



**Gerencia del conocimiento: Investigación y Desarrollo de Estrategias Financieras en el
Banco de Bogotá**

**Facultad de administración de empresas y ciencias económicas
Centro regional Aburrá Sur**

Administración de empresas

Lina María Tamayo Galeano
ID: 545966

Trabajo de grado

Profesor asesor
Ricardo León Isaza David

Medellín

Noviembre, 2020

Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado Dios por llenarme de su infinita sabiduría, paciencia y fortaleza. A mi familia, pilar fundamental de mi vida por apoyarme y guiarme; por su amor, comprensión, su apoyo moral y por estar siempre a mi lado y estar firme acompañándome en este camino de mi vida. A mi unidad y compañeros de trabajo por creer en mis capacidades y por ser parte del planteamiento al cambio desde cada una de nuestras funciones como colaboradores de la banca para el cambio de sector financiero.

Infinitas gracias a todos.

Agradecimientos

Las palabras no son suficientes para agradecer a todos los que permanecieron a mi lado, en uno de los esfuerzos más importantes de mi vida, mis estudios superiores hasta la profesionalización, por ello, expreso mi inmensa gratitud principalmente a Dios, a la vida que me inspira, me renueva y me da la oportunidad de evolucionar diariamente, gracias a mi familia por su constante optimismo, confianza y sobre todo su amor, han sido una fuente de abastecimiento para seguir y poder culminar este sueño.

A mis amigas, por su apoyo moral, con quien pude compartir inquietudes, además de sus colaboraciones en todo momento. Por aportar su conocimiento, por abrirme un espacio para compartir, organizar, plasmar y engrosar mis ideas, por ayudarme a encontrar la luz y claridad sobre mis perspectivas y poder aplicar mi conocimiento.

Al banco de Bogotá, a la unidad de libranza los cuales me permitieron indagar, investigar, compartir, transmitir y utilizar su información para materializar mis pensamientos desde mi percepción como colaboradora, dándole forma a este propósito y así alcanzar el resultado que se pretende con este proyecto.

Gerencia del conocimiento: Investigación y Desarrollo de Estrategias Financieras en el Banco de Bogotá

Resumen

El presente trabajo permitió identificar cuáles son los usos de la gerencia del conocimiento en la investigación y desarrollo de estrategias financieras en el Banco de Bogotá. En un pre-análisis, se identificaron dos variables que centran toda la atención, la primera de ellas, es un indicador de ventas no efectivas por la demora de los procesos que impactan la meta mensual de transacciones, indicativos, devoluciones, tiempos y el segundo es el descontento de los clientes frente a las respuestas de sus procesos quienes finalmente colocan el producto, por lo anterior, el trabajo se presentará desde el área operativa dando soluciones a las variables descritas para convertir esas debilidades manifiestas en fortalezas como factor diferenciador del producto frente y sumándole el aporte de la plataforma tecnológica desde los aplicativos, se justifica en la necesidad de diagnosticar el problema y establecer una serie de alternativas de solución valorando los beneficios, problemas o limitantes, para así dar una posible solución para fortalecer la unidad del sistema financiero. Esta investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo y utilizando técnicas como la entrevistas, la encuesta y el estudio de caso. Se llegó a la conclusión de que el Banco cuenta con estrategias eficientes que van de la mano con la tecnología en una constante innovación por abarcar todo el mercado, pero se debe desarrollar capacitaciones más interactivas y plantear procesos que no requieran involucrar tantas áreas ya que el trámite se hace más tedioso y lento.

PALABRAS CLAVES

Estrategias Financieras; Gestión del Conocimiento; Políticas Económicas y Financieras

Abstract

The present work identified the uses of knowledge management in research and development of financial strategies at Banco de Bogotá. In a pre-analysis, two variables were identified that focus all the attention. The first one is an indicator of non-effective sales due to the delay of the processes that impact the monthly goal of transactions, indicators, returns, times and the second one is the dissatisfaction of the clients in front of the answers of their processes who finally place the product, because of the above mentioned, the work will be presented from the operational area giving solutions to the variables described to convert those weaknesses into strengths as a differentiating factor of the product and adding the contribution of the technological platform from the applications, is justified in the need to diagnose the problem and establish a series of alternative solutions assessing the benefits, problems or limitations, in order to give a possible solution to strengthen the unity of the financial system. This research was carried out under a qualitative approach and using techniques such as interviews, surveys, and case studies. The conclusion was that the Bank has efficient strategies that go hand in hand with technology in a constant innovation to cover the entire market, but it must develop more interactive training and propose processes that do not require involving so many areas because the process becomes more tedious and slow.

KEYWORDS

Financial strategy; Knowledge Management; Economic and Financial Politics

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	2
Gerencia del conocimiento: Investigación y Desarrollo de Estrategias Financieras en el Banco de Bogotá.....	4
Resumen.....	4
Introducción	10
Capítulo 1.....	11
Planteamiento del problema.....	11
1.1 Descripción del problema y planteamiento del problema.....	11
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Justificación	13
1.4 Objetivos.....	15
1.4.1 Objetivo general.....	15
1.4.2 Objetivos específicos.	15
Capítulo 2.....	16
Marco Referencial.....	16
2.1 Marco conceptual y teórico.....	16
2.1.1 La gestión del conocimiento.	16
2.1.2 Hallazgos que marcaron nuevas tendencias en la comunicación de entidades públicas.	17
2.1.3 Partición del Conocimiento.....	18
2.1.4 Relación de conocimiento e información	19
2.1.5 El conocimiento como empresa.....	20
2.1.6 Aplicación de la Gestión del Conocimiento para el desarrollo de políticas económicas y estrategias.....	25
2.1.7 Conocimiento Tácito/Explicito.....	26
2.2 Marco contextual	28
2.3 Marco legal	32
Capítulo 3.....	35
Diseño metodológico	35
3.1 Línea de investigación institucional.....	35
3.2 Eje temático	35
3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo	36
3.4 Diseño	40
3.5 Alcance	41
3.6 Población.....	42
3.7 Tamaño de muestra.....	43
3.8 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos	44
3.9 Análisis y tratamiento de datos	55
3.10 Tratamiento de Datos en Uniminuto.....	57
3.10.1 Autorización de Privacidad.....	57

Capítulo 4.....	59
Resultados y discusiones.....	59
Capítulo 5.....	67
Conclusiones.....	67
Referencias.....	70

Índice de tablas

Tabla 1. Muestra Seleccionada para Estudio. Fuente. Elaboración propia.....	50
Tabla 2. Estrategias. Fuente: COBIS Financial Agility Partners.....	57

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Proceso General de Análisis de Datos. Fuente: Miles y Huberman (1984).....	48
Ilustración 2. Encuesta, Pregunta 1. Fuente: Elaboración propia	59
Ilustración 3. Encuesta, Pregunta 2. Fuente: Elaboración propia	60
Ilustración 4. Encuesta, Pregunta 3. Fuente: Elaboración propia	60
Ilustración 5. Encuesta, Pregunta 4. Fuente: Elaboración propia	61
Ilustración 6. Encuesta, Pregunta 5. Fuente: Elaboración propia	62
Ilustración 7. Encuesta, Pregunta 6. Fuente: Elaboración propia	63
Ilustración 8. Encuesta, Pregunta 7. Fuente: Elaboración propia	64
Ilustración 9. Encuesta, Pregunta 8. Fuente: Elaboración propia	64
Ilustración 10. Encuesta, Pregunta 9. Fuente: Elaboración propia	65

Introducción

La gerencia del conocimiento se ha convertido en uno de los principales temas tratados en el mundo empresarial, particularmente en los servicios financieros, se ha demostrado que cuando una compañía desarrolla mejoras y sostiene una capacidad competitiva puede generar un impacto positivo en la venta de sus productos. De acuerdo con lo anterior, se hace necesario realizar un diagnóstico de los procesos operativos que llevan a cabo los directivos en las entidades financieras, y de esta manera replantear como la importancia de regular sus procedimientos y así estandarizar y nivelar el producto al sector financiero que permitan lograr una estructura que de cara sea más amigable para el cliente, logrando ventajas competitivas y normalizando los procesos. El presente trabajo busca identificar cuáles son los usos de la gerencia del conocimiento en la investigación y desarrollo de estrategias financieras en el Banco de Bogotá. En un pre- análisis, se identificaron dos variables que centran toda la atención, la primera de ellas es un indicador de ventas no efectivas por la demora de los procesos que impactan la meta mensual de transacciones, indicativos, devoluciones, tiempos y el segundo es el descontento de los clientes frente a las respuestas de sus procesos quienes finalmente colocan el producto.

Con el fin de abordar dicha problemática, este trabajo se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo se aborda el planteamiento del problema con los aspectos generales del mismo, en el segundo capítulo se desglosa el marco referencial definiendo los conceptos centrales de la investigación y realizando un recorrido teórico e históricos de los mismos; en el capítulo tres se exponen los componentes del diseño metodológico comprendiendo que la presente investigación se abordó desde el enfoque cualitativo; en los capítulos cuatro y cinco se exponen los resultados y conclusiones de la investigación.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema y planteamiento del problema

La gerencia del conocimiento se ha convertido en uno de los principales temas tratados en el mundo empresarial, particularmente en los servicios financieros, se ha demostrado que cuando una compañía desarrolla mejoras y sostiene una capacidad competitiva puede generar un impacto positivo en la venta de sus productos. Es indudable que el conocimiento, como recurso, ha existido siempre, pero en la actualidad se ha convertido en una estrategia competitiva de naciones, organizaciones y personas. Al respecto, de acuerdo con Benavides, Quintana y Jennex (como se citan en Bernal, C, Frost, J, Sierra, H. 2014), “en la sociedad actual se viene produciendo un cambio real en la naturaleza y la importancia del conocimiento, lo cual implica un cambio sustantivo en la gestión y el diseño de las organizaciones”.

De igual modo cuando un sector se preocupa por identificar, adquirir, desarrollar, utilizar y compartir el conocimiento puede tomar decisiones que garanticen el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Pese a las ventajas que posee la gerencia del conocimiento sobre las organizaciones, esta práctica solo es realizada por una minúscula cantidad de compañías y esto ocurre porque las organizaciones no valoran los procesos operando bajo los mismos conceptos tradicionalistas establecidos y que por ningún motivo desea un mayor conocimiento ya que consideran que esto traería mayores costos, dejando a un lado sus verdaderos impulsores como los son sus clientes.

Según Nonaka y Takeuchi, Wen, Holden, Wilhelmij y Schmidt, Dawson, Barney, Jennex, Pinto, Donate y Gaudamillas (como se citan en Bernal, C, Frost, J, Sierra, H. 2014) “en los

países desarrollados las organizaciones han mostrado un interés creciente en la adopción de modelos para la gestión del conocimiento como vía para incrementar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas”. En el contexto colombiano, distintas investigaciones relacionadas con la importancia que tiene la gestión del conocimiento en la formulación de estrategias de negocios, permiten evidenciar que el modelo de gestión del conocimiento debe responder a las necesidades particulares de las organizaciones acorde con las características del entorno nacional y mundial, han permitido identificar que existen vacíos conceptuales sobre el tema, aun de parte de las propias personas en las organizaciones, y que, también, existe la necesidad de una comprensión más detallada y rigurosa sobre la situación actual de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, así como de una metodología que responda a las particularidades del entorno interno y externo de las organizaciones en Colombia. (Bernal, C, Frost, J, Sierra, H. 2014)

Los directivos de las entidades financieras deben ejecutar políticas y tomar decisiones acertadas sobre qué hacer frente al tema de estrategias en sus procesos operativos, para así obtener mayor rentabilidad y mitigar gastos debido a los reprocesos que se presentan en los departamentos de procesos operativos y en productos estrella. Sin embargo, cuando los directivos desconocen estos procesos pueden asignar de manera errónea cambios a la unidad que a mediano plazo repercuten negativamente en la efectividad de la fuerza operacional.

