

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
A TRAVÉS DEL ÍNDICE DE MEDICIÓN DE
INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL (IMIO)
EN EL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA, ZONAL PAMPLONA**

XIOMARA ELVIRA SOSA MURCIA

CC 60.258.481

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

2021

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
A TRAVÉS DEL ÍNDICE DE MEDICIÓN DE
INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL (IMIO)
EN EL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA, ZONAL PAMPLONA**

XIOMARA ELVIRA SOSA MURCIA

Directora

MARY LUZ ORDOÑEZ SANTOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

2021

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I.....	13
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	13
1.2 Justificación	16
1.3 El ámbito del estudio.....	17
1.3.1 Banco de Bogotá.....	18
1.3.2 Banco Popular	21
1.3.3 Banco Davivienda.....	22
1.3.4 Banco BBVA	24
1.3.5 Bancolombia.....	25
1.3.6 Banco Agrario de Colombia S.A.....	28
1.4 El Problema	33
1.4.1 Sistematización del problema.....	34
1.4.2 Formulación del problema	34
1.5 Objetivos de la investigación	35
1.5.1 Objetivo General	35
1.5.2 Objetivos Específicos	35
1.6 Operacionalización de variables	36
CAPITULO II	40
MARCO TEÓRICO	40
2.1 Aproximaciones contemporáneas al concepto de Inteligencia Organizacional	40
2.2 La inteligencia organizacional en la gestión del conocimiento	45
2.2.1. Modelos de gestión del conocimiento (GC).....	46
2.2.2. Modelos de Inteligencia Organizacional (IO)	59
2.2.2.1 Modelo de I.O. de March y Olsen (1976) en Choo (1998).	59
2.2.3. Modelo de Índice de Inteligencia Organizacional (MIO)	61
CAPITULO III.....	64
MARCO METODOLÓGICO	64
3.1. Paradigma	64

3.2. Enfoque metodológico	65
3.3. Método de la investigación.....	65
3.4. Población y muestra	66
3.5 Instrumento de recolección de datos	66
3.6. Protocolo de aplicación	68
3.6.1 GVAC: Capacidades para explotación de conocimiento	71
3.6.2 GVAP: Generación de valor a partir de las perspectivas de los K-Facts (columnas de la matriz)	72
3.6.3 GVAMO: Generación de valor a partir de la memoria organizativa	72
3.6.4 GVACAC: Generación de valor a partir de la cultura, aptitudes y comportamiento organizacional.....	73
3.7. Procedimiento de la investigación	74
CAPÍTULO IV	75
RESULTADOS EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DEL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE LA MEMORIA DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL (IMIO) EN EL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA, ZONAL PAMPLONA.....	75
4.1. Caracterización demográfica	75
4.2. Presentación preliminar de los resultados generales	81
4.3. Análisis de resultados consolidados en el banco agrario Colombia, zonal Pamplona	83
4.4. Análisis de resultados: Directores de oficina.....	86
4.6. Análisis de resultados: Director operativo.....	96
4.7. Análisis de resultados: Asesores comerciales.....	101
4.8. Análisis de resultados: Cajeros	105
4.9. Análisis de resultados: Asesor comercial (personas)	110
4.10. Análisis de resultados: Asesor comercial microfinanzas	114
4.12. Análisis de resultados: Oficial operativo Senior.....	124
4.13 Análisis de resultados: Vinculación entre 1 y 5 años.....	129
4.14. ANÁLISIS DE RESULTADOS: VINCULACIÓN ENTRE 5 Y 10 AÑOS	134
4.15 Análisis de resultados: Vinculación entre 10 y 20 años	138
4.16. Análisis de resultados: Grado académico de técnico	143
4.17 Análisis de resultados: Grado académico profesional con pregrado	148
4.18. Análisis de resultados: Grado académico profesional con postgrado	152
4.19. Análisis de resultados según género hombre	157

4.20 Análisis de resultados según género mujer.....	161
4.21. ANÁLISIS GENERAL DE ÍNDICE GVAMO, GVAC, GVAP	166
CAPITULO VI.....	173
CONCLUSIONES.....	173
CAPÍTULO VI.....	176
RECOMENDACIONES.....	176
REFERENCIAS	178
ANEXOS	180

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Consistencia Metodológica	36
Tabla 2: Operacionalización de Variables	37
Tabla 3: Conceptualización de las Dimensiones	39

Lista de gráficos

Gráfico 1: Reflexiones Teóricas en torno a la Inteligencia Organizacional.....	41
Gráfico 2: Cargo	76
Gráfico 3: Años de Vinculación.....	76
Gráfico 4: Grado Académico	77
Gráfico 5: Edad por Rangos	78
Gráfico 6: Género	78
Gráfico 7: Personas a Cargo	79
Gráfico 8: Funcionarios por municipios	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz Inteligente Organizacional	83
Figura 2: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	84
Figura 3: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento	84
Figura 4: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	85
Figura 5: Matriz inteligente Organizacional	86
Figura 6: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	89
Figura 7: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento	89
Figura 8: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	90
Figura 9: Matriz Inteligente Organizacional	91
Figura 10: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	93
Figura 11: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento	94
<i>Figura 12: Gestión de la Relevancia del Conocimiento</i>	<i>94</i>
Figura 13: Matriz Inteligente Organizacional	96
Figura 14: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	98
Figura 15: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento	99
Figura 16: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	99
Figura 17: Matriz Inteligente Organizacional	101
Figura 18: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	103
Figura 19: Generación del valor a partir de la Gestión del Conocimiento	104
Figura 20: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	104
Figura 21: Matriz Inteligente Organizacional	106
Figura 22: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	108
Figura 23: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento.....	108
Figura 24: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	109
Figura 25: Matriz Inteligente Organizacional	110
Figura 26: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	112
Figura 27: Generación del valor a partir de la Gestión del Conocimiento	113
<i>Figura 28: Gestión de la Relevancia del Conocimiento</i>	<i>113</i>
Figura 29: Matriz Inteligente Organizacional	115
Figura 30: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	117
Figura 31: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento.....	118
Figura 32: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	118
Figura 33: Matriz Inteligente Organizacional	119
Figura 34: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	122
Figura 35: Generación del valor a partir de la Gestión del Conocimiento	122
Figura 36: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	123
Figura 37: Matriz Inteligente Organizacional	124
Figura 38: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	127
Figura 39: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento.....	127
Figura 40: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	128
Figura 41: Matriz Inteligente Organizacional	130

Figura 42: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	132
Figura 43: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento.....	132
Figura 44: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	133
Figura 45: Matriz Inteligente Organizacional	134
Figura 46: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	136
Figura 47: Generación del valor a partir de la gestión del Conocimiento.....	136
Figura 48: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	137
Figura 49: Matriz Inteligente Organizacional	138
Figura 50: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	140
Figura 51: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento.....	141
Figura 52: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	142
Figura 53: Matriz Inteligente Organizacional	143
Figura 54: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	145
Figura 55: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento.....	146
Figura 56: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	146
Figura 57 : Matriz Inteligente Organizacional:	148
Figura 58: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	150
Figura 59: Generación del valor a partir de la Gestión del Conocimiento	150
Figura 60: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	151
Figura 61: Matriz Inteligente Organizacional	152
Figura 62: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	154
Figura 63: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento.....	155
Figura 64: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	155
Figura 65: matriz Inteligente Organizacional	157
Figura 66: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	159
Figura 67: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento.....	160
Figura 68: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	160
Figura 69: Matriz Inteligente Organizacional	161
Figura 70: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada	164
Figura 71: Generación del valor a partir de la Gestión del Conocimiento	164
Figura 72: Gestión de la Relevancia del Conocimiento.....	165

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	180
--------------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

El concepto de Inteligencia Organizacional (IO) se asocia a la capacidad para aprender de una manera vertiginosa, eficiente y eficaz, a través de la utilización óptima de los datos históricos y proyectados sobre la información y los conocimientos disponibles que se pueden crear desde la lectura del ambiente interno y externo de la organización. Existen múltiples modelos de gestión de la Inteligencia Organizacional aplicados y desarrollados en distintas organizaciones del mundo empresarial.

