdes (2005), Administración de capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización. México: Trillas.
- Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado (2010) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21218551009> Recuperado el 15 de marzo del 2019
- El capital humano, otro activo de su empresa (2005) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004> Recuperado el 15 de marzo del 2019
- El capital y las capacidades humanas (2005) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151321068006> Recuperado el 15 de marzo del 2019

- Gestión del Capital Humano (2011)  
<https://www.youtube.com/watch?v=mgPbJoVc3U0> Recuperado el 18 de marzo del 2019
- Gestión del conocimiento en las organizaciones: pasado, presente y futuro (2013)  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54929516005> Recuperado el 8 de marzo del 2019
- Gestión del Talento Humano: Guía didáctica (2012)  
<http://www.eumed.net/ce/2015/1/conocimiento.html> Recuperado el 30 de marzo del 2019
- Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica (2014)  
[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1766/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1766/html)  
Recuperado el 24 de marzo del 2019
- Murillo Vargas, Guillermo. (2009). conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia. Estudios Gerenciales, 25(112), 71-100. Retrieved April 02, 2019, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232009000300005&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000300005&lng=en&tlng=pt).
- Nonaka, I., (1988) <http://www.arriagaasociados.com/2011/07/gestion-del-conocimiento-la-vision-de-ikujiro-nonaka-del-caos-al-concepto-de-la-empresa-creadora-de-conocimiento/> Recuperado el 20 de marzo del 2019
- La gestión de la información como base de una iniciativa de Gestión del Conocimiento (2011) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433577009> Recuperado el 8 de marzo del 2019

- Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas (2010) <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>  
Recuperado el 24 de marzo del 2019
- Los bancos apuestan a la gestión del conocimiento. <http://www.computing.es/mercado-ti/noticias/1000700046401/bancos-apuestan-gestion-conocimiento.1.htm>. Recuperado el 02 de Abril del 2019
- Puede la Gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales (2011) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274325767006> Recuperado el 8 de febrero del 2019.
- Robledo, J. Del Rio J. Martínez O, Ruiz, J. 2015) Gestión del conocimiento Organizacional. Fundamentos Teóricos. México. Universidad Autónoma de Baja California, Jorale Editores.
- Rodríguez, J. (1999) La Gestión del conocimiento: una gran oportunidad, [http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/la\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_una\\_gran\\_oportunidad.html](http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/la_gestion_del_conocimiento_una_gran_oportunidad.html). Recuperado el 30 de Julio del 2019
- Seguí Mas, E., & Server Izquierdo, R. (2010). Las cooperativas de crédito y su entorno en el contexto de la crisis bancaria: análisis de su capital relacional como base desde la que explotar oportunidades. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (68), 35-59.