Bernal, C, Frost, J, Sierra, H. (2014), manifestaban que una empresa “sin un proceso formal que identifique y aglutine el conocimiento en la organización, frecuentemente habrá que reaprender, o rehacer algo que ya se conoció o se tenía como experiencia.” (p. 11).

Algunas de las problemáticas que se dan en las entidades financieras se relacionan con dar a conocer el proceso operativo con respectivos cambios y una posible unificación para todas las áreas, lo que implica una mejora en la comunicación asertiva, resaltar la importancia por parte del área comercial del conocimiento de los productos que entran nuevos a la unidad, elaborar programas de capacitación amigables y actualizados, es decir, teniendo en cuenta las innovaciones tecnológicas y logísticas que se dan y que contribuyen a la claridad del concepto de negocio que se brinda al realizar las ventas.

1.2 Formulación del problema

Actualmente se hace necesario realizar un diagnóstico de los procesos operativos que llevan a cabo los directivos en las entidades financieras, y de esta manera replantear cual es la importancia de regular sus procedimientos y así estandarizar y nivelar el producto al sector financiero que permita lograr una estructura que de cara sea más amigable para el cliente, logrando ventajas competitivas y normalizando los procesos. Todo esto surge a partir de la pregunta: ¿Qué usos tendría la Gestión del conocimiento en la investigación y desarrollo de estrategias financieras en el Banco de Bogotá?

1.3 Justificación

En la industria financiera no es posible ahorrar en costos de operación, razón por la cual estos son trasladados a los usuarios finales, situación que hace que las organizaciones compitan por la fidelización de los clientes ofreciendo productos innovadores y a bajo costo de operación. La principal directriz del sector financiero es aumentar la cobertura del sistema para cada día llegar a más personas a través de métodos no tradicionales como corresponsales bancarios, asesores móviles, fuerza de ventas externas, tendencia en el mundo digital para llevar a más personas a

volverse usuarios del sistema, con la idea de consolidarse como una entidad del tipo banca universal el objetivo específico de la entidad debe ser aumentar su participación en la banca masiva de consumo agilizando sus procesos operativos, no se trata de entrar a evaluar la competencia sino de realizar un proceso de investigación donde se dé una opción de estrategias para mejorar el servicio operativo de las entidades financieras.

Según PwC, 2020 es un año de varios retos para los bancos en el mundo; es por eso por lo que sugiere seis cambios que se deben emprender para estar en línea con las transformaciones del sistema: centrar el modelo de negocio en el cliente, optimizar la distribución, simplificar los modelos operativos, la información como ventaja competitiva, innovación, y gestión proactiva de riesgos, capital y regulación.

El presente trabajo busca identificar cuáles son los usos de la gerencia del conocimiento en la investigación y desarrollo de estrategias financieras en el Banco de Bogotá. En un pre- análisis, se identificaron dos variables que centran toda la atención, la primera de ellas, es un indicador de ventas no efectivas por la demora de los procesos que impactan la meta mensual de transacciones, indicativos, devoluciones, tiempos y el segundo es el descontento de los clientes frente a las respuestas de sus procesos quienes finalmente colocan el producto, por lo anterior, el trabajo se presentará desde el área operativa dando soluciones a las variables descritas para convertir esas debilidades manifiestas en fortalezas como factor diferenciador del producto frente y sumándole el aporte de la plataforma tecnológica desde los aplicativos, se justifica en la necesidad de diagnosticar el problema y establecer una serie de alternativas de solución valorando los beneficios, problemas o limitantes, para así dar una posible solución para fortalecer la unidad del sistema financiero.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Identificar desde la gestión del conocimiento las estrategias financieras que se dan en el Banco de Bogotá para reactivar las formas de relacionamiento y comercialización de los productos y evaluar el proceso de aplicabilidad en el sector financiero.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Caracterizar las estrategias financieras que actualmente aplican el área de plataformas y la unidad de libranzas en el Banco de Bogotá.
- Rastrear las tendencias y enfoques más importantes relacionados con la gestión del conocimiento en el área comercial en el sector financiero
- Definir estrategias financieras innovadoras que contribuyan con el mejoramiento de las operaciones del área comercial en la unidad de libranzas del Banco de Bogotá.

Capítulo 2

Marco Referencial

2.1 Marco conceptual y teórico

2.1.1 La gestión del conocimiento.

(Davenport, 1998) define la gestión del conocimiento como "... el proceso de captura, distribución y uso eficaz del conocimiento". Este término nació simplificado, queriendo definirlo como algún tipo de herramienta para las organizaciones de forma holística; pero el mismo año, la interpretación de un especialista fue más acertada por lo tanto; Duhon (1998) llegó a otorgarle la definición de "...una disciplina que promueve un enfoque integrado para identificar, capturar, evaluar, recuperar y compartir todos los activos de información de una empresa, tales como bases de datos, documentos, políticas, procedimientos, experiencia previamente no capturadas y experiencia individual en trabajadores". Ambos tienen concordancia al menos en opinar que es una orientación muy organizativa, de origen muy corporativa.

El término gestión del conocimiento nace dentro de una comunidad perteneciente a consultores y a raíz de ahí, nacen sus principios que fueron velozmente esparcidos por empresas encargadas de consultorías en otras materias. Dentro de estas herramientas de organización nació la Intranet. "una intranet es una organización de aprendizaje, que permite la integración de gente, procesos, procedimientos y principios para formar una cultura intelectualmente creativa que permita la implantación de la efectividad total de la organización" (Hinrichs, 1997). Esta función tiene bases en ciertos protocolos estándares abiertos y desarrollados en Internet.

2.1.2 Hallazgos que marcaron nuevas tendencias en la comunicación de entidades públicas.

A través de la Intranet se dieron cuenta las firmas y empresas que el potencial existente que tenía para vincular y unir las organizaciones de manera geográfica generaba la posibilidad de administrar a través de esta red las funcionales institucionales. A través de la experiencia se llegó a la determinación que se había desarrollado un nuevo producto y se le nombro Gestión del Conocimiento. Este fue reconocido como la herramienta necesaria por las empresas para el manejo de información y un activo esencial para la industria. En materia legal, la Legislación informática de Resolución 7652/2000, del 22 de septiembre (2000) por la cual se reglamenta la administración, publicación y uso de la información electrónica vía INTRANET e INTERNET en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) bajo el amparo del Director General de Impuestos y Aduanas Nacionales en uso de sus facultades legales afirma respecto a la Reforma de Septiembre (2000) “que CONSIDERANDO la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para ofrecer servicios de información a través de la red corporativa Intranet y la red mundial de información Internet es necesario reglamentar el proceso de recepción, aprobación, generación, inclusión, publicación, evaluación, consulta y seguimiento de los servicios e información ofrecida frente a la administración, publicación y uso de la información de los sitios de Internet e Intranet y de las responsabilidades de los funcionarios en el uso de la información electrónica”.

Resuelve que: título I: definiciones, título II: políticas de uso, titulo III: responsabilidades y artículos: 10 artículos. Cabe resaltar que la misma Ley de Resolución 7652 (2000) indica que “El Artículo 10 de la presente resolución rige a partir de la fecha de su publicación y deroga la Resolución 4941 del 17 de julio de 1998 y todas las demás normas que le sean contrarias”

Es así como finalmente en el año 2000 la DIAN se convierte en la primera institución pública en Colombia bajo el mandato del presidente Andrés Pastrana y el amparo del titular al Ministerio de Comunicaciones de Colombia, Claudia de Francisco en adoptar el INTRANET como gestión del conocimiento y tendría una metamorfosis hacia una herramienta que sería adoptada por los demás departamentos y entidades públicas progresivamente.

2.1.3 Partición del Conocimiento

La gestión del conocimiento tiene varias calificaciones, se divide en explícito o tácito (esto es el conocimiento que tiene el material humano). Emanan una calificación con simplicidad, pero al mismo tiempo, se puede convertir en un punto de quiebre. Nonaka y Takeuchi (1995) exponían que el conocimiento tácito era "...conocimiento que sólo se podía ganar o transferir al tener ingenieros trabajando junto a panificadores y Aprender los movimientos y la «sensación» necesaria para amasar la masa de pan”

El riesgo de la partición que se da en la relación tácita/explicita se da cuando se describe al conocimiento con solo dos particularidades, entonces, el explícito abarca una forma tangible y la forma tácita es lo que se encuentra en las personas. Por ende, al aplicar la Gestión del Conocimiento en manera de conocimientos, el explícito va a requerir por obligación la “recolección” de metodologías de la Gestión y el tácito va a necesitar “conectar” metodologías de la misma Gestión. Esto va a necesitar en ocasiones, transformar las capacidades implícitas tácitas en un conocimiento explícito.

2.1.4 Relación de conocimiento e información

Según Nonaka y Takeuchi (1999) el conocimiento es una estructura que cumple en ejercicio una posición o propósito único, por lo tanto, en contraparte de la información, es acción. Se caracteriza también por justificar la creencia personal a través de un proceso humanista. Basándose en Devlin, el conocimiento hace referencia a un grupo de información que adquiere una persona a través de ciertos procesos de aprendizaje y así son aplicables para un propósito. Pero al mismo tiempo es posible afirmar que “la información debe manejarse de forma útil y segura, resaltando que el individuo no planifica en base a la información sino al conocimiento que tiene en consecuencia por razonar la información” (cito a Arbonés, 2001b, p. 90).

Según el economista Fritz Machlup (1962), el término información se remota a un medio imprescindible para obtener y formar un conocimiento, por ende, solo se le va a reconstruir o acotarle. De la misma forma, Dretske manifiesta que “lo que forma al conocimiento es la presencia de información y lo que destacar de ella es el aprendizaje que destaca en ella” (cito a Nonaka y Takeuchi, 1999).

(Benavides y Quintana, 2003, p.12) consideran que “son un par de características adversas que destacan al conocimiento como superior que la información ya que esta se considera como conocimiento cuando empieza a formar parte del estado mental del individuo”.

La información es un proceso que puede existir sin la presencia de un sujeto que la tenga a diferencia absoluta del conocimiento, que para su existencia es imprescindible saber quién es el sujeto que conoce (Benavides y Quintana, 2003).

2.1.5 El conocimiento como empresa

“Una empresa de conocimiento es posible constituir la en cualquier sector que tenga como objetivo formar nuevos conocimientos para tener así una visión de tendencia innovadora y así tenga como consecuencia apalancarse a un sistema de progreso constante manteniéndose sujeta establemente a su entorno” (Arbonés, 2001a, p. 48). En concordancia con Arbonés (2001a).

De forma intachable el término que hoy reconocemos como conocimiento es la forma estratégica de potencialización en la capacidad de competencias de todas las organizaciones, pero cuando aplicamos estos términos en materia de administración o gerencia se convierte en un recurso necesario en las actividades comerciales ya que abarca un gran portafolio de enfoques, soluciones y alternativas que exploran el campo. De acuerdo con Hollis (1994), sugiere la necesidad de ser realistas en una herramienta tan diversa y dinámica a través de la construcción que agrupe todo conocimiento patrocinado por los distintos enfoques y disciplinas que abarcan.

Los modelos de gerencia del conocimiento en Colombia han sido tomados con bastante importancia y se centran en las herramientas tecnológicas que proporciona dicho mecanismo. Esto, radica de la mano de Frappaolo y Toms (1997) que resaltan todos aquellos aspectos que tienen relación con la gestión (sea o no sea administrativa) o bien también, la gestión de los recursos humanos (Lank, 1997).

La gestión del conocimiento marca un hito a partir de la teoría del pensador económico disidente Karl Polanyi (1948) por sus argumentos acotando que los conocimientos empleados en las empresas se dividen en explícito y tácito. De acá, parte la problemática más resaltante que es realizar un conocimiento y a su vez aplicarlo debido a que hay nuevos métodos que forjan el

diseño de estructuras de carácter empresarial capaz de integrar todos aquellos conceptos de aprendizajes causando como consecuencia el aumento de la competitividad.

A manera personal, la gestión del conocimiento parte del conocimiento explícito, debido a que es la que radica en la que la persona ya tiene y es flexible y muy fácil de entender. Esto ya que, asumiendo una posición de expositor es la mejor forma y mecanismo de dar a interpretar un mensaje y tendrá más impacto en la sociedad que absorbe el mensaje.