A lo largo del presente trabajo se analiza la Gestión del Conocimiento a través del Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) en el Banco Agrario de Colombia, zonal Pamplona, para ello se estudia el conocimiento y la percepción de los empleados respecto a tres dimensiones: memoria organizativa, capacidades y la cultura, actitudes y comportamientos, mediante el uso de la denominada Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional IMIO, la cual relaciona las mencionadas dimensiones o factores con las perspectivas de mercados, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores.

En el análisis se ha utilizado la Matriz de índice de Medición de Inteligencia Organizacional IMIO que es un instrumento diseñado por los profesores Ángel Argonies Ortiz y Jon Aldazbal Basauri, investigadores del MIK S. Coop. España, y el cual es un referente internacional y en el contexto nacional el profesor César Augusto Bernal ha realizado investigaciones relacionadas en el campo de la gestión empresarial.

El trabajo entrega el resultado del Índice de Inteligencia Organizacional (IMIO) para el Banco Agrario de Colombia, zonal Pamplona y evalúa la perspectiva de los colaboradores desde

la Generación a partir de la memoria organizativa (GVAMO), la Generación de valor a partir de las perspectivas de los K-Facts (GVAP), las Capacidades para explotación de conocimiento (GVAC) y la Generación de valor a partir de la cultura, aptitudes y comportamiento organizacional (GVACAC).

El mundo empresarial es complejo, por ello la Gestión del Conocimiento se apoya en el uso de diversos recursos cognitivos que ayuden a registrar los saberes y a enfatizar en el aprendizaje, la innovación, la información y la comunicación en el marco de las relaciones sociales y el equipo humano.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la Investigación

La información se obtiene por pesquisa documental, su selección obedeció a los antecedentes académicos relacionados con Gestión del Conocimiento e Inteligencia Organizacional y constituyen una base para la temática abordada.

Revisando el ámbito nacional, el Doctorado de Ingeniería de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas en 2007 a través del grupo de investigación de Sistemas Expertos y Simulación (SES) pone de manifiesto el interés en la temática al incluir la línea de investigación de *Inteligencia Organizacional* y liderar un proyecto denominado “Mediante metodologías de inteligencia competitiva y esquemas de asociatividad, desarrollar una oferta de bienes y servicios de automatización de bajo costo, que satisfaga las necesidades de modernización de tres cadenas productivas, clientes potenciales del clúster de la industria electrónica de Bogotá y Cundinamarca”. De acuerdo con los resultados se utilizó la misma metodología de adquisición de conocimiento para 15 empresas de tres sectores industriales diferentes.

A nivel internacional en 2010 puede ser vista la aplicación de la temática en el trabajo titulado *A causal multiagent system approach for automating processes in intelligent organizations* del Instituto Tecnológico y de estudios superiores de Monterrey, el cual estudia el entorno competitivo a partir de los teóricos de la Gestión del Conocimiento (KM) al proponer la

noción de Inteligencia Organizacional (OI) como una respuesta rápida de las grandes organizaciones a las condiciones cambiantes.

En el mismo sentido, de acuerdo con el artículo de Torres (2010) se desarrolla un estudio titulado “Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento” en el que muestra los resultados de la aplicación de la Matriz IMIO como una herramienta usada en 48 empresas en Bogotá; indicando una clara percepción positiva entre la relación de las dos variables: gestión del conocimiento e inteligencia organizacional.

Para la época, también se encuentra que la Universidad del Valle en 2010 presenta un documento denominado “Modelo de Prospectiva e Inteligencia Organizacional” Sena el cual fue trabajado con profesores de la Universidad de Manchester y expertos de la firma española Triz XXI; investigación que posteriormente, se estructura y permite publicar el libro titulado Sistema de prospectiva, vigilancia e inteligencia organizacional. Caso piloto: panorama tecnológico del emprendimiento digital al 2030.

Siguiendo la evolución cronológica, en la Maestría en Gerencia de Operaciones de la Universidad de la Sabana durante el 2015 se presenta el trabajo titulado Estrategias para la transferencia del conocimiento en la empresa AB proyectos S.A. el cual utiliza el modelo Índice de Inteligencia organizacional – IMIO para medir la percepción de la generación, transferencia y gestión del conocimiento en la organización como factor generador de valor para su capacidad competitiva.

En el panorama internacional, en México, la Universidad Veracruzana en 2015 presenta el trabajo titulado Diagnóstico de la Relación entre la Inteligencia Organizacional y la Gestión del Conocimiento en el Área de Investigaciones de la Universidad Veracruzana el cual obtiene como resultado un análisis del rol estratégico del talento humano como generador de conocimiento encontrando una relación significativa entre la Inteligencia Organizacional y la Gestión del conocimiento.

A finales de la segunda década del siglo XXI, la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones de la Universidad Autónoma de Manizales presenta en 2019 el trabajo titulado Estrategias de intervención para el cierre de brechas en gestión de la innovación en una empresa de servicios públicos de energía eléctrica de Caldas el cuál realizó la evaluación de la capacidad organizacional, a través del Índice de la Memoria de Inteligencia Organizacional (IMIO) analizando el contexto actual del sector energético y la importancia dentro del sistema de innovación.

En 2019 se suma al estudio de la temática, desde la Universidad del País Vasco en España el trabajo de López titulado “La integración de los enfoques de inteligencia para la promoción del desarrollo de ventajas competitivas científicas, tecnológicas e innovadoras en el sector vasco de automoción” el cual muestra la evolución y los diferentes enfoques del concepto de inteligencia relacionados con las organizaciones, resaltando la inclusión de la inteligencia organizacional a fin de atender las necesidades de explotar al máximo los datos, información y conocimientos.

Contemporáneamente, también la Universidad de Antioquia en 2020 a través de su Escuela Interamericana de Bibliotecología presenta un Modelo para la captura de conocimiento a través de herramientas tecnológicas Caso Federal SAS, a partir de la revisión de la gestión

documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional a fin de mostrar particularidades y convergencias específicas para la toma de decisiones estratégicas.

En el presente año, Sarell (2020) retoma la importancia de la temática a través del artículo titulado Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC, en el cual reconoce que el conocimiento y la inteligencia organizacional provienen de actividades desarrolladas por el gerente, es decir, es la sumatoria de la gestión del conocimiento más el desarrollo de la inteligencia organizacional.

1.2 Justificación

Indiscutiblemente, la inteligencia organizacional está ligada a la capacidad que tiene una organización de obtener el máximo valor de su información a través de la vía de la gestión del conocimiento, de suerte que ello, le ayude a adaptarse estratégicamente a su entorno o mercado.

El sector financiero, a partir de los desafíos que impone el contexto internacional actual reclama procesos de gestión del conocimiento que permitan una aplicación organizacional que les ayude a elevar sus indicadores por medio de la creación, distribución, aplicación y retención de conocimiento, de forma que impregne a cada colaborador en todos los niveles de la organización, lo que a la postre alimenta una organización inteligente.

Esta idea permite justificar que las organizaciones que adoptan un sistema inteligente o que mejora su inteligencia organizacional pueden acceder a información rápidamente, lo cual agiliza la actividad laboral y transforma los procesos de toma de decisiones, los flujos de trabajo, la productividad y la diferenciación, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento.

El estado y la empresa privada en el sector bancario priorizan como objetivo rector la transformación tecnológica para avanzar adecuadamente a entornos cada vez más competitivos que permitan actuar en espacios complejos donde se comparte conocimiento, se simplifican los procesos, se

mejora la productividad, se toman decisiones más rápidas, se consiga mayor satisfacción al cliente y se obtenga rentabilidad.

En este sentido, el Banco Agrario de Colombia S.A. pertenece al sector financiero y es propiedad del estado en un 99.9% por lo que concede importancia a profundizar en la gestión de conocimiento que aporte al desarrollo del país, a través de sus empresas.

En este orden de ideas, se puede decir que el interés por evaluar la gestión del conocimiento del Banco Agrario de Colombia, zonal Pamplona despunta como un trabajo de investigación aplicado que colabora en la obligatoriedad de interiorizar la concepción de gestión de conocimiento.

Un aporte interesante se halla en la Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) la cual está conformada por tres dimensiones o factores: a) la memoria organizativa, b) la matriz simple de capacidades y la cultura, c) las actitudes y los comportamientos en donde cada dimensión o factor está relacionado con las perspectivas de: mercados, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores.