Es importante acotar que el aprendizaje parte de la adquisición de algún conocimiento y el desarrollo o planteamiento de una habilidad, siendo así, totalmente distinto al conocimiento. Entonces, a través de la información, absorbemos conocimientos que son procesados por la mente como recuerdos a largo plazo que poniéndolos en práctica a través de la matriz de la funcionalidad se perfeccionan los mecanismos y su vez puestos en marcha en soluciones de problemáticas y proporcionalmente se aumenta la capacidad de mejora de las capacidades adquiridas.

Cabe destacar que muchas veces no aprendemos por más que intenten enseñarnos y a su vez desaprendemos por la falta de práctica de algún proceso vital en la trascendencia del hecho. Es por eso que, el conocimiento es el proceso que realiza el hombre a través de su creencia, la capacidad de entendimiento y así sus interpretaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995). Acciones que son actitudes, aptitudes, competencias físicas, actitud cognitiva o intelectual (mediante la solución de problemas).

Empresarialmente se dan distintas formas de aprendizajes que a su vez también se aprenden haciendo otras. Así como también la organización por la experiencia consumada en el uso de nuevos procesos. Es así, como los modelos de gestión del conocimiento deben apalancarse en

esquemas de modelo de excelencia organizacional, como el que se aplica en la zona europea de habla hispana y española. Formas de inclusión conjunto evaluaciones en la calidad total de las empresas son maneras de desenvolvimiento claves. La gestión del conocimiento parte de “...gestión de contenidos y de flujo de trabajo para clasificar el conocimiento y canalizarlo hacia los trabajadores para su aprovechamiento...es localizar la información para lograr la colaboración organizacionalmente...” (Barnes, 2002).

Partiendo de esta lógica por Barnes, puede decirse que la organización de la gestión del conocimiento radica en tres problemáticas.

(1). Debe existir un mapa donde se den los conocimientos de acuerdo los objetivos del conocimiento, para ello se aplican los llamados mapas estratégicos que se relaciona con el desarrollo del plan estratégico que será elemental para el levantamiento de la empresa.

(2). A través de la naturaleza del conocimiento explícito se hace una base en la epistemología y a su vez son los esquemas de clasificación quien la ontología específica.

(3). Las definiciones a través de la Tecnología de la Información y Comunicación y sus herramientas que son medibles son pertenecientes a una semántica. Dos tipos de establecimientos, tipo micro y tipo macro. La base micro es netamente comunicativa y la base macro en las ventajas dinámicas en el conocimiento de la economía)

La implementación de la gestión del conocimiento dentro de entidades siempre será un método bastante tedioso de hacerlo y no solo en empresas sino también modelos de gobiernos que se encargan de transformar las economías de sus países a través de este mecanismo. Los países desarrollados son los principales jerarcas en aplicar modelos renacentistas y vanguardistas

para convertirse en pioneros en los mercados que más se destaquen. Acá es donde el impulso de estos sistemas de gestión empieza a hacer eco por la aplicación que se generan en nuevas prácticas a las empresas grandes, pero también escasamente a las medianas y pequeñas (MiPymes). Entonces, acá es donde nace la primera necesidad de formar un sistema que blinde el monitoreo y el conocimiento y así el aprendizaje del sistema que se está empleando y al mismo tiempo contar con un sistema de Memoria Organizativa sea cual sea la empresa donde se emplea para calificar la información, identificarla, ordenarla y presentarla de acuerdo a su definición ontológica que se le haya patrocinado dentro de la entidad debidamente constituida

Todo este tipo de vanguardias en las TIC permiten que consigo nazcan sistemas que permitan innovar la categorización dentro de las empresas a través de:

- Sistemas de Ayuda a la Decisión (DSS: Decision Support Systems)
- Sistemas de Información Ejecutiva (EIS: Executive Information Systems)
- Sistemas de Información para Administración (MIS: Management Information Systems)

En toda forma la empresa debe conocer de procesos y operaciones internas y de contexto, del conocimiento que se sabe pero es confidencial, así como de la experiencia física en preferencia y del conocimiento codificado, pues si un operario se va, queda el conocimiento disponible, abriendo la posibilidad de formar capacidades cognitivas y de absorción, entonces, genera la capacidad de formar cultura e intercambiar conocimientos adentro y por fuera de la empresa y finalmente, conocer de eventos y tendencias del mercado global y nacional.

Alavi y Leidner formularon un estudio en el año 1999, cuya muestra fue aplicada en un top hundred (100) de empresas en doce países de los distintos continentes existentes. Al proceder a ondear más a los gerentes y directores ejecutivos de empresas de servicios y también enfocados

en las manufacturas, un 54% (54 empresas) describieron considerar el uso de un sistema de gestión del conocimiento.

La necesidad de las empresas de servicios de las TIC está en auge y por ende, crece día a día. La empresa virtual alemana Sigma es considerada una red de expertos consultores, donde en el 2002 poseían alrededor de 200 unidades por toda Alemania, la organización a través de los años y sus políticas adoptadas gracias a la gestión y sus herramientas se ha consolidado como soporte tecnológico y gestores de las principales empresas que funcionan en la región, incluso también en Europa occidental, y se encuentran conectadas a las principales bases de datos de tendencias mundial (Lemken, Kahler y Rittenbruch, 2002). (Eumed, 2010).

Basados en los estudios que anteriormente se han proporcionado se considera que los procesos de gestión es posible interpretar como una de las principales competencias básicas necesarias teniendo como consecuencia que la normalización sea más perjudicial que provechosa. No obstante, teniendo una estructura debida, todo aquel sistema de referencia no va a limitar el desarrollo de estas políticas. Entonces, para efectos de este modelo, la gerencia o administración del conocimiento es considerada como la transformación de las estrategias para dinamizar la capacidad competitiva; a su vez son interpretados como *Open and Complex Systems* en donde funcionan de manera paralela a diversos tipos de lógicas e incógnitas, así como un portafolio de fuerzas que dentro de sus exigencias pide estar en permanentes funciones de dinamicidad y ajuste.

En este formato de gerencia o de administración cuya raíz radica en el conocimiento, las personas son el centro de funcionamiento porque son el recurso humano quienes adquieren,

forman alternativas, manifiestan, son razonantes y ponen en marcha el raciocinio son el principal motor y grupo de apoyo para tal efecto.

Según Drucker (2005), toda organización debe tener química en la preparación de los equipos de trabajos selecto que engranen perfectamente bajo los esfuerzos individuales que cada uno deben para un correcto logro de objetivos empresariales y así a través de esta unión generar un valor agregado a la entidad. Así los aportes de cada persona han de estar orientados a los objetivos de la organización como un todo y no al cumplimiento de tareas o funciones aisladas de áreas o departamentos estancos. Al respecto, Quinn, Anderson y Finkelstein (1996) no dudan en afirmar que, es indudable que en la sociedad actual denominada por alguna sociedad del conocimiento- el éxito de cualquier organización está determinado más por el desarrollo de las potencialidades y capacidades intelectuales de las personas que en ellas laboran que por los demás activos de las compañías (financieros, maquinaria y equipo, TIC, etc.).

2.1.6 Aplicación de la Gestión del Conocimiento para el desarrollo de políticas económicas y estrategias

Banco de Bogotá pertenece a la familia del Grupo Aval que es considerado el más grande gigante financiero de Colombia y uno de los líderes en el continente americano. Es reconocido por el portafolio de productos y servicios que desenvuelve para ofrecer a lo largo y ancho del territorio colombiano como continentalmente. Ofrece oportunidades desde la banca tradicional hasta la administración de fondos.

El Banco de Bogotá triangula sus estrategias comerciales para sectorizar las prioridades, pero al mismo tiempo convertirlas en un ciclo de oportunidades para la clientela y el beneficio de la entidad financiera. Cuenta con una ruta de siete (7) puntos estratégicos:

1. Estrategia: Compuesta por la estrategia en sus ventas y con esto trae
 - Fases de segmentación
 - Productos y servicios que puede ofrecer
 - La organización que ejerce en su portafolio
2. Magnitud y orden de fuerza de ventas
3. Rutina de ventas
4. Capacidad de soporte
5. Cualitatividad y cuantitatividad en el desenlace del negocio
6. Cualitatividad y cuantitatividad en el desenlace al incentivo unitario
7. Desarrollo de capacidades
 - Proceso de reclutamiento
 - Entrenamiento, adoctrinamiento y coaching (Fase fundamental)
 - Plan de trabajo

Grupo Aval dentro de sus competencias para no solo el desarrollo financiero de la entidad sino también de su capital humano y comprometido con el futuro del país funciona con un proceso dónde la capacitación de sus trabajadores se da a través de una Universidad Virtual para reforzar mediante el coaching la Red de Oficinas que compone al Banco de Bogotá.

2.1.7 Conocimiento Tácito/Explicito

Conocimiento tácito: Se mide en las experiencias que se adquieren a través de la experiencia generando habilidades comerciales que son reflejadas en gerentes y puestos ejecutivos.

Conocimiento explícito: Se desarrolla a través de herramientas que permitan un desarrollo óptimo y con cierta metodología, puede darse en procesos y procedimientos o en la principal tendencia como lo es el Intranet. Además, el estudio de los mercados permite una oportunidad amplia ante la competencia.

Esto abre una puerta a la vanguardia flexibilizando los ciclos de ventas y el cumplimiento de metas, teniendo como consecuencia un aprendizaje eficaz y practico junto a la fomentación e indagación de modelos de aprendizaje que lleven a la feliz satisfacción del cliente.

En las desventajas que acompañan estos procesos nos encontramos con la desactualización tecnológica y la transformación hacia una posible debacle si no se actualiza. Al mismo tiempo, se enfrentan a resistencia por los cambios que se protagonizan a lo largo del camino y siempre nos encontraremos con paradigmas en las empresas.

La gestión del conocimiento del Banco de Bogotá en el periodo 2020/2024 toma un nuevo rumbo. Se abre una nueva oportunidad estructurando un paseo hacia dos objetivos que serán estrategias claves para el propósito anual. Operacionalmente se va a llevar una gestión minuciosa de organización, inventando posibilidades de captación de clientela nueva y ajena para el crecimiento del portafolio de la cartera de clientes de la filial y así a su vez garantizar el liderato tanto del Grupo como de la Banca. El segundo está enmarcado con el personal, creando líderes por medio de las nuevas tecnologías y tendencias. A través de estos procesos se blindan los sistemas financieros y sus estrategias, reduciendo grandemente las posibilidades de perdidas teniendo bases en sistemas anteriormente aplicados y siendo sometidos a grandes pesquisas para tener técnicas y herramientas innovadoras para la colaboración, comunidades y aprendizajes. Esto logra el desarrollo de los objetivos de la Gestión de la empresa.

Basados en la experiencia el sistema de Gestión se enfoca en el alcance financiero que tiene la Banca, por ende, el elemento fundamental se propicia en fortalecer la capacidad de respuesta inmediata que tenga la organización a través de sus directores o gerentes. Se identifica el proceso, se produce, se difunde y se usa en el desarrollo de nuevas prácticas que van a formar parte de una alternativa que será el desarrollo de nuevas estrategias que invadan el mercado financiero.

2.2 Marco contextual

Un primer trabajo correspondiente a Bernal (2011) quién realizó el: “Modelo de gerencia del conocimiento: visión integral” en un Artículo de Investigación Científica y Tecnológica en la Mención de Colciencias de la Universidad de la Sabana en Chía (Cundinamarca) – Colombia. Evidencio el manejo de teorías que tenían como objetivo demostrar un diseño a escala integral sobre la Gestión del Conocimiento como una herramienta de tipo estratégica que permita percibir los recursos competitivos para las empresas. El modelo según sus objetivos busca dar soluciones a incógnitas constantes que existen en ejecutivos organizacionales y expertos de la materia en el entorno en base a la necesidad de la existencia de mecanismos gerenciales particulares y oportunos a la realidad que radica en las empresas. En la creación de esta alternativa administrativa se extrajo un amplio material bibliográfico en base al tema en productividad y un campo de trabajo en referencia con entrevistas a gerentes y analistas en el tema.

La investigación se enmarcó en un proyecto factible que sería sometido a juicio posteriormente para la aplicación en primera instancia en el Banco de Bogotá del Grupo Aval de Colombia, como una alternativa para el desarrollo que faciliten e innoven las estrategias

financieras dentro de la Banca Privada. Es por esto, que contó con una muestra estudiada de 52 individuos (34 consultores, 6 especialistas en Banca y Finanzas y 28 escritores de economía, clasistas y redactores de crónicas de los sistemas de clasificación de masas, 12 profesores de la Universidad de la Sabana y 8 estudiantes comprometidos con el compromiso del desarrollo de nuevas alternativas innovadoras). En el marco de los iniciales aspectos tomados en cuenta para la constitución del modelo se usó la técnica del análisis de expertos que fueron expresadas en dos fases consecuentes: en primera instancia a cada uno de los especialistas se entregó un cuestionario conformado por cuatro enunciados enfocados en la proporción de datos que permitan revelar aspectos que debería contener la alternativa que se estaba proponiendo. La segunda fase consto en base a la misma información que se recogió y teniendo complementaria con fuentes teóricas que se evidenciaron en el marco teórico del estudio, al mismo tiempo priorizaron información que sea de utilidad primaria y ejecutora para el respectivo levantamiento del modelo de gerencia que se busca para la organización y su entorno global ya que cuenta con varias filiales.

Este trabajo en profundidad se relaciona con la investigación que se desarrolla, ya que induce al conocimiento a través de enunciados claros y a su vez el conjunto objetivo de aprendizajes precisos que es necesario para la construcción de un método efectivo para la búsqueda y aplicación de estrategias que permitan captar clientes nuevos. Aborda una estructura de tipo detallada y paso a paso para el entendimiento de la Gestión del Conocimiento e ilustra una descripción detallada de lo que en funciones ejecutivas se deben ejecutar.

En un segundo trabajo, perteneciente a Murillo (2009), se denomina “Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia” al artículo que reflexiona sobre los procesos de transformación

organizacional en el sistema de banca en Colombia que tiene como objetivo la agrupación de ciertos procesos de trabajo y la adhesión de nuevas formas de inclusión al entorno laboral, así como a su vez, pone en marcha diversas tesis de funcionamiento para el desarrollo de estrategias financieras bancarias. En este trabajo se dejan reflejados elementos que impactan el sector financiero a través del desarrollo de teorías, características e innovaciones con bases en el conocimiento a través de aspectos que parte desde la perspectiva económica, filosófica y administrativa conjunto a los procesos que conllevan el desarrollo de conclusiones orientados hacia la metamorfosis empresarial.

La investigación arrojó una posibilidad notoria de aprobación y factibilidad demostrada a través del fichaje y datos que se registraron bajo las fichas que debidamente elaboradas y ordenadas fueron examinadas. Este material registraba datos de particularidades en los procesos que se llevan a cabo en bancas de talla internacional del viejo continente y los Estados Unidos de América. Una de las cosas que inquietaban a los desarrolladores del plan acá mencionado, era la forma de aprendizaje y aplicación del mismo. Se formuló un tema de discusión entre profesionales para que los individuos proporcionaran su conocimiento saliendo uno de ellos con un punto de vista hacia el Pragmatismo, convirtiéndose en tendencia por las características que presenta para la facilidad de aplicación del mecanismo. El movimiento Pragmatismo identifica las formas del conocimiento y proponen alternativas de funcionamiento y acción, son elementos inseparables y aplican la investigación y la acción como mecanismos de concepción del conocimiento.

El trabajo es emparejado con la investigación bajo las proporciones que ejerce en base a los resultados que se buscan para la aplicabilidad del proyecto. Es un recurso informativo útil para la

aplicación de diversos tópicos causando una realimentación informativa cumpliendo con las propuestas de nuestros objetivos en el cumplimiento de resultados eficientes.

El artículo se relaciona con los aportes del conocimiento que se necesitan para involucrar aspectos de este cuyas implicaciones son de vital importancia y tener un propio criterio de formulación de hipótesis lo cual genera un proceso de conocimiento interesante y la adquisición de las alternativas de soluciones nacen de la base de los expertos y desarrolladores de este. Recordemos que este estudio data de las Asociaciones Bancarias Colombianas y sus Instituciones Financieras. Remota las consecuencias de procesos anteriores fallidos y toma eventos que han sido positivos para el impacto del desarrollo financiero. Destacamos como políticas emergentes que resultan ser perfectos para la explosividad continua del proyecto y su jugoso ímpetu de perfeccionamiento los estudios y el adiestramiento a nuevas tecnologías de la mano de su aceptación por los clientes y sus efectos en la eficacia. Al mismo tiempo, la caracterización del portafolio de la clientela y a su vez todo esto debería llevar a una lógica de eficiencia organizacional.

En una tercera obra de Benavides (2003) que lleva por título “Proyecto y sistemas organizativos para la gestión del conocimiento: El papel de la calidad total”. Cumple la función de un manual que parte desde la Gestión del Conocimiento y su constitución con un enfoque directamente específico y muy determinado, pero sin embargo aún posee retos a alcanzar a pesar de describir por partes el sentido de este tipo de sistema que cuenta con ciertas fases y funciones organizativas a lo largo de todo el proceso de gestión.

El estudio es incorporado a la investigación por la demostración que ejerce en los conocimientos y capacidades que adquieren las empresas al aplicar esta herramienta y así busca

destacar con sus estrategias de expansión y alcance, siendo grandemente alcanzados mercados y clientes. Este proceso apalanca el desarrollo de cualquier cantidad de conocimiento para explorar la capacidad inmediata de respuesta en la resolución de problemas y la contribución efectiva en las competencias que ejerce.

Pertinentemente en su gestión es eficaz, ya que el artículo demuestra que el recurso intelectual que poseen las empresas siendo a su vez de carácter organizativas y relacionales y con mecanismos genéricos y específicos expresan las diferencias notables que se encuentran en indicadores dentro de la empresa.

2.3 Marco legal

Debido a la creación de la Ley 72 del año 1989 conjuntamente el Decreto Reglamentario 1900 del año 1990, fue autorizado la desmonopolización del sector tecnológico y fue puesta en marcha la oportunidad de la inversión del capital privado en empresas que proporcionaran servicios inteligentes de telefonía local, distrital, por departamentos y a nivel nacional. El Decreto marco un hito histórico ya que dio en las telecomunicaciones la definición de redes y servicios y a su vez fueron la raíz, matiz y parte del marco general en consideración de normas que a partir de ahí hacia el futuro se promulgarían.

Los enfoques de las comunicaciones en Colombia están reglamentados principalmente en los Artículos 75 al 77 de la Constitución Política (1991) “como el derecho a informar y a recibir información veraz e imparcial; reconociendo el derecho a fundar medios masivos de comunicación; a la Soberanía de la Nación sobre la órbita geoestacionaria; al espectro electromagnético como un bien sujeto a la gestión y control del Estado”

En el marco de las tendencias de nacionalización y modernización del Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones crea un Regulador Único a través la Ley 1978 (2019) “Objeto La presente Ley tiene por objeto alinear los incentivos de los agentes y autoridades del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), aumentar su certidumbre jurídica, simplificar y modernizar el marco institucional del sector, focalizar las inversiones para el cierre efectivo de la brecha digital y potenciar la vinculación del sector privado en el desarrollo de los proyectos asociados, así como aumentar la eficiencia en el pago de las contraprestaciones y cargas económicas de los agentes del sector”.

En materia financiera y en relación con las telecomunicaciones y las entidades bancarias, la Constitución Política (1991) “la actividad financiera, bursátil y aseguradora, en la medida que implica el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos de captación, es una actividad de interés público; por tal razón, este tipo de actividades pueden ser ejercidas solamente con previa autorización del Estado, de acuerdo con las condiciones que la ley exija”.

Cabe destacar también que en el Artículo 150 en su literal “d” del numeral 19 de la Constitución Política (1991) “...Dictar las normas generales, y señalar en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno regulando las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público”.

Las normas, decretos, resoluciones, leyes ordinales y estados de emergencia organizados jerárquicamente según Asobancaria (2018) “En primer lugar por la Constitución Política de Colombia; en segundo lugar, las leyes marco expedidas por el Congreso de la República; las leyes ordinarias; las resoluciones y cartas circulares que expide el Banco de la República en

desarrollo de sus funciones; y los decretos con fuerza de ley que expide el Gobierno con base en facultades extraordinarias como el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero”.

Capítulo 3

Diseño metodológico

3.1 Línea de investigación institucional

El trabajo de grado se enfoca en la línea de investigación institucional “Gestión Estratégica para la Globalidad”, sublínea de Administración Estratégica para la Globalidad.

3.2 Eje temático

La sublínea de Administración Estratégica para la Globalidad responde al interés del programa de Administración de Empresas adscrito a la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de Uniminuto, en su Centro Regional Aburrá Sur, de reconocer los diversos procesos de desarrollo empresarial evidenciables al sur del Valle de Aburrá, como insumo de análisis y articulación de los estudiantes a las dinámicas económicas en su ecosistema circundante, propendiendo además por la integración de la misma a los diversos fenómenos regionales, nacionales e internacionales. Es en este sentido que “se analiza el fenómeno del desarrollo empresarial como una interrelación de variables contextuales, que requiere que sea visto con un enfoque sistémico e integrador” (Tirado et al, 2001).

Así, el análisis de los procesos y fenómenos actuales puede contemplar un punto de vista histórico, pues es el resultado de eventos situacionales específicos, y no pueden entenderse de forma separada del contexto social, sus formas de relación, sus concepciones morales, normativas e ideales de trascendencia.

En esta sublínea, “es importante reconocer que los modelos de desarrollo empresarial en Colombia e Hispanoamérica difieren tangencialmente de los de los países industrializados, ello

precisamente por razones históricas, temporales y espaciales particulares, aunadas a la herencia institucional española y la precariedad de los esfuerzos empresariales de mediados del S. XIX” (Martínez, et al 2005).

Teniendo en cuenta este interés por el desarrollo empresarial en el país y en la región, es necesario plantearse algunas preguntas orientadas a profundizaciones investigativas en la temática. Entre ellas pueden encontrarse:

- ¿Cómo se articula el factor de gestión humana en el desarrollo empresarial?
- ¿Cómo pueden fomentarse las políticas de desarrollo empresarial en consonancia con el desarrollo social?
- ¿Cómo influye el desarrollo empresarial en los cambios geopolíticos a nivel regional?

Este tipo de preguntas permiten avanzar en la temática, indagando sus efectos e implicaciones y determinar acciones que permitan articular el desarrollo empresarial a los contextos de responsabilidad social y desarrollo sostenible.