En este trabajo de investigación se plantea la adopción de este enfoque pues, considera que la concepción de los autores aborda la medición de la inteligencia organizacional desde la gestión del conocimiento y se adapta a la estructura organizacional y las estrategias de la entidad.

1.3 El ámbito del estudio

El presente trabajo de investigación está relacionado con el sector financiero, como se ha citado en el título, el estudio se centra en el Banco Agrario de Colombia, zonal Pamplona, empresa inmersa en la banca nacional de Colombia; específicamente, en Pamplona, el Banco Agrario de Colombia se encuentra trabajando en el sector con las siguientes cuatro (4) instituciones: Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco Davivienda, Banco BBVA y Bancolombia.

En un contexto amplio, se puede decir que el mundo es un sitio descomunal, el cual alberga a más de 7.000 millones de personas distribuidas entre, aproximadamente, 193 países. A lo largo de una innumerable cantidad de naciones, lo que involucra monedas, economías y sistemas bancarios. Es necesario recordar que el 2017, la actividad bancaria se ve afectada por sorprendentes acontecimientos a nivel mundial, como el voto del Brexit, en el Reino Unido, y la elección del presidente Donald Trump, en los Estados Unidos. Sin embargo, diversos factores continúan siendo los mismos. En el caso de los bancos, las entidades chinas continúan posicionándose entre las instituciones financieras más poderosas del mundo, mientras, varios bancos estadounidenses ganan un sólido posicionamiento y se ubican entre los diez principales en el mundo, por otro lado, Inglaterra, Japón y Francia siguen asegurándose un puesto en ese ranking.

Específicamente, en el contexto local, en el municipio de Pamplona, Norte de Santander, se encuentran las siguientes cinco (5) instituciones: Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco Davivienda, Banco BBVA, Bancolombia y Banco Agrario de Colombia.

1.3.1 Banco de Bogotá

El Banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. Su primer director - Gerente fue el señor Salomón Koppel. En 1938, el Banco de Bogotá funda los Almacenes Generales de Depósito S.A., ALMAVIVA, compañía precursora en este tipo de negocios en el país. En 1945 el Banco cumplió sus primeros 75 años de existencia, aumentando su capital mediante la emisión de 153.000 acciones. Para 1947 la institución poseía 105 sucursales. En 1959, se inaugura la nueva sede de la Dirección General y simultáneamente el Banco incorpora

una más de sus compañías filiales, la Corporación Financiera Colombiana, a través de la cual inició sus inversiones en empresas del sector real de mediano y gran tamaño. En 1967, contando con 214 oficinas en el país, estableció una oficina en Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. Esta oficina en 1970 fue convertida en filial. En abril de 1968 se realiza la fusión del Banco de Bogotá con el Banco de los Andes. En 1969 el Banco organiza en Colombia el sistema de Tarjeta de Crédito Credibanco, como concesión del *Bank of America*. El 15 de noviembre de 1970 el Banco se consagra como pionero de la banca colombiana, al cumplir 100 años de existencia. En 1974 El estableció una oficina en Nueva York, operación que fue complementada en 1977 con la creación del Banco de Bogotá Trust Company, el cual más adelante fue llamado *First Bank of the Americas*. En 1977 la Junta Directiva del Banco aprueba su participación como accionista del Banco Latinoamericano de Exportación BLADEX, con sede en la ciudad de Panamá. En 1978 fue incorporado el Banco de Bogotá NASSAU LIMITED de las islas Bahamas, como subsidiario del Banco de Bogotá Panamá S.A, y en 1980, se crea en Miami el Banco de Bogotá INTERNATIONAL CORPORATION. En 1984 se implanta una nueva imagen institucional, proyectando valores de profesionalismo, eficiencia, solidez, dinamismo y prestigio.

En 1987 el Banco de Bogotá entra a formar parte del grupo de empresas de la propiedad de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo, consolidando su desarrollo y proyección dentro del sistema financiero. En 1991 adquirió el 76% del Banco del Comercio y posteriormente, en diciembre de 1992, se fusionó con el mismo, incorporando así con este proceso nuevas filiales a su grupo: la Compañía de Bolsa del Comercio (actualmente Valores

Bogotá S.A), Fiducomercio y el Banco del Comercio Panamá. Este último más adelante se convertiría en Leasing Porvenir Panamá (actualmente Leasing Bogotá S.A. Panamá).

En 1997 el Banco de Bogotá vendió el 100% de la inversión que poseía en el *First Bank of the Americas al Comercial Bank of New York*. Con la creación de Grupo Aval en 1998, el Banco de Bogotá entra a formar parte del Grupo Financiero más importante del país. En junio de 2001 el Federal Reserve aprobó la solicitud de conversión del Banco de Bogotá *International Corporation* en Agencia, establecida en el Estado de la Florida de los Estados Unidos. Esta conversión se llevó a cabo en el segundo semestre de 2001. El Banco de Bogotá Colombia poseía indirectamente a través de su filial Banbogotá INC el 100% de participación de Banco de Bogotá *Interational Corporation*. El 21 de junio de 2006, el Banco de Bogotá adquirió el 94.99% de las acciones del Banco de Crédito y Desarrollo Social Megabanco; esta transacción respondió al propósito de intensificar la labor del Banco en el mercado del crédito para las personas de menores ingresos, que constituye un objetivo estratégico y social de la entidad, con miras a fortalecer el proceso de consolidación económica y social del país. El 7 de noviembre de 2006 se formalizó la fusión entre el Banco de Bogotá y Megabanco. El 23 de octubre de 2009 Valores Bogotá S.A. (absorbida), Valores Popular S.A. (absorbida), Valores de Occidente S.A (absorbente) y Casa de Bolsa S.A. (absorbida) formalizaron su fusión, la cual fue previamente autorizada por la Superintendencia Financiera de Colombia mediante el oficio de no objeción No. 1313 del 28 de agosto de 2009. La nueva razón de la entidad resultante del proceso de fusión de estas entidades es Casa de Bolsa S.A. El 9 de diciembre de 2010, a través de su filial Leasing Bogotá Panamá, adquirió a BAC Credomatic Inc., un conglomerado centroamericano que provee servicios financieros a través de sus filiales en Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Panamá, México, Bahamas e Islas Caimán.

1.3.1.1 Gestión del conocimiento Banco de Bogotá Existe un proceso de Capacitación Instruccional a través de la Universidad Virtual para la Fuerza Comercial de la Red de Oficinas del Banco de Bogotá, con el cual gestionan el conocimiento en un ambiente caracterizado por la competitividad, la internacionalización, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. La gestión del conocimiento se visualiza con un significativo grado de interés hacia la consolidación de un grupo organizacional inteligente que responda al conocimiento colectivo con efectividad en el desarrollo de las actividades y estrategias del negocio (Informe de Gestión Banco de Bogotá, 2019)

El Banco de Bogotá, funciona en el municipio de Pamplona, departamento de Norte de Santander desde el año 1928, ubicado en la Cr. & #5-47 Barrio El Centro, actualmente su gerente es la señora Yolanda Gamboa Cabeza.

1.3.2 Banco Popular

La historia de esta empresa, que hoy en día ocupa un lugar privilegiado dentro del sector financiero del país, comienza el 30 de junio de 1950, cuando se expide el Decreto-Ley 2143 que autoriza la creación del Banco Popular de Bogotá.

1.3.2.1 Gestión del conocimiento del Banco Popular La capacitación para el Banco Popular tiene un valor estratégico, ya que facilita el desarrollo de competencias corporativas y específicas fundamentales para la apropiación sistémica y el logro de los objetivos del Banco. Igualmente, se destaca que la Universidad Corporativa Banco Popular a través de “Formación para la Excelencia” utiliza una estrategia de avanzada, coherente con la dinámica institucional, que día a día se fortalece para ofrecer a la organización un personal motivado, altamente calificado y competente en el desarrollo de su labor. La gestión del conocimiento se apoya en los programas

de entrenamiento interno y en la realización de convenios con el SENA y universidades de amplio prestigio en el país. Su objetivo es desarrollar y fortalecer las competencias de los empleados de acuerdo con el papel que desempeñan en el Banco y que encierran saberes organizacionales, y así de esta forma contribuir al logro de los objetivos institucionales. La estrategia Universidad Corporativa tiene como misión “Promover el desarrollo y transformación permanente del talento humano del Banco Popular, mediante la gestión del conocimiento y la creación de valor en el negocio”. Esta estrategia se fundamenta en 5 pilares:

- Crecimiento personal y profesional
- Desarrollo de Competencias
- Consolidación de una cultura de servicio
- Transferencia del conocimiento
- Valor agregado

El Banco Popular funciona en el municipio de Pamplona, departamento de Norte de Santander en la calle 7 No. 5 – 19 Barrio El Centro y su actual gerente es Jenny Gómez.