3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo

En un área sujeta a diferentes perspectivas como es la financiera en función de la disciplina desde la que se aborda, para llevar a cabo el desarrollo del diseño metodológico correspondiente a la monografía, la investigación se realizara a través de un enfoque cualitativo, ya que permite indagaciones más dinámicas, perspectivas más amplias y profundas que admiten un proceso de análisis y vinculación de datos más específicos, por lo tanto las definiciones pueden variar – y de hecho varían – según sean tratadas en el transcurso del desarrollo del presente estudio para darle respuesta al planteamiento del problema de la investigación, por tanto se va a detallar estrategias

financieras por parte de la aplicabilidad de la Gestión del Conocimiento para reactivar el contraste del sector financiero con el conocimiento y de ahí su éxito se mida por consecución de objetivos, eficiencia y satisfacción de los clientes tanto externos como internos. Todos ellos son parámetros mucho más difíciles de cuantificar que la cuenta de resultados”. En sentido amplio, puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. (Quevedo & Castaño, 2002, p. 7)

La fenomenológica, que a partir de la década de los sesenta va adquiriendo el protagonismo en la investigación del ámbito de la enseñanza. Busca comprender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Pretende comprender en un nivel personal los motivos y creencias que están detrás de las acciones. Según expresa Jack Douglas, las fuerzas que mueven a los seres humanos como seres humanos y no simplemente como cuerpos humanos... son “materia significativa” [ideas, motivos internos y sentimientos]. Utilizan técnicas como la observación, la entrevista en profundidad que generan datos descriptivos. En general, es denominada como Investigación Cualitativa (etnográfica, investigación de campo, investigación interpretativa, observación participativa) (Quevedo & Castaño, 2002, p. 7)

La gestión del conocimiento no solo permite evaluar el entorno, sino también entender y plantear la toma de decisiones y el actuar, e incluso la interpretación de indicadores y resultados por medio de la aplicación de estrategias efectivas en la automatización de los procesos administrativos, comercial y de mercado, teniendo en cuenta que la banca es uno de los sectores económicos donde es de total vitalidad la interpretación de cifras y utilidades lo cual permite una mayor estabilidad económica y de inversión y de esta manera obtener mayor conocimiento e información acerca del mercado. Por tal motivo es de vital importancia realizar como estrategia

la implementación de Modelos de Mejoramientos comerciales y financieras el cual consiste en un plan de desarrollo de competencias medido por variables cuantitativas que incluye planes de trabajo cuyo objetivo es el crecimiento profesional del equipo comercial, incluyendo Operativos, Asesores, Coordinadores y Gerentes. Se considera adecuado para esta investigación en algunos aspectos las técnicas cuantitativas en el estudio cualitativo ya que como uno de muchos escenarios mencionado anteriormente argumenta por qué no será utilizada la investigación cuantitativa en su totalidad y de esta manera poder emplear diferentes formas para recolectar la información necesaria para desarrollar una investigación.

Las técnicas cuantitativas en los estudios cualitativos favorecen la posibilidad de realizar generalizaciones cuando la investigación se lleva a cabo en distintos contextos y contribuyen a la fiabilidad de los resultados cuando se emplean medidas estandarizadas para describir las variables de un contexto natural. (Quevedo & Castaño, 2002, p. 11)

En contraposición, los estudios cuantitativos, buscan la verificación o comprobación deductiva de proposiciones causales elaboradas fuera del lugar en el que se realiza la investigación. Construyen hipótesis sobre relaciones causales específicas entre variables, comprueban la medida de los efectos. (Goetz y LeCompte, 1988, p. 12)

Es importante que las organizaciones financieras comiencen a utilizar la Comparación de Procesos, entre sus líneas, sus productos, su aplicabilidad y su sistematización, entre sí, ya que esto se adaptaría bien al enfoque operativo de la mejora del desempeño y así brindar al cliente un proceso informativo más equilibrado. Se utilizará para el desarrollo de la investigación tres componentes como configuradores del proceso de comprensión: i) Preconcepción, ii) Comprensión actual, y iii) Interpretación

La interpretación parte de una preconcepción de lo que se pretende interpretar. La preconcepción hace referencia a lo que el investigador sabe ya, y es capaz de reconocer en el hecho analizado, no se puede comprender algo sin un bagaje previo de preconcepciones ni al margen de dicho equipamiento interpretativo, funciona como un marco general en el que pueden ser comprendidos las informaciones y los datos. (Quevedo & Castaño, 2002, p. 12)

El estudio cualitativo es un proceso mixto que mezcla lo inductivo y lo deductivo, adquiriendo el proceso de investigación un desarrollo que:

1. Comienza con visiones generales de la situación y sus contextos
2. Desciende a aspectos concretos y relevantes desde el punto de vista de los propósitos y del marco teórico de la investigación
3. Se retorna a las dimensiones generales que actúan como contexto de significación y de contraste de los análisis generados en los niveles más específicos o sectoriales. (Quevedo & Castaño, 2002, p. 13)

Erickson (1989), señala tres aspectos a tener en cuenta en el desarrollo (recogida y análisis de la información) de la investigación cualitativa:

1. Identificar estructuras y perspectivas de significado
2. Prestar atención a los sucesos que vayan ocurriendo en los diversos niveles, para detectar posibles conexiones de influencia
3. Recoger las redundancias para poder establecer el carácter típico o atípico con relación al contexto. (Quevedo & Castaño, 2002, p. 16)

3.4 Diseño

Estudio de casos

Como ya se ha descrito el tipo de estudio, enfoque cualitativo, el tipo de investigación se enfoca en el estudio de casos que tiene como propósito evaluar los resultados de la investigación identificando las estrategias financieras que se dan en el Banco de Bogotá.

El uso del estudio de casos ofrece importantes resultados e información valiosa lo que se define como un examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno o entidad social, donde se pretende encontrar nuevas evidencias, situaciones, o la formulación de nuevas teorías, estrategias o una realidad social en un determinado entorno.

Es decir, es un examen sistemático de un fenómeno específico, como un programa, un evento, una persona, un proceso, una institución o un grupo social. Un caso puede seleccionarse por ser intrínsecamente interesante se estudia para obtener la máxima comprensión del fenómeno. Los estudios de casos se refieren al análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social y proporcionan una descripción intensiva y holística del mismo. Su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo. (Monje, 2011, p. 117 - 118).

El estudio de casos es como un proceso que intenta describir y analizar no pocas veces alguna entidad a medida que se desarrolla a lo largo de un tiempo en términos cualitativos, complejos y comprensivos. Se caracteriza por:

- Descripción intensiva. Holística y un análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social, enmarcado en el contexto social donde se produce.
- Analiza a profundidad la interacción de los factores que producen cambio, crecimiento o desarrollo de los casos seleccionados.
- Utiliza primordialmente un enfoque longitudinal o genético.
- Los casos pueden ser grupos o personal, un programa, un evento, un proceso o una institución.
- Utiliza particularmente la observación, las historias de vida, las entrevistas, los cuestionarios, los diarios, autobiografías, documentos personales o colectivos, correspondencias e informes.
- Su objetivo básico es comprender el significado de una experiencia.
- Aunque hace énfasis en el trabajo empírico, exige un marco de referencia teórica para analizar e interpretar los datos recolectados de los casos estudiados.

3.5 Alcance

Los estudios de casos se agrupan en tres categorías:

1. Estudio de casos descriptivos: este presenta un informe detallado del caso eminentemente descriptivo, sin fundamentación teórica no hipótesis previas. Aporta información básica generalmente sobre programas y prácticas innovadoras.
2. Estudio de casos interpretativo: aporta descripciones densas y ricas con el propósito de interpretar y teorizar sobre el caso. El modelo de análisis es inductivo para desarrollar categorías conceptuales que ilustren, ratifiquen o desafíen presupuestos teóricos difundidos antes de la obtención de la información.

3. Estudio de casos evaluativo: este estudio describe y explica, pero además se orienta a la formulación de juicios de valor que constituyan la base para tomar decisiones. (Monje, 2011, p. 118).

Con el fin de llevar a cabo el diagnóstico de tendencias y enfoques más importantes relacionados con la Gestión de Conocimiento, se desarrollará una investigación de tipo descriptiva, dado que se pretende llevar a cabo un proceso de indagación de causas, efectos y variables que intervienen en la posición del Banco de Bogotá como entidad bancaria en Colombia. Se busca determinar las estrategias financieras innovadoras que puedan cubrir a cubrir un mayor porcentaje de población en lo que a Canales de distribución del servicio se refiere.

3.6 Población

La población que se elegirá para desarrollar el diseño metodológico del proyecto será el Banco de Bogotá donde las oficinas con más demanda de operaciones serán las protagonistas de la investigación ya que estas comprenden todas las áreas asignadas para la interpretación de la muestra y se caracterizan por contar con un gran número de clientes, asesores, auxiliares, gerentes y operativos del sector donde estará enfocada la investigación. Partiendo de esta información se elegirán cuatro (4) áreas: i) operativa, ii) comercial, iii) talento humano, y iv) contabilidad, se elegirán gerentes y coordinadores que lleven buen tiempo en el cargo y que hayan sido testigos de la implementación de proceso para la búsqueda de estrategias donde se verificara que tan asociados están con el término de gestión del conocimiento en el Banco y en sus procesos, si los implantan o si en realidad lo ven como innecesarios en sus áreas para la innovación de estrategias financieras, también se elegirán a clientes con un largo historial de productos en el banco para la interpretación de los procesos operativos frente a los productos.

Esto con el objetivo de obtener más información de ambas partes y poder hacer un comparativo para identificar los pros y los contras de la implementación de estrategias de innovación para el centro banca por medio de la Gestión del Conocimiento.

3.7 Tamaño de muestra

En los estudios cualitativos se eligen a los participantes por su relevancia para el estudio y, comúnmente, la selección se hace basándose en criterios. La diagramación, es un proceso inicial que proporciona datos de base: permite la selección y el muestreo metódico dentro del grupo seleccionado de participantes; avala que los datos son representativos de las características y comportamientos observables y garantiza la fiabilidad y validez del estudio.

El proceso de diagramación “vagabundeo” tiene lugar en la entrada del investigador al campo con el propósito de familiarizarse con los participantes, el contexto, el proceso que va a investigar. Es un proceso informal que, mediante entrevistas repetidas, el observador trata que los participantes expliciten sus constructos. Su uso permite conocer cómo los individuos se conceptualizan a sí mismos y a los demás, las cuestiones o temas más importantes, la clasificación y categorización de los participantes, la elaboración de un esquema de tiempo adecuado para el estudio, concretando las estrategias más adecuadas de recogida de datos y técnicas para el análisis de los mismos.

El área de ventas y mercadeo es el punto contacto de la empresa con el entorno, de igual manera debe establecer un diálogo continuo con las demás áreas en la organización, lo que indica que el área comercial debe hacer parte integral de las estrategias de la organización; pero también es el resultado de las acciones llevadas a cabo en otras áreas funcionales. (Pacheco et al., 2002, p.131) Las prácticas directivas como la forma de hacer funcionar toda la estructura

organizativa y el motor de la gestión, enfocándose principalmente en el ejercicio del control para garantizar que las actividades de la organización estén dirigidas a la consecución de las metas y la toma de decisiones, fundamentada en la buena calidad de información real del estado de la empresa en estimaciones y en expectativas que difieren de la realidad, lo que combinado se constituirá en la clave para garantizar la calidad en las decisiones organizacionales.

La diagramación supone, a su vez, el primer paso para el análisis ya que en este proceso se recogen los datos preliminares a partir de los que se seleccionan o elaboran las unidades de análisis. Es una fase inicial de análisis constructivo en el que se descubren categorías abstraibles de los fenómenos (Goetz y LeCompte, 1988) (Quevedo & Castaño, 2002, p. 19-20)

La muestra se define como un conjunto de objetos y sujetos procedentes de una población; es decir un subgrupo de la población, son cuando esta es definida como un conjunto de elementos que cumplen con unas determinadas especificaciones. De una población se pueden seleccionar diferentes muestras. (Monje, 2011, p. 123).

3.8 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos

Se recogen como procedimientos más típicos los siguientes: La observación participante, el análisis de documentos y la entrevista en profundidad.

Observación participante: Es una estrategia no valorativa de recogida de datos en su contexto natural (Banco de Bogotá)

Exige:

- La presencia prolongada del investigador en determinados espacios y momentos en el lugar en el que se producen ciertos acontecimientos, procesos, conductas de forma constante.
- Que haya una interacción social entre el investigador y los participantes en el contexto de estos.

La encuesta: Recoger datos de un modo sistemático.

Consiste en un instrumento que permite dar respuestas a preguntas puntuales y específicas sobre el tema, obteniendo información de una muestra de individuos es decir una fracción de población bajo estudio. Para lo cual desarrollamos un formato virtual que consta de afirmaciones y observaciones dando opciones estándares como respuesta para una recolección cuántica de los datos y así poder procesar unos resultados estadísticos.