1.3.3 Banco Davivienda

Durante cuatro décadas el Banco Davivienda ha participado activamente en la construcción del desarrollo del sector financiero en Colombia y eso le ha convertido en un referente importante dentro del sector financiero del país, hacen parte del Grupo Empresarial Bolívar, que por más de 70 años ha acompañado a las personas, a las familias y a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos, son reconocidos por el manejo único de una imagen, a través

de la comunicación, convirtiéndolos en una de las cinco (5) marcas más valiosas del país y el primer Banco en recordación publicitaria de Colombia.

1.3.3.1 Gestión del conocimiento Banco Davivienda

La gestión del conocimiento es construido con una visión colectiva dentro de la organización y corresponde al conjunto de actividades desarrolladas para utilizar, compartir y administrar los conocimientos que posee la organización y los individuos que trabajan dentro ella, de manera de que estos conocimientos sean encaminados hacia la mejor consecución de sus objetivos. Su objetivo de posicionarse para ser competitiva ante la competencia internacional, le lleva a ampliar el procesos de socialización del conocimiento para prepararse con altos estándares de capacitación en servicio al cliente e implementación de tecnología, permitiéndole así, validar la capacidad para alcanzar sus metas, al contar con un foco para educación organizacional y programas de formación a todo el personal, en Davivienda en los últimos tres (3) años han implementado un programa de diplomados para toda la fuerza comercial para especializarlos en gestión comercial, incluyendo a los directores de oficina, quienes han recibido diplomado en Gerencia para Equipos de Alto Rendimiento, la obtención de información básica para programas de reingeniería convierte el conocimiento individual en conocimiento organizacional.

Desde su creación el Banco Davivienda se define como una organización centrada en el ser humano cuenta con más de 11 mil funcionarios en diferentes contextos quienes con talento y exigentes procesos de capacitación y preparación van hacia la búsqueda de generar valor para la organización y crecimiento dentro de la misma; el proceso de socialización de conocimiento se evidencia desde el mismo momento de la contratación, ya que pretende que cada empleado desempeñe labores para las cuales cuenta con experiencia y gusto por las mismas, tanto en la parte operativa del negocio como en su administración; el banco ha encaminado la gestión del

conocimiento a que cada uno de sus empleados realice las funciones asignadas con la mayor eficacia y eficiencia posible y que cada actividad aporte al cumplimiento de los objetivos de la organización, para con esto lograr perdurar en el tiempo, teniendo en cuenta que el sector al que pertenece la empresa es muy importante para la economía del país.

Cada unidad productiva del negocio ha estado encaminada a la tecnificación y certificación de la calidad, por lo cual se evidencia una cultura de autoaprendizaje y de socialización del conocimiento. Frente a la competencia, proveedores, productos, procesos es un banco que presenta adelantos tecnológicos que lo ponen en una posición de continua generación de procesos de recuperación, preservación y análisis de conocimiento organizacional.

Davivienda funciona en el municipio de Pamplona desde el año 2008, ubicado en la Calle 6 # 6-66 Barrio El Centro, actualmente su gerente es el señor Carlos Aníbal Villamizar Gamboa.

1.3.4 Banco BBVA

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A., es una entidad bancaria de primer nivel con un claro y ambicioso proyecto empresarial, hace parte de un grupo financiero global, con un negocio diversificado que ofrece servicios financieros en más de 30 países a 53 millones de clientes.

En 1996, el Banco Ganadero, era una entidad financiera de economía mixta (con participación del Gobierno y de inversionistas particulares) que fue fundada en 1956 para fomentar la industria agropecuaria colombiana, se fusionó con el Banco Bilbao Vizcaya que obtuvo el 40% del capital accionario de éste. El banco español asumió el control total del Banco Ganadero en 1998, cuando adquirió un 15% adicional de acciones pasando a denominarse BBV Banco Ganadero. La fusión entre el Banco Bilbao Vizcaya y el Banco Argentaria, dos de los

bancos comerciales europeos más grandes, logró en 1999 las adquisiciones adicionales de más acciones por el banco español lo que obligaron al cambio del nombre de BBVA Banco Ganadero a **BBVA Colombia** en el 2004.

En el 2005, el BBVA siguió en su camino de expansión en el mercado colombiano, a través de la adquisición de la entidad financiera estatal por el Banco Granahorrar, con un precio de \$970 mil millones de pesos (aproximadamente US\$ 443 millones) en una subasta en octubre de dicho año. Con la compra del 98,78% de las acciones de Granahorrar y la fusión legal con ese banco en mayo del 2006, BBVA se posicionó como un líder en el mercado hipotecario, dado que 53% de la cartera del antiguo Granahorrar fue compuesta de créditos hipotecarios, actualmente, el BBVA es el cuarto banco más grande del país en activos totales.

1.3.4.1 Gestión del conocimiento Banco BBVA Revisando el Grupo BBVA a nivel mundial, y con base en un estudio que realizó Summers (2009), la gestión del conocimiento corresponde a las “prácticas empresariales empleadas para identificar, crear, representar y distribuir el conocimiento para su publicación interna, reutilización y aprendizaje en la organización”. La gestión de conocimiento es considerada prioritaria para el desarrollo y la competitividad internacional, por ello el análisis del entorno, el uso de tecnologías, la cultura, las actitudes, la memoria organizacional juegan un rol importante dentro de la compañía.

El BBVA funciona en el municipio de Pamplona, departamento Norte de Santander, desde hace 32 años, ubicado en la Carrera 6 #5-71 Barrio El Centro, en el Parque Principal de Pamplona.

1.3.5 Bancolombia

Es un grupo financiero líder que marca tendencia, genera una experiencia superior para sus clientes, es orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas, de manera sostenible; la historia muestra que han pasado 142 años desde el nacimiento del Grupo Bancolombia, una organización en la que se ha conservado, desde siempre, el propósito de ser un motor de desarrollo económico y social de las regiones y los países en los que está presente. Durante este tiempo, la gestión del conocimiento aplicado en la innovación a través de la experiencia de los clientes ha sido una meta constante.

Fue exactamente el 29 de enero de 1875, en Medellín, la fecha en que la casa de don Ramón del Corral sirvió de escenario para el nacimiento del Banco de Colombia. La primera junta tuvo 25 miembros. Al anfitrión se le adjudicó, nada más ni nada menos, que la responsabilidad de ejercer como primer gerente de la naciente empresa.

Así comenzó la historia de la entidad bancaria más grande del país, que hoy se denomina grupo financiero, y en la que los empleados se sienten orgullosos con el eslogan: “Le estamos poniendo el alma”. Es a través de servicio, nuevos productos, innovación, expansión, modernización y tecnología que se hace parte del lenguaje utilizado por la entidad, que hoy alberga a diez millones de clientes en una decena de naciones, incluida Colombia. La huella del Bancolombia pasa por su creación, el nacimiento del Banco Industrial Colombiano, que luego retomó el nombre de Banco de Colombia, para llegar a una serie de fusiones y adquisiciones. Cronológicamente, la entidad inició operaciones en 1875, y cinco años después construyó su primer edificio, el cual fue inaugurado dos años más tarde. En 1924 se creó la sección Fiduciaria y fueron abiertas las sucursales en Barranquilla y Girardot. En 1929, dio el salto a la inscripción de sus acciones en la Bolsa de Bogotá. En 1939, la marca, ya estaba valorada en 2’250.000 pesos y hoy, según Brandz, el costo de la marca está por encima de los 3.000 millones de dólares. En

1945 nació el Banco Industrial Colombiano (BIC), institución clave en la historia del Banco de Colombia. Esta entidad fue pionera en la construcción del futuro a través de la tecnología. Como todo buen líder, el BIC fue la primera entidad en Colombia y Suramérica en prestar el servicio de tarjeta de crédito, al tiempo que en 1971 fue el primero en abrir cuatro oficinas especializadas en comercio internacional. El salto al exterior lo dio el Banco de Colombia en 1973 con la oficina en Panamá. En 1995 llegó a la Bolsa de Nueva York. Diez años después se fusionó con Conavi y Corfinsura, empezó a crecer en el exterior. Compró el Banco Agrícola de El Salvador en 2007, luego adquirió el HSBC en Panamá y en 2013 el 40% del BAM en Guatemala.