Las siguientes son las opciones planteadas en la encuesta:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Si |  Siempre |
|  No |  Casi Siempre |
| |  A veces |
| |  Casi Nunca |
| |  Nunca |

Recoger datos de un modo sistemático y no intrusivo: La observación y reflexión prolongada permite desarrollar un modelo interpretativo que se construye progresivamente a través de una serie de observaciones parciales. (Quevedo & Castaño, 2002, p. 19-20)

Análisis de documentos: Los documentos pueden ser no personales (libros de actas...) y personales (material de trabajo, diarios, autobiografía, historia de vida...) (Quevedo & Castaño, 2002, p. 23)

Entrevista en profundidad: Las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas. Se describen como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas. Taylor y Bogdan (1986-101) las definen como: "reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes de sus experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras".

Básicamente se distinguen tres tipos de entrevistas:

1. Historias de vida, en las que el investigador solicita el relato de las experiencias y las definiciones que da a tales experiencias;
2. Dirigidas al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. Los informantes describen lo que sucede, como lo ven ellos y las perspectivas de otras personas;
3. Orientadas a proporcionar un cuadro amplio de una gama de contextos, situaciones o personas. Se utilizan para estudiar un número amplio de personas en un lapso de tiempo relativamente breve con relación al tiempo que habría que invertir en un estudio similar utilizando observación participante. El punto central de estas entrevistas es conocer lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones; el modo como ven, clarifica y experimentan el mundo. El investigador debe de lograr que los informantes hablen, sin él estructurar la conversación ni definir lo que en ella se debe de decir. (Quevedo & Castaño, 2002, p. 23)

Entre las preguntas más utilizadas en los estudios cualitativos están:

- Descriptivas con la que se pretende obtener una descripción o representación del mundo del informante.
- Sobre opiniones y valores, para descubrir sus creencias acerca de sus comportamientos y experiencias
- Sobre sentimientos con el fin de conocer cómo reaccionan emocionalmente a sus experiencias y opiniones
- Preguntas hipotéticas, para estimular la especulación en el entrevistado en torno a ideas alternativas.
- Proposicionales, son preguntas que contienen una proposición con el fin de obtener una respuesta compleja y elaborada.
- Preguntas de contraste con las que se pretende obtener los significados que los entrevistados asignan a y las relaciones que establecen entre los distintos constructos.
- De abogado del diablo para descubrir lo que los entrevistados consideran temas controvertidos.

En este tipo de entrevistas no existe un protocolo estructurado, si no una guía de entrevista para asegurarse de que los temas clave sean explorados por un cierto número de informantes. Estas guías son una lista de áreas generales que deben de cubrirse con cada entrevistado. El investigador decide, en la entrevista cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas.

(Quevedo & Castaño, 2002, p. 24)

Para la descripción de este proceso, adoptamos el modelo descrito por Miles y Huberman (1984)

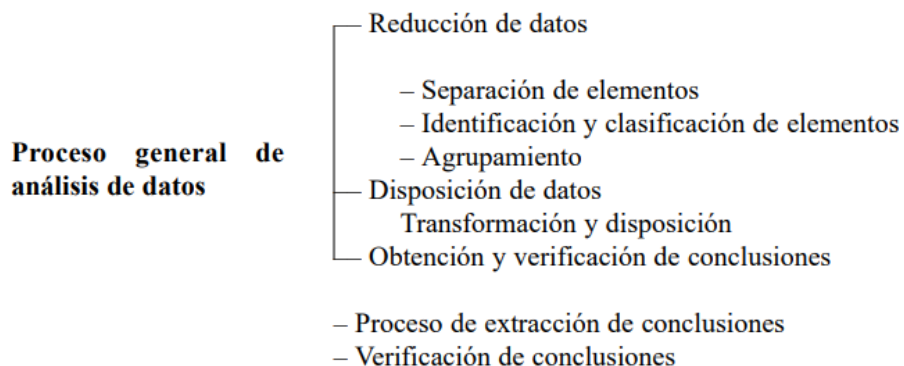


Ilustración 1. Modelo de Proceso General de Análisis de Datos. Fuente: Miles y Huberman (1984)

1. La cuestión por estudiar (a qué preguntas ha de responder el estudio)
2. El contexto y el lugar en el cual efectuar la observación (banco- sala de almuerzo)
3. Un fragmento de la realidad a observar-
4. Un instrumento/s para registrar y almacenar la realidad en estudio.
5. Procedimientos para observar (cuándo, orden de utilización de determinados instrumentos...)
6. Sujeto-s y/o acontecimientos a observar.
7. Procedimientos de análisis apropiados para el problema que se estudia y para el registro obtenido.
8. Método (informe escrito, grabación...) de comunicar los datos e información extraída del registro de la observación: qué, cómo, dónde, cuándo y con qué propósito se observó; instrumentos que se utilizaron y el modo en cómo se registraron los datos (duración, acontecimientos registrados).
9. Observaciones o conclusiones

En el siguiente cuadro se presenta la muestra seleccionada del área comercial la cual comprende coordinadores y asesores la unidad de libranzas, siguiendo con el área de plataforma donde se verán involucrados: gerentes de zona y gerentes de oficina del banco de Bogotá:

Nombre	Cargo
Catalina Pérez Cardona	Gerente de Oficina
Carolina Taborda	Gestora de cobranza
Jemay Andrés Bermúdez cruz	Asesor comercial
Daniela Agudelo García	Asesor comercial
Isabel Cristina palacios	Asesor Comercial
Erika Tabares	Asesor Comercial
Vanessa Salazar	Asesor Comercial
Maritza Mejía	Cajera Principal
Laura Alejandra Arango	Cajera Principal
Ana María Velásquez	Asesor comercial
Andrés Marín	Asesor Comercial
Ana María López silva	Coordinador
Suldery Castañeda Roldan	Asesor Comercial
Sara Espinosa	Coordinador
Juliana Marín	Gerente de Oficina
Nicolas Rojas	Coordinador
Carlos Andrés Mora	Gerente Comercial
María Fernanda Naranjo	Asesor Comercial

Esteban Granda	Gerente Comercial
Paula Espinosa	Asesor Comercial
Jonathan Tejada	Asesor Comercial
Yuliana María Guerra García	Asesor Comercial
Iván Londoño	Asesor Comercial
Susana Londoño	Asesor Comercial

Tabla 1. Muestra Seleccionada para Estudio. Fuente. Elaboración propia

A continuación, se presenta dos tipos de encuestas. En estas se diseñaron preguntas que contribuyeron a los resultados de la investigación, acorde a lo estipulado en los objetivos iniciales; basadas sobre las opiniones, necesidades, debilidades y fortalezas que puedan presentarse en el área comercial del banco de Bogotá, para determinar cuáles son los aspectos a mejorar, conocer el grado de conocimiento y de satisfacción de los empleados frente a la empresa y detectar los aspectos exactos de mejora en el área comercial y del cómo pueden estar involucrados o relacionados con la gerencia del conocimiento.

Encuesta 1

***Título:** Estrategias financieras e implementación de gestión de conocimiento*

Nombre: _____

Cargo: _____

Área: _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la compañía?

2. ¿A qué cargo ingreso y a cuál área?
3. Como considera el crecimiento que ha tenido la compañía desde su incorporación.
4. Cuáles son las diferencias de las estrategias utilizadas ahora y las de cuando ingreso.
5. Qué opina de las estrategias que utiliza el Banco para la vinculación de nuevos clientes y la fidelización de los demás.
6. Conoce todos los productos que ofrece la compañía tanto para personas naturales, como PYMES y ha grandes corporaciones.
7. En su criterio cuales son los productos más adquiridos por los clientes y que estrategias se utilizan para llegar a ellos.
8. Considera que los tramites que realizan los clientes son manejables por diferentes tipos de personas y necesariamente requeridos.
9. Si tuviera el poder para realizar cambios a las estrategias utilizadas ¿Cuáles serían?
10. ¿La capacitación que recibió cuando ingreso fue práctica para los procesos que se estaban manejando?
11. Cuales han sido para usted las innovaciones en los procesos de capacitación y como considera estos nuevos métodos.
12. Ha tenido la oportunidad de trabajar en otras áreas o cargos del Banco y si es así, ¿ha recibido la capacitación correspondiente al nuevo cargo?
13. Ha recibido capacitaciones de actualización de las nuevas herramientas y estrategias incorporo el Banco en el tiempo oportuno.
14. Considera que el material utilizado para las capacitaciones es entendible y practico al momento de consultarlo.
15. Según su opinión, cuál de estos es mejor método: La capacitación impartida

presencialmente por el experto del tema a tratar, o el autoaprendizaje manejado en la plataforma educativa del Banco.

16. Según su experiencia, cuáles son los métodos para tener personal más capacitado y proactivo.

17. Si tuviera el poder, que cambios realizaría en los métodos de capacitación que tienen el Banco ya establecido, para mejorar la eficiencia del personal.

Encuesta 2

***Título:** Análisis de estrategias comerciales banco de Bogotá*

Nombre: _____

Cargo: _____

Área: _____

1. Considera que los productos que ofrece el Banco de Bogotá cubren las necesidades de sus clientes.

- a. Siempre:
- b. Casi siempre:
- c. A veces:
- d. Casi nunca:
- e. Nunca:

2. Según su opinión, han sido efectivas las estrategias utilizadas por el Banco para que más personas conozcan sus productos y los beneficios que reportan.

- a. Siempre:
 - b. Casi siempre:
 - c. A veces:
 - d. Casi nunca:
 - e. Nunca:
3. Consideraría que la asesoría personal puede reemplazada por la virtual y tener clientes satisfechos.

- a. Siempre:
 - b. Casi siempre:
 - c. A veces:
 - d. Casi nunca:
 - e. Nunca:
4. Piensa que la venta telefónica puede ser más efectiva que la personal.

- a. Siempre:
 - b. Casi siempre:
 - c. A veces:
 - d. Casi nunca:
 - e. Nunca:
5. Diría usted que los colombianos prefieren pedir créditos más que ahorrar.

- a. Siempre:
- b. Casi siempre:
- c. A veces:

- d. Casi nunca:
 - e. Nunca:
6. En este periodo de recesión económica han aumentado los créditos.
- a. Si:
 - b. No:
7. Según su experiencia quienes tienen ahorro optan por utilizar CDT.
- a. Si:
 - b. No:
8. Según su experiencia las quejas recibidas son por falta de capacitación del personal.
- a. Siempre:
 - b. Casi siempre:
 - c. A veces:
 - d. Casi nunca:
 - e. Nunca:
9. En casos complejos o que se encuentren fuera de los procedimientos estándares el personal tiene la capacitación para brindar solución al cliente sin romper las políticas del Banco y conservando la fidelización de éste.
- a. Siempre:
 - b. Casi siempre:
 - c. A veces:

d. Casi nunca:

e. Nunca:

3.9 Análisis y tratamiento de datos

Al analizar la recopilación de los datos se logra observar que las estrategias implementadas por el Banco de Bogotá en el área comercial se enfocan principalmente en las ventas apoyado por procedimientos que están compuestos por eficiencia, efectividad y desarrollo de capacidades; aspectos aplicados y con referencia al personal de la compañía, su recurso humano.