Bancolombia funciona en el municipio de Pamplona desde hace 12 años, ubicado en la Calle 7 #5-70 Barrio El Centro, actualmente su gerente es la señora Sandra Yaneth Candelo Laguado.

1.3.5.1 Gestión del conocimiento Bancolombia Para Bancolombia la gestión del conocimiento es primordial, ya que se maneja capital intelectual y capital intangible que generan valor y dan beneficio y competitividad frente a las demás organizaciones, por eso es importante invertir en el capital humano. A diario se recibe nuevo conocimiento que puedes ponerte a disposición de todos aquellos que deseen participar activamente para enriquecer sus vivencias a nivel personal y con las de otros colaboradores, Bancolombia brinda conocimiento explícito y recibe conocimiento tácito, beneficiando al talento humano y generando nuevos saberes para la organización. La gestión del conocimiento colectivo entre personas permite al interesado compartir sus conocimientos de diferentes maneras, a saber:

- A través de foro de participación en un tema de interés
- Buenas prácticas: conocimientos que invitan a mejorar y compartir con otros.

- Lecciones aprendidas: son situaciones que causaron errores y que se pueden aprender de ellas.
- Publicación y consulta de temas de interés
- Red de expertos: son aquellos que pueden despejar tus dudas, ya que cuentan con amplia experiencia y conocimiento.
- Wikis: con este medio puedes consultar y publicar opiniones

Dentro de la gestión del conocimiento están los Planes de formación, durante 2008 el Grupo Bancolombia invirtió en la formación de sus colaboradores logrando participaciones en programas formativos, es decir que, en promedio, cada colaborador recibió seis cursos que facilitaron el desarrollo de sus competencias. Constantemente, la inversión económica tiene un incremento, tanto en formación presencial con cursos internos y externos, como en los programas virtuales. Durante el año se realizaron diferentes programas formativos con la metodología virtual y la presencial, lo cual contribuye a aumentar los niveles de efectividad y a dar respuestas más oportunas a las necesidades y los cambios ocurridos dentro del Grupo.

De manera especial, se avanzó en la ejecución del Programa de Talento de Alto potencial (TAP) y en la preparación oportuna de reemplazos críticos. Es importante resaltar como al dar importancia a la gestión del conocimiento proporciona fluidez en la información con lo que se genera un valor intelectual e intangible que es positivo para Bancolombia siendo líderes competitivos en la gestión integral.

1.3.6 Banco Agrario de Colombia S.A

El 28 de junio de 1999 el Banco Agrario de Colombia S.A., entidad financiera estatal, abrió sus puertas al público con el objetivo principal de prestar servicios bancarios al sector rural. Actualmente, a través de 788 oficinas ubicadas en 1102 municipios de Colombia, financia actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. Para atender las necesidades financieras del sector rural y urbano cuenta con la red de oficinas más extensa del país. El Banco es el producto de la conversión de la sociedad Leasing Colvalores -Compañía de Financiamiento Comercial-, al tipo de establecimientos de crédito de los bancos comerciales, denominado inicialmente Banco de Desarrollo Empresarial S. A. y, posteriormente, Banco Agrario de Colombia S.A.; conversión autorizada por la Superintendencia Bancaria, mediante Resolución No. 0968 del 24 de junio de 1.999. Por su composición accionaria, el Banco es una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónima, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El objeto social del Banco Agrario de Colombia S.A., es desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial. No menos del 70% de su saldo de cartera estará dirigido a la financiación de las actividades relacionadas con las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. No más del 30% de su saldo de cartera podrá estar dirigido al financiamiento de entidades territoriales y de actividades distintas de las antes mencionadas, salvo cuando la Junta Directiva así lo autorice.

Su misión se describe en el siguiente texto: “Somos un Banco comercial con énfasis en el desarrollo rural y la productividad agropecuaria, que ofrece soluciones financieras integrales a

sus clientes, creando valor a todos los interesados dentro de límites de riesgo tolerable, soportado en procesos, tecnología y equipo humano competentes, efectivos y de calidad”.

Su visión se redacta así: “Ser en el año 2020 el principal aliado financiero de nuestros clientes para el desarrollo rural colombiano, a través de la oferta de soluciones financieras integrales, fortalecimiento la presencia en todos los municipios del país y acompañando a nuestros clientes a través de las fases de su vida productiva”.

Los valores corporativos que determinan la actuación del Banco Agrario de Colombia S.A. son: Transparencia, Compromiso, Responsabilidad Social, Respeto, Coherencia, Equidad.

Los principios organizacionales que caracterizan al Banco Agrario de Colombia S.A. son:

- Asegurar la creación de valor en todas las áreas y frentes de negocios.
- Enfoque al servicio y conocimiento del cliente.
- Responsabilidad en el manejo de información.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Planeación y productividad en el trabajo.
- Conciencia de prevención del riesgo.
- Trabajo en equipo y Mejora continua.
- Identidad y pertinencia corporativa.
- Cumplimiento a Entes de Control.
- Autogestión y autocontrol.
- Orientación a resultados.

El Banco Agrario de Colombia S.A. es un banco comercial, con presencia en todo el territorio nacional, orientado a proveer servicios financieros en las zonas rurales y urbanas, para el sector agropecuario, empresas, personas naturales, pequeños negocios y el sector oficial, comprometidos con la generación de empleos de calidad y con el cumplimiento de las políticas que se han trazado como Empresa Familiarmente Responsable – ERF.

1.3.6.1 Gestión del conocimiento Banco Agrario de Colombia SA El Banco gestiona el conocimiento de sus 8.122 colaboradores desde diferentes programas, comenzando desde el momento del ingreso, con: Bienvenida Memorable, que es mediante la cual se busca que la integración del colaborador a la cultura del Banco se produzca en un ambiente de calidez, confianza y que sea efectiva, generando con ello sentido de pertenencia y compromiso en la nueva labor a desempeñar.

La capacitación y el entrenamiento a los colaboradores para fortalecer sus competencias técnicas y profesionales, no solo contribuye a que se logre el propósito del Banco, sino que forma a personas comprometidas enfocadas en el desarrollo del sector agroindustrial del país. Al considerar, las capacitaciones como una fuente de conocimiento que buscan mejorar el conocimiento explícito de los productos y la atención a los clientes, se busca promover el cumplimiento de metas comerciales. El Banco cuenta con un programa integral de capacitación, llamado Ruta del Conocimiento, a través del cual desarrolló en 2018: seis (6) congresos, nueve (9) diplomados, (37) programas y doce (12) seminarios en temáticas relacionadas con gestión del negocio, tales como: escuela comercial, actualización en normatividad, certificaciones, administración de riesgos entre otros. Teniendo en cuenta que el talento humano es el capital más importante de la empresa, se ha volcado a desarrollar la gestión del conocimiento con la importancia que requiere y los recursos financieros para la permanente capacitación de sus colaboradores, implementando cursos interactivos, diplomados y la formación de los jóvenes con el programa FUERZA JOVEN en alianza con el SENA, en la búsqueda formalizada -explicitada- de fomentar el aprendizaje perpetuado a través del tiempo como una forma de moldear o cambiar acervos de conocimiento mediante formación académica.

El hecho de ofertar otros programas en la parte técnica, es decir lo que se refiere a conocimientos agropecuarios y del cliente para el año 2015 hizo que el Banco Agrario formalizara **MEGA** Metodología basada en el conocimiento del cliente que utiliza una herramienta para almacenar entre otros datos, flujos de caja de las actividades agropecuarias del cliente información requerida para el análisis del crédito. Con ello, se busca por un lado que el cliente incurra en costos adicionales por el pago personal externo en la estructuración de un crédito y por el otro, mejorar el índice de cartera vencida; como resultado del convenio entre el Banco Agrario de Colombia SA y DID (Desjardins Desarrollo Internacional), el mayor grupo financiero del Canadá y líder mundial en Microfinanzas, buscando así, afinar los procesos y la tecnología crediticia que le permitirá una evolución a la medida de las necesidades del Banco y acorde a la realidad de sus clientes en cada una de sus regiones. El Convenio tuvo una duración inicial de 4 años (2015 – 2019) con una primera fase de dos años durante la cual se adelantó un programa piloto para implementar la Metodología de Conocimiento propuesta por Desjardins, para la atención de pequeño y mediano productor agropecuario, inicialmente en 5 oficinas de la Regional Oriente en el país. En la segunda fase, se implementó la masificación de la metodología en el Banco, en la actualidad se tiene cobertura del 100% de las oficinas, obteniendo iniciativas e indicadores para el desarrollo del talento humano.