No obstante, según las respuestas de los entrevistados hay opiniones encontradas en cuanto a procesos de la compañía, destacan los siguientes:

- Capacitación en el área
- Ejecución de actividades ajenas al área sin capacitación
- Tecnología
- Procesos manuales
- Preferencia por las capacitaciones presenciales
- Actualización de la información

A continuación, se presenta un cuadro comparativo sobre los problemas identificados y las estrategias que se proponen. Aunque muchas de las respuestas fueron positivas y demostraron que el Banco cuenta con diferentes fortalezas, vale mencionar que así mismo tiene falencias en términos de recursos humanos y tecnológicos, lo que permitirá tener un punto de partida a lo hora de adoptar dichas estrategias para uso propio

Problema	Estrategia
<p>Capacitaciones sin tutoría o guía: Los encuestados establecen o manifiestan que las capacitaciones muchas veces no son de su agrado, ya que carecen de tutoría y enseñanza en la práctica puesto que enfoca esfuerzos en su escuela o universidad virtual, lo que implica dificultades con el entendimiento de ciertos temas.</p>	<p>Contexto Funcional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer claros los puestos de trabajo, además de establecer el nivel de aporte, percibiendo el valor comercial del banco. • Determinar acompañamiento para monitoreo y evaluación. • Definir las competencias que pueden funcionar virtualmente. <p>Contexto Ambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la funcionalidad de los recursos para la ejecución de las capacitaciones. • Elegir los recursos adecuados para las capacitaciones con acompañamiento. <p>Contexto Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear identificación o empatía de los valores de los empleados con los de la empresa. • Realizar incentivos en los casos que se ejecuten funciones en un área diferente. • Fortalecer las competencias de los empleados como la adaptación a los cambios.
<p>Falta de Capacitación: Los encuestados así mismo manifiestan que han tenido que ejecutar actividades diferentes a las de su cargo y área, ya que se les ha asignado funciones diferentes en otra área, provocando dificultades en la ejecución de las mismas ya que no le brindaron capacitación al respecto.</p>	<p>Ya que incorporar temporalmente a un empleado a otra área puede ser repentino y urgente, se debe optar por tener un plan previo para este tipo de situaciones, para que este pueda ser desarrollado se ha de optar por lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detectar las necesidades para que el personal se adapte, además de visualizar las herramientas que debe tener a disposición. • Diseño de la capacitación contra tiempo en donde se refleje los planes generales del cargo. • Proporcionar los recursos necesarios, además de acompañamiento del posible tutor. <p>Seguimiento de las funciones que sean ejecutadas y proporcionar la retroalimentación pertinente.</p>

Procedimientos Manuales: De acuerdo a las respuestas, se evidencia que, aunque el banco cuente con esfuerzos en temas de tecnología, es claro que hay procesos manuales innecesarios que pueden perjudicar la eficiencia del equipo y además de la percepción del servicio al cliente. Partiendo de lo anteriormente dicho la empresa debe enfocar estrategias en evitar la desactualización y cambios en los paradigmas.

Los procesos manuales se relacionan con las sucursales físicas de los bancos, implican trámites engorrosos para las personas, además de influir en el desempeño de los bancos, consume tiempo, recursos humanos, económicos y físicos. Por lo tanto, es imprescindible invertir en la mejora de dichos procesos, ya sea para eliminarlos o para disminuir los pasos, para que esto pueda ser posible deben diseñarse sucursales inteligentes, las cuales puedan involucrar la banca digital y el modelo usual de una sucursal física, en donde los procedimientos pueden realizarse como forma de autoservicio y que además ofrezcan comodidad y facilidad a los usuarios, disminuyendo tiempos de asistencia face to face y dando al cliente un valor agregado en el servicio.

Tabla 2. Estrategias. Fuente: COBIS Financial Agility Partners

3.10 Tratamiento de Datos en Uniminuto

En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y sus Decretos reglamentarios, Decreto 1727 de 2009, Decreto 2952 de 2010, Decreto 1377 de 2013 y Decreto 886 de 2014; este trabajo autoriza a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, para que recopile, almacene, use y suprima los datos suministrados con el fin de remitir información de temas académicos, administrativos y publicitarios.

3.10.1 Autorización de Privacidad.

Declaro bajo la gravedad de juramento que todos los datos aquí contenidos son exactos y veraces y que la CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - UNIMINUTO, NIT 800.116.217-2- me ha informado de manera previa y expresa los derechos que me asisten y la finalidad, tratamiento, vigencia que se le dará a mis datos personales. UNIMINUTO informa al titular de los datos personales que le asisten los siguientes derechos:

- 1) Conocer, actualizar y rectificar sus datos personales frente a UNIMINUTO como Responsable o Encargado o frente a cualquier Encargado del Tratamiento del dato;
- 2) Solicitar prueba de la autorización otorgada;
- 3) Ser informado por UNIMINUTO del uso que le ha dado a sus datos personales;
- 4) Elevar cualquier solicitud, petición, queja o reclamo referente al tratamiento de datos personales
- 5) Presentar ante la Superintendencia de Industria y Comercio quejas, solicitudes y reclamos;
- 6) Revocar la autorización y/o solicitar ante la Superintendencia de Industria y Comercio la supresión del dato cuando en el Tratamiento no se respeten los principios, derechos y garantías constitucionales y legales;
- 7) Acceder en forma gratuita a sus datos personales;

En consecuencia de lo anterior, se autoriza expresamente de manera libre, previa, voluntaria y debidamente informada, a la CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - UNIMINUTO, para que haga el Tratamiento de mis datos, de acuerdo con las finalidades y condiciones mencionadas en el aviso de privacidad, el cual declaro conocer y aceptar.

Capítulo 4

Resultados y discusiones

Se realizó una encuesta a la muestra estudiada de la población a analizar, la cual estuvo conformada por 20 miembros que laboran en diferentes áreas, cargos y cuenta con antigüedad variable en el Banco de Bogotá.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

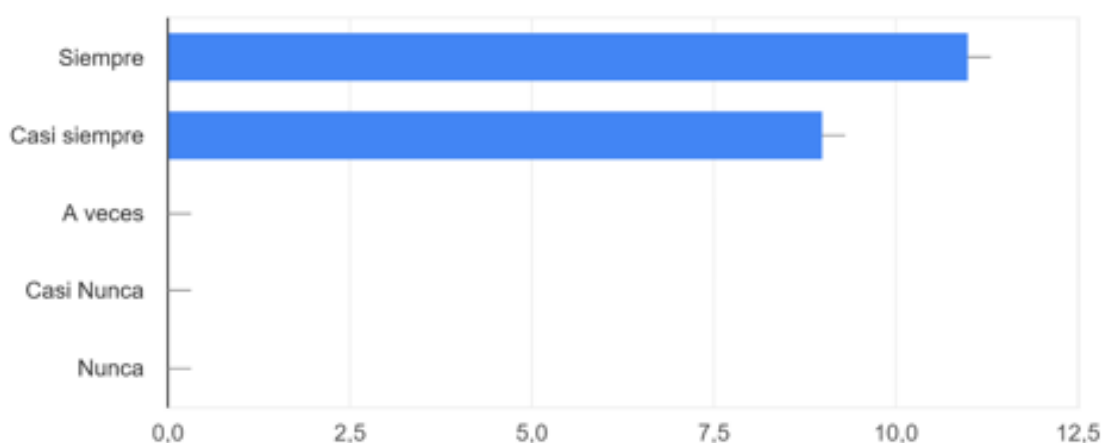


Ilustración 2. Encuesta, Pregunta 1. Fuente: Elaboración propia

Según las respuestas brindadas por el personal que se estudió, indica que el Banco de Bogotá no solo cuenta con un portafolio amplio de productos, sino que se además realizó un detallado análisis del cliente, ya que el 45% considero que casi siempre y el 35% siempre dichos productos cubren las necesidades del cliente.

2. Según su opinión, han sido efectivas las estrategias utilizadas por el Banco para que más personas conozcan sus productos y los beneficios que reportan

20 respuestas

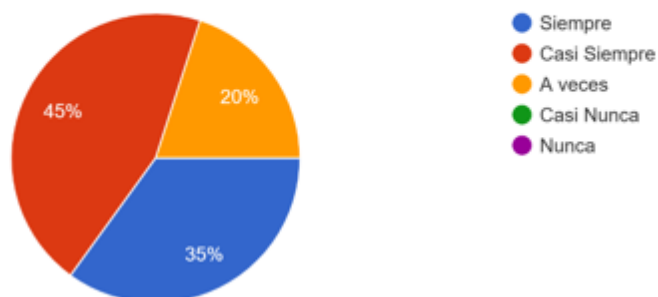


Ilustración 3. Encuesta, Pregunta 2. Fuente: Elaboración propia

El resultado evidenciado refleja un reconocimiento por parte del personal del Banco de Bogotá de cómo este ha implementado estrategias para llegar a diferentes tipos de personas y que ellas conozcan los productos que este ofrece. Los datos obtenidos son un 45% un Casi siempre, un 35% como Siempre frente a solo un 20% de A veces, se esfuerza por llegar a más población. Además, así impulsa el crecimiento del Banco y da prestigio a la compañía no solo a nivel nacional sino también internacionalmente por brindar productos no solo a personas naturales sino a empresa en desarrollo y grandes corporaciones.

3. Consideraría que la asesoría personal puede reemplazada por la virtual y tener clientes satisfechos.

20 respuestas

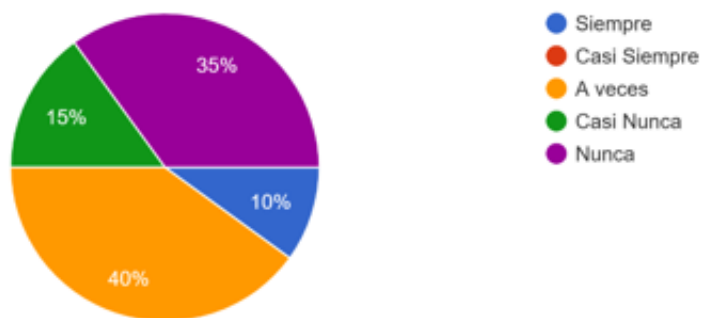


Ilustración 4. Encuesta, Pregunta 3. Fuente: Elaboración propia

En este grafico podemos observar una mayor negativa al cambio de atención presencial a la virtual teniendo un 35% en Nunca, 15% en Casi nunca y un 40% en A veces frente a solo un 10% de siempre relacionado a la atención que ellos como encargados de ciertas áreas le pueden brindar al cliente la atención requerida, ya que presencialmente pueden observar y analizar más la necesidades e inconformidades que los clientes presentan, además la persona puede percibir mejor la empatía de su asesor y se expresarse con mayor sinceridad.

La muestra estudiada ha tenido la oportunidad de brindar la atención por ambos medios y llegan a la conclusión que el cliente siente mayor satisfacción siendo atendidos presencialmente y observando como el personal se esfuerza por llenar sus expectativas.

4. Piensa que la venta telefónica puede ser más efectiva que la personal.
20 respuestas

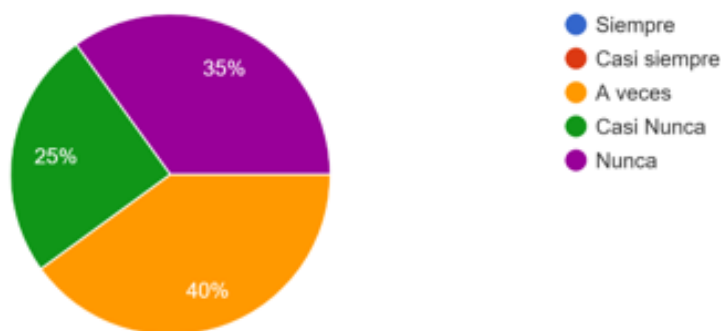


Ilustración 5. Encuesta, Pregunta 4. Fuente: Elaboración propia

Según consideran los encuestados las probabilidades de tener éxito en ventas con estrategia telefónica no es significativa frente a la venta personal, reflejados en los rangos de 35% en Nunca, 25% en Casi nunca más un 40% en A veces puede ser efectiva la venta telefónica y si

tiene beneficios como: se llega a más personas, se puede sembrar el interés por los productos ofrecidos por el Banco dando mayor conocimiento de estos a las personas, también presenta dificultades como que muchas de las personas a las cuales se llaman encuentran ocupadas, se incomodan y no presta la debida atención a la información brindada.

En cambio, la venta presencial puede tener mayor calidez, la persona se encuentra más concentrada en la información y por ello puede plantear sus inquietudes frente al producto, analiza con más detenimiento sus necesidades y detallando los beneficios que le aportan, además porque la persona ya va con un interés adquirido por las diferentes estrategias que utiliza el Banco para dar a conocer sus productos.