El hecho que el conocimiento sea socializado en los procesos en el Banco, constituye un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan para generar valor, las cuales transforman elementos de entrada en resultados y con esto satisfacen las necesidades del cliente, de la organización y de la ley. El conocimiento involucrado en la organización o conocimiento corporativo se agrupan, por su naturaleza, en la siguiente clasificación buscando una mejor comunicación y cumplimiento de las estrategias de forma sistémica y disciplinada:

- **Procesos Estratégicos:** Establecimiento de políticas, estrategias y cumplimiento de objetivos
- **Procesos Misionales:** Proporcionan el resultado para el cumplimiento de sus objetivos, de su razón de ser
- **Procesos de Apoyo:** Es la provisión de los recursos necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de evaluación y control
- **Procesos de Evaluación y control:** son los de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas que hacen parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y misionales.

El Banco Agrario de Colombia, funciona en el municipio de Pamplona, departamento de Norte de Santander, desde el mismo momento de su creación nacional, es decir del 27 de junio de 1999, en la sede donde funcionada la extinta Caja Agraria en Liquidación, Calle. 6 #6-58 Barrio El Centro.

1.4 El Problema

Tal como se presenta en el título, la investigación pretende lograr la evaluación de la gestión del conocimiento, a través del Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) en el Banco Agrario de Colombia, Zonal Pamplona.

En este sentido, es importante recordar que la gestión del conocimiento adquiere cada vez más interés por parte de investigadores, empresarios y actores sociales. A este respecto están de acuerdo Polanyi (2012); Riasco (2006), Drucker (2000); Nonaka y Takeuchi (1995); Teece

(1998) Nelson y Winter (1982) quienes hacen énfasis en la importancia del conocimiento como fuente clave para lograr ventajas competitivas de las naciones, las organizaciones y las personas, por otro lado, es importante insistir en que la inteligencia es la capacidad de resolver problemas complejos, permitiendo llegar a resultados muy complejos y a estructuras más estables, utilizando la capacidad de adaptación y asimilación, entonces, la inteligencia de una empresa no depende solo de sus características, sino también del ambiente que la rodea, por ello, las empresas tienen que profundizar el conocimiento en dirección al talento humano, porque este será el factor que en el futuro será más importante para la creación de valor (Bueno 2003).

1.4.1 Sistematización del problema

Concretando el planteamiento del problema en la presente investigación se tiene el propósito de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la valoración que otorgan los directivos y funcionarios del Banco Agrario S.A. Zonal PAMPLONA, con relación a la gestión del conocimiento?
- ¿Cuál es el índice de gestión del conocimiento para el Banco Agrario de Colombia S.A. Zonal Pamplona, basados en el instrumento IMIO (Índice de Memoria de Inteligencia Organizacional)?
- ¿En qué situación se encuentra el Banco Agrario S.A. Zonal PAMPLONA, en lo referente a la Inteligencia Organizacional, y las dimensiones propias de la gestión del conocimiento?

1.4.2 Formulación del problema

- ¿Cuáles son los resultados de la Gestión del Conocimiento al calcular el Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) en el Banco Agrario de Colombia S.A., Zonal Pamplona

1.5 Objetivos de la investigación

La investigación determina los siguientes objetivos

1.5.1 Objetivo General

Evaluar la gestión del conocimiento del Banco Agrario de Colombia S.A., Zonal Pamplona, a través del cálculo del Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO)

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar los modelos relacionados con la gestión del conocimiento e inteligencia organizacional del Banco Agrario S.A. Zonal Pamplona
- Clasificar los resultados obtenidos de la evaluación de la Gestión del conocimiento a través del cálculo del índice de inteligencia organizacional (IMIO) para el Banco Agrario de Colombia S.A., Zonal Pamplona
- Evaluar la situación del Banco Agrario de Colombia S.A., Zonal Pamplona en lo referente a las dimensiones existentes en la relación gestión del conocimiento e Inteligencia Organizacional

1.6 Operacionalización de variables

Tabla 1: Matriz de Consistencia Metodológica

Formulación del problema	Objetivo General	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población	Muestra
¿Cuáles son los resultados de la Gestión del conocimiento del al calcular el Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) en el Banco Agrario de Colombia SA, Zonal Pamplona	Evaluar la gestión del conocimiento del Banco Agrario de Colombia S.A., Zonal Pamplona, a través del cálculo del Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO)	Matriz de índice de Medición de Inteligencia Organizacional IMIO	Cuantitativa	100 Funcionarios del Banco Agrario Colombia, zonal Pamplona, ubicados en once (11) municipios del departamento Norte de Santander, a saber: Pamplona, Toledo, Chitaga, Cucutilla, Ragonvalia, Silos, Cacota, Herrán, Labateca, Mutiscua, Cúcuta.	45 funcionarios, a saber: Gerente Zonal, Directores de Oficina, Director Operativo, oficial operativo senior, Asesores Comerciales y Cajeros

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Operacionalización de Variables

Objetivo General	Evaluar la gestión del conocimiento del Banco Agrario de Colombia S.A., Zonal Pamplona, a través del cálculo del Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO)				
VARIABLES	Objetivo específico (1)	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	
Gestión del conocimiento e Inteligencia Organizacional	Identificar los modelos relacionados con la gestión del conocimiento e inteligencia organizacional del Banco Agrario S.A. Zonal Pamplona	Creación de conocimiento	Memoria organizativa	Evolución de los mercados	
				Evolución de los competidores	
				Formalización de trabajos realizados clientes	
				Evolución de los productos	
				Mejores prácticas y lecciones aprendidas	
		Distribución de conocimiento		Formalizar el conocimiento de los colaboradores	
				Conocimiento adquirido con los proveedores	
				Capacidades	Capacidad de vigilar
					Capacidad de respuesta
					Capacidad de resolver problemas
		Capacidad de aprender			
		Capacidad de innovar			
		Capacidad de explotación del conocimiento			
		Aplicación del conocimiento	Cultura, actitudes y comportamientos	Relaciones con el mercado	
				Relaciones con los competidores	
				Confianza y trato con los clientes	
				Innovación y cambio de criterios de productos	
		Retención del conocimiento		Innovación y cambios de criterios de los procesos	

				Cooperación de la forma abierta y dinámica con colaboradores
				Cooperación de forma abierta y dinámica con proveedores
Variables	Objetivo específico (2)	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Gestión del conocimiento e Inteligencia Organizacional	Clasificar los resultados obtenidos de la evaluación de la Gestión del conocimiento a través del cálculo del índice de inteligencia organizacional (IMIO) para el Banco Agrario de Colombia S.A., Zonal Pamplona	Creación de conocimiento	Visión estratégica	Matriz inteligente organizacional
			Apetito por el cambio	Inteligencia Organizacional ampliada y valorada
		Distribución de conocimiento	Alineación y congruencia	Generación del valor a partir de la gestión del conocimiento
		Aplicación del conocimiento	Presión del desempeño	
		Retención del conocimiento	Desarrollo del conocimiento	Gestión de la relevancia del conocimiento
La visión compartida				
Variables	Objetivo específico (3)	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Gestión del conocimiento e Inteligencia Organizacional	Evaluar la situación del Banco Agrario de Colombia S.A., Zonal Pamplona en lo referente a las dimensiones existentes en la relación gestión del conocimiento e Inteligencia Organizacional	Creación de conocimiento	Generación de valor a partir de la memoria organizativa	GVAMO
			Generación de valor a partir de las perspectivas	GVAP
		Distribución de conocimiento	Generación de valor a partir de la cultura, aptitudes y comportamiento organizacional	GVACAC
			Capacidades para explotación de conocimiento	GVAC
		Aplicación del conocimiento	Gestión de la Relevancia del Conocimiento	GRC
		Retención del conocimiento	Grado de Gestión del Conocimiento	GGC

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 03. Conceptualización de las dimensiones

Tabla 3: Conceptualización de las Dimensiones

Dimensiones	Conceptualización
Creación de conocimiento	Conversión del conocimiento tácito en explícito s por Nonaka y sus colaboradores (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dependen de procesos de aprendizaje y rutinas específicas que es difícil imitar y se constituyen en fuentes de ventaja estratégica." (Lewin y Massini, 2004)
Distribución de conocimiento	Permite optimizar y extender los flujos de conocimiento en las organizaciones, evitando al máximo posibles fugas de conocimientos e islas informacionales (Barceló 2001)
Aplicación del conocimiento	Conduce a la generación de productos y servicios (Carrión, 2009)
Retención del conocimiento	Estrategia para almacenar y resguardar los activos de conocimiento de la organización alojándolos para que sean del dominio de las personas, así como de la organización. Amaya (2006)

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Aproximaciones contemporáneas al concepto de Inteligencia Organizacional

El término Inteligencia es un asunto ampliamente planteado y debatido desde los filósofos griegos hasta nuestros días, sin embargo, durante largo tiempo, la psicología ha definido el término inteligencia como la capacidad que permite de adquirir, desarrollar e incrementar, conocimiento y de interpretarlo y usarlo en situaciones novedosas.

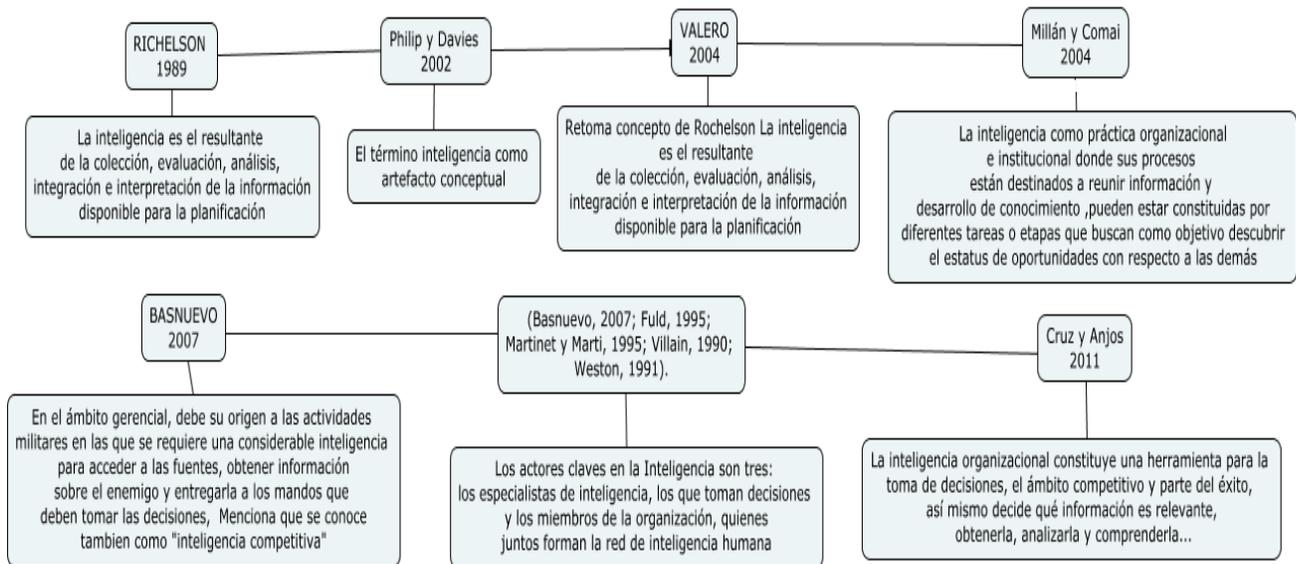
En el pensamiento gerencial su existencia se circunscribe a las actividades militares que requieren acceder a la inteligencia para lograr de sus fuentes, obtener información sobre el enemigo y entregarla a los superiores quienes requieren tomar las decisiones, es por ello, que se dice que los miembros de la inteligencia no son quienes toman las decisiones por sí mismos. En esta dinámica, surge una acepción diferente en el concepto de inteligencia, al manifestar que no sólo abarca todo lo que el término psicológico en sí comprende (Haber-Veja (2013).

Genéricamente, el término inteligencia puede entenderse como artefacto conceptual y aparece por primera vez en la literatura norteamericana a finales de los años 40, se hace visible al ser asimilado como estructura del lenguaje académico de varios países a partir de los años ochenta. (Davies, 2002).

De una forma breve, se puede decir que la inteligencia es definida como un producto resultante de la colección, evaluación, análisis, integración e interpretación de la información disponible sobre uno o más aspectos de naciones extranjeras o de áreas de operación que son significativas para la planificación (Cartaya, 2008).

Ahora bien, tomando como referencia conceptual en este sentido la Agencia Central de Inteligencia, la Agencia de Inteligencia para la Defensa y el Buró Nacional de Inteligencia e Investigación del Departamento de Estado de los Estados Unidos (Más Basnuevo, 2005), (gráfico 05), el concepto de inteligencia es aplicado al ámbito de la gestión que tiene orígenes militares, es por ello que aquí se pretende vincularla con la propia evolución de la teoría de la dirección, la teoría de las decisiones y más aún realizar un estrecho vínculo con el uso consciente de la información derivado de todo aquello que circunscriba la creación de nuevos conocimientos en beneficio de las organizaciones, interpretándose por tanto, como elemento fundamental a tratar la inteligencia a las organizaciones o las denominadas inteligencia organizacional o inteligencia competitiva.

Gráfico 1: Reflexiones Teóricas en torno a la Inteligencia Organizacional



Fuente: Elaboración propia, a partir de varios autores

Desde un aspecto dinámico, la inteligencia utiliza técnicas y visiones de variadas en las disciplinas tales como, la dirección, la economía, la sociología, el comercio y la información, entre las técnicas más nombradas se encuentran el análisis de volumen, el valor y crecimiento, el análisis de hipótesis de la competencia, la planificación de escenarios, la bibliometría, y el análisis de patentes, así como el análisis de las fortalezas y debilidades de una organización a la luz de las oportunidades y amenazas en su ambiente (DOFA o FODA), el benchmarking, el análisis del ambiente sociológico, tecnológico, económico, ecológico y político; además de la planificación de escenarios (Más Basnuevo, 2005).

Se indica con frecuencia en la literatura que la inteligencia organizacional constituye una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, y por ende es una necesidad de las organizaciones involucradas en cualquier ámbito competitivo, y sin ella no sería posible ser parte del éxito, el cual está enmarcado en el proceso transformador de la información en conocimiento antes de la toma de decisiones, así mismo se entiende que decidir qué información es relevante para la organización, obtenerla, analizarla y comprenderla en tiempo rápido es una forma importante que hace parte de todo el proceso, por ello, Cruz y Anjos (2011) se refieren a la inteligencia organizacional como el conocimiento adquirido que tiene que reconocer cada uno dado su alcance de capacidad organizacional.

Aunque la Inteligencia en algunos de sus ramos esté más volcada al ambiente externo de la organización, también es necesario comprender que, en otro gran porcentaje, la información competitiva está dentro de la propia organización. Esa información versa sobre el capital intelectual. En este sentido, el planteamiento presenta los condicionantes externos de la empresa, los cuales pueden ser desglosados en tres grandes grupos según Millán y Comai, (2004), a saber:

a) el entorno, en un sentido amplio, incluye los factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales; b) los competidores en sentido amplio, incluyendo a quienes ofrecen un producto o servicio sustituto o pueden llegar a ser competidores en determinadas circunstancias sin que lo sean actualmente; c) otros actores en el sector de actividad de la empresa, como cliente proveedores, etc.

Puede ocurrir que la inteligencia dentro de la organización se identifique como una práctica organizacional e institucional donde sus procesos están destinados a reunir información y desarrollo de conocimiento de la evolución de las demás organizaciones en el ambiente o entorno; las actividades inmersas en este proceso pueden estar constituidas por diferentes tareas o etapas que buscan como objetivo descubrir el estatus de oportunidades de una organización con respecto a las demás.