5. Diría usted que los colombianos prefieren pedir créditos mas que ahorrar
20 respuestas

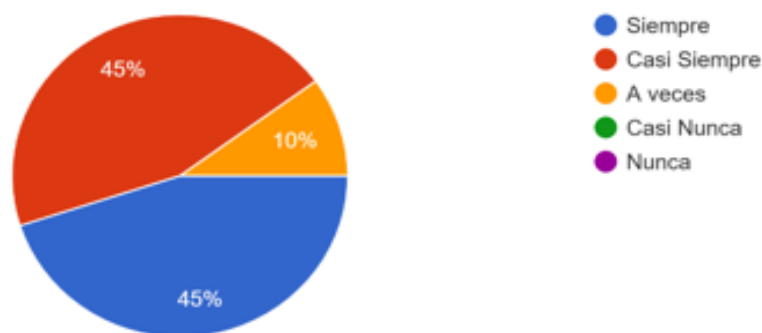


Ilustración 6. Encuesta, Pregunta 5. Fuente: Elaboración propia

Por cultura los colombianos no tendemos hacer muy ahorradores y este concepto también lo ha evidenciado el personal que tomo la encuesta, viéndose reflejado de la siguiente manera: un 45% considera que Casi siempre, un 10% que A veces más un 45% que Siempre los

colombianos optan por adquirir un préstamo y no por ahorrar para obtener sus bienes o servicios. Estos resultados también reflejan como el Banco analizando este método de adquisición de la población colombiana, ha desarrollado y brindando diferentes tipos de préstamos que cubre las necesidades y abarcan a una amplia gama de clientes potenciales.

6. En este periodo de recesión económica han aumentado los créditos.
20 respuestas

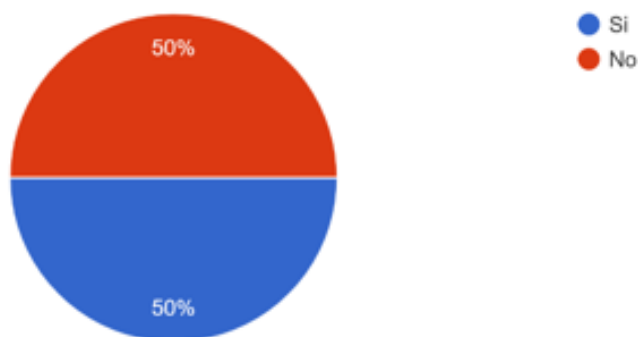


Ilustración 7. Encuesta, Pregunta 6. Fuente: Elaboración propia

Incorporamos esta pregunta a la encuesta debido a que el mundo pasa por un periodo de recesión económica y deseamos analizar el impacto que ha tenido en este producto. Podemos observar que la mayoría de las personas no ha optado por obtener más créditos de lo normal según el indicador de un 50% de NO aumento frente a un 50% de SI aumento, pero igual si se mantiene por los beneficios que está otorgando la entidad a sus clientes garantizando su fidelización y disminuyendo las pérdidas.

7. Según su experiencia quienes tienen ahorro optan por utilizar CDT.
20 respuestas

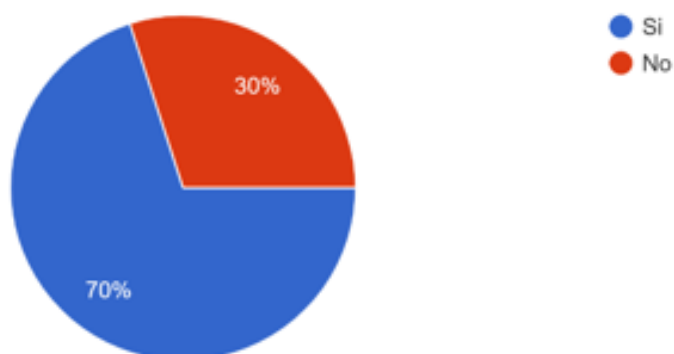


Ilustración 8. Encuesta, Pregunta 7. Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta de carácter comercial demuestra que el CDT es un producto que tienen en cuenta los clientes ahorradores, según el indicador con un 70% de estos clientes que SI toman este producto para mantener e incrementar dichos ahorros contra un 30% que NO. En conclusión, podemos determinar que este producto es un fuerte entre los clientes que desean aumentar sus ahorros.

8. Según su experiencia las quejas recibidas son por falta de capacitación del personal.
20 respuestas

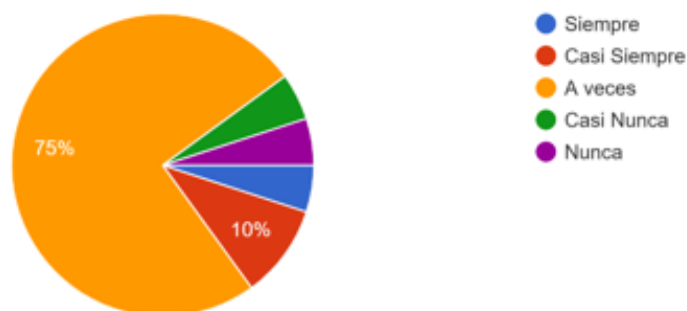


Ilustración 9. Encuesta, Pregunta 8. Fuente: Elaboración propia

Analizando como la gestión de conocimiento implementada en el Banco impacta a los clientes y si personal siente que cuenta con la capacitación adecuada para su cargo. Se puede observar que el 75% del personal considera que A veces más un 10% de Casi siempre las quejas generadas por los clientes se deben a falta de capacitación frente a un 5% de Casi nunca. Por lo tanto, podemos determinar que el personal necesita mayor capacitación para reducir las inconformidades presentadas por los clientes así garantizando la fidelización de ellos y buenas referencias de la compañía.

9. En casos complejos o que se encuentren fuera de los procedimientos estándares el personal tiene la capacitación para brindar solución al clien...as del Banco y conservando la fidelización de esté.
20 respuestas

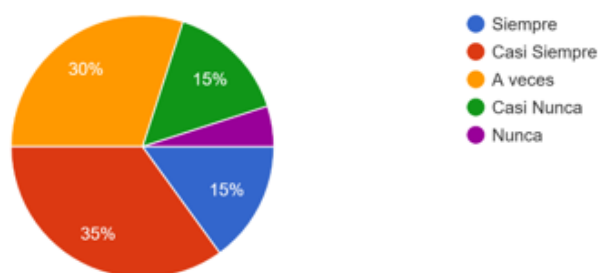


Ilustración 10. Encuesta, Pregunta 9. Fuente: Elaboración propia

Considerando que todas las empresas deben implementar procedimientos estándares se analizó si el personal cuenta con el conocimiento para brindar soluciones a los clientes, cuando dichos procesos no pueden ser aplicados en regla sin violar las políticas de la entidad. Según los encuestados un 35% considera que Casi siempre, 30% que A veces y un 15% que Casi nunca cuentan con la capacitación apropiada para manejar casos de esta índole. Por lo tanto, se debe implementar capacitaciones más dinámicas donde se presenten casos fuera del protocolo

brindado al empleado el análisis correspondiente, así contara con el criterio necesario para brindar soluciones al cliente conservando la fidelización y vinculación de estos.

Capítulo 5

Conclusiones

En esta tesis se planteó como pregunta orientadora ¿Qué usos tendría la Gestión del conocimiento en la investigación y desarrollo de estrategias financieras en el Banco de Bogotá? La gestión de conocimiento es una estrategia organizacional no solo enfocada a potenciar el desempeño del personal sino que también se centra en adquirir, almacenar, procesar y analizar la información de las investigaciones, como la ejecutada en esta tesis, en la cual se estudió si las estrategias implementadas han sido efectivas y cuales deben desarrollarse para obtener una ventaja sostenible que permite la innovación y competitividad de la compañía. Y por ello partimos del objetivo general que era identificar desde la gestión del conocimiento las estrategias financieras que se dan en el Banco de Bogotá para reactivar las formas de relacionamiento y comercialización de los productos y evaluar el proceso de aplicabilidad en el sector financiero.

Analizándolo en varios objetivos específicos:

- En esta tesis se pudo determinar que las estrategias financieras que actualmente se implementan en el Banco de Bogotá son: un amplio portafolio que cubre las necesidades de distintos clientes como personas naturales, ofreciéndoles diferentes tipos de créditos, CDTs, inversiones, seguros y más productos; también a PyMES y grandes corporaciones brindándoles soluciones a nivel de financiación, logística, comercio internacional, liquidez entre otros.

Otra de sus estrategias de gran éxito ha sido ser miembro del Grupo Aval y hacer convenios con Bancos extranjeros para brindar mayor cobertura, aportándole reconocimiento nacional e internacional.

Además, en estos momentos de recesión económica implemento una estrategia denominada alivios financieros COVID-19 que le ha permitido la fidelización de sus clientes y garantizar el retorno de una parte de su capital.

Todas estas estrategias han sido efectivas, logrando posicionarlo como uno de los Bancos con gran reconocimiento en Colombia y Latinoamérica.

- En este estudio se rastreó las tendencias y enfoques más importantes relacionados con la gestión del conocimiento que el Banco de Bogotá ha utilizado para determinar e implementar sus estrategias. Uno de sus enfoques ha sido abarcar la mayor parte de clientes y esto solo se logra cuando la compañía sabe realizar estudios de mercados, procesa de manera correcta los datos para determinar que espera los clientes en cuanto soluciones financieras y así desarrolla productos que los satisfagan. También ha implementado la gestión de conocimiento yendo al paso de las nuevas tecnologías, incorporándolas en los procesos, capacitando a su personal en dichas herramientas y brindado un sitio oficial seguro para que sus clientes puedan realizar algunos trámites en línea, esta innovación mantiene al Banco en constante crecimiento y desarrollo.

- En esta investigación realizada al personal del Banco de Bogotá se analizó estrategias financieras innovadoras que contribuyan con el mejoramiento de las operaciones del Banco de Bogotá, pudo determinarse que aunque cuenta con estrategias muy efectivas a nivel comercial en cuanto a productos y divulgación de ellos, tiene como falencia brindar a su personal capacitación más constante y dinámica. Según las entrevistas realizadas en este estudio, el personal manifestó que la capacitación presencial por parte de un experto del tema con apoyo virtual es más efectiva que el autoaprendizaje por plataformas educativas. Siendo la fuerza

laboral uno de los activos importantes que tiene una compañía, ya que la atención al cliente puede determinar que este se vincule, se fidelice y recomiende dicho Banco.

Se concluye que el Banco cuenta con estrategias eficientes que van de la mano con la tecnología en una constante innovación por abarcar todo el mercado, pero se debe desarrollar capacitaciones más interactivas y plantear procesos que no requieran involucrar tantas áreas ya que el trámite se hace más tedioso y lento.

Referencias

Bernal, C, Frost, J, Sierra, H. (2014). *Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica*. DOI:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000448?via%3Dihub>

Revista dinero. (2020). ¿Cuáles son los desafíos de la banca digital para el 2020?

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/bancos-e-innovacion-cuales-son-los-desafios-de-la-banca-digital-para-el-2020-educacion-financiera/280585>

Benavides, C. A. (2005, enero 1). Proceso y sistemas organizativos para la gestión del conocimiento: El papel de la calidad total. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/28118448_Proceso_y_sistemas_organizativos_para_la_gestion_del_conocimiento_El_papel_de_la_calidad_total

Bernal, C., A. (2020). Modelo de gerencia del conocimiento: visión integral. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a05.pdf>

Congreso de la Republica. (2017, septiembre 21). Ley 1870 de 2017. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30033767>

Cortes, C. (2010). Gestión del Conocimiento. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/685/GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO.htm>

Dinero. (2020, enero 2). ¿Cuáles son los desafíos de la banca digital para el 2020? Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/bancos-e-innovacion-cuales-son-los-desafios-de-la-banca-digital-para-el-2020-educacion-financiera/280585>

Función Pública. (2017, septiembre 11). Normas Gestión del Conocimiento. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/intranet/normas-gestion-del-conocimiento>

Función Pública. (2019, noviembre 22). Normas de acción Integral. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/intranet/normas-accion-integral>

Ministerio de Educación. (2019, marzo 14). Manual de gestión del conocimiento institucional. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-322548_Manual_Gestion_del_Conocimiento_Institucional_.pdf

Torres, C. B. A. (2011, diciembre 20). Model of knowledge management: comprehensive view. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452011000200005

Vargas, G. (2007, julio 27). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n112/v25n112a05.pdf>