Entonces, la inteligencia organizacional incluye etapas en las que se pueden fijarse: a) Planificación de las necesidades y definición del contexto de negocio; b) búsqueda y recogida de información c) valoración y verificación d) análisis e) distribución (Millán y Comai, 2004).

En términos generales, para Más Basnuevo (2005) existe un consenso con respecto a la importancia de las personas dentro de las organizaciones, su conocimiento disponible, las habilidades, capacidades y sentimientos, es decir, que el conocimiento y la inteligencia, tanto de las personas como de las organizaciones debe también basarse en la información sobre la situación socioeconómica, política, jurídica, científico-tecnológica, de mercado, etcétera. Es decir, interactuar centrado en que las organizaciones están compuestas por los seres humanos, por ello es de vital importancia conocer su espectro de actuación, así como sus pensamientos en el proceso de transformación de su medio, y también es necesario que estos actores expliciten sus conocimientos, los cuales han de ser almacenados y que a su vez constituyan información que

pueda ser usada para el desarrollo de Inteligencia Organizacional para los procesos de toma de decisiones.

Solo se puede entender la Inteligencia Organizacional desde los actores claves: los especialistas de inteligencia, los que toman decisiones y los miembros de la organización, quienes juntos forman la red de inteligencia humana (Basnuevo, 2010).

No obstante, los diferentes escenarios económicos, las diferentes culturas, desempeño social, posición de las organizaciones en el contexto internacional, el rol de los gobiernos en estos escenarios, las políticas y estrategias que se llevan a cabo en cada país implican y provocan que los proyectos de Inteligencia varíen y respondan a esos espacios, o sea, aunque persigan el mismo objetivo, la manera en que se llevan cabo estratégicamente varían, adaptándose a cada contexto de estudio. Entonces es importante destacar que la Inteligencia Organizacional no solo responde al sector empresarial, sino que existen innumerables trabajos investigativos que demuestran la aplicación de esta rama de la ciencia en distintos marcos, como son en proyectos de investigación en el contexto tecnológico, o en ciencia, entre otros.

Desde esta perspectiva, el conocimiento y todo el proceso que lleva a su obtención, así como los productos que de él se derivan, son los elementos sobre los que se fundamenta la inteligencia en la organización. Así, este término de inteligencia se sitúa o engloba un proceso sistemático y ético de utilización de datos, información y conocimiento útiles para la toma de decisiones, llevando a cabo un proceso de transformación que genera ventajas competitivas sustentables para las organizaciones.

Se define un Sistema de Inteligencia cuando es bien establecido en una organización, y este debe buscar simplicidad, valorando los resultados que la propia infraestructura

organizacional engloba dentro de un ambiente empresarial externo e interno que presenta combinaciones e identifica información, conocimientos, los cuales proporcionan valor agregado al proceso de toma de decisiones, permitiendo trazar estrategias, objetivos, metas que generan ventaja competitiva derivada del análisis de la situación estudiada. Sin embargo, una clara explicación está en la habilidad de capturar, comprender y diseminar rápidamente el contenido de inteligencia organizacional de forma esencial en un ambiente competitivo y dinámico dentro y fuera de las organizaciones.

2.2 La inteligencia organizacional en la gestión del conocimiento

Como se ha enunciado la Inteligencia Organizacional depende de la información, el conocimiento y el uso que se da a estos recursos en las organizaciones, por lo que la Gestión del Conocimiento están presentes en la literatura académica y empresarial como una disciplina de estudio que influye positivamente en el óptimo desarrollo de esa capacidad organizacional de crear las condiciones para tratar adecuadamente a los recursos mencionados.

De hecho, la importancia e interrelación de la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Organizacional permite afirmar que la implementación de esta como capacidad está sustentada en el desarrollo de ambos conceptos. La integración es precisamente la que propicia que la organización pueda efectuar una toma de decisiones efectiva y que se adapte a los cambios de su ambiente.

A manera de resumen, se presentan a continuación (22) modelos de Gestión de Conocimiento y se presentan (15) los modelos de Inteligencia Organizacional, para posteriormente desarrollar el Modelo de índice de Inteligencia organizacional (MIO) basado en la matriz de inteligencia organizacional.

2.2.1. Modelos de gestión del conocimiento (GC)

Existen múltiples investigaciones que exponen modelos y metodologías para implementar Sistemas de Gestión de Conocimiento en las organizaciones, a partir de la multidisciplinariedad inherente al estudio de la gestión del conocimiento, la cual supone la existencia de diferentes perspectivas para su desarrollo. Los modelos que se presentan a continuación tienen por objetivo servir como herramienta para identificar, estructurar y valorar la gestión del conocimiento en una organización.

2.2.1.1 Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (Kogut y Zander, 1992) En el modelo de crecimiento del conocimiento de la empresa, propuesto por Kogut y Zander, los individuos poseen el conocimiento, centrándose esta teoría en que es la propia empresa la encargada de crear y transferir el conocimiento y que las empresas son comunidades sociales en las cuales las acciones individuales están ligadas a un conjunto de principios organizativos. Estos principios protegen las capacidades organizativas de la misma manera que la estructura protege las relaciones entre los individuos y los grupos.

2.2.1.2 Modelo de Wiig (Wiig 1993) Define tres formas de conocimiento: “público”, “personal” y “experiencias compartidas”, y cuatro tipos de conocimiento: “factual”, “conceptual”, “explicativo” y “metodológico”.

El modelo de Wiig (1993) se enfoca en el siguiente principio: para que un conocimiento pueda ser útil y valioso, debe ser organizado. Dicho conocimiento debe ordenarse de manera tal que se pueda usar, además, las organizaciones persiguen diferentes estrategias para gestionar el conocimiento. Según el autor, se deben basar en cinco (5) procesos básicos: creación, captura, renovación, compartir y uso del conocimiento en todas las actividades. En el modelo de Wiig se

visualiza el conocimiento y su gestión con una proyección hacia las organizaciones en general, el aprendizaje más que todo formal, el conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional.

2.2.1.3. Modelo Nonaka y Takeuchi (Nonaka, 1991, 1993, 1994 y Takeuchi, 1995) Se visualiza el conocimiento tanto individual como colectivo y su gestión con una proyección hacia la empresa, el aprendizaje tanto formal como de persona a persona, el conocimiento explícitamente documentado como tácito y proveniente tanto de los integrantes de la organización como de su entorno.

Este modelo enfatiza el que crear conocimiento no es crear información, sino procesarla, hacerla útil para la organización, fusionarla con ideas subjetivas e intuiciones de los individuos que pertenecen a la organización y hacerlas disponibles a todos. Ellos visualizan a la empresa como un organismo vivo (no una máquina) capaz de desarrollarse, pero a través de la evolución del conocimiento que se genera por parte de todos sus integrantes.

2.2.1.4. Modelo Navigator de Skandia (Edvinsson y Malone, 1996) Skandia AFS es una empresa sueca de seguros, ha sido una de las empresas pioneras tanto en el desarrollo como en la aplicación de herramientas de medición del capital intelectual. Su modelo: Navigator de Skandia, de Edvinsson, L. incorpora el sustento teórico para complementar los modelos anteriores. Este modelo se representa por un triángulo donde la parte superior representa el Enfoque Financiero (balance de situación), y conforma el pasado de la empresa. El presente está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio. La base representa la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro. En este modelo, lo que constituye el corazón de la empresa que es el Enfoque Humano.

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por: el Capital Financiero y el Capital Intelectual. El valor de este modelo radica en su aplicación práctica real a nivel macroeconómico ya sea que se trate del ámbito empresarial como del ámbito académico.

2.2.1.5. Modelo West Ontario (Bontis, 1996) Bontis, en sus investigaciones, determinó la relación existente de causa efecto entre los elementos del capital intelectual y como éste se relacionaba con los logros empresariales. Este modelo considera que el capital intelectual como un conjunto de bloques interrelacionados. Su principal aportación es establecer que el capital humano es la base del modelo.

2.2.1.6. Modelo Technology Broker (Brooking, 1996) Este modelo parte del mismo concepto del modelo de Skandia, pero incluye los activos, tanto del Capital Intelectual, como de los tangibles. En el caso del modelo Broker, se llega a la descripción de indicadores mediante el desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.

Este modelo Technology Broker enfatiza los aspectos cualitativos y la necesidad de desarrollar metodologías para auditar la medición del capital intelectual. En el modelo se enfatiza en la referenciación y muestreo de la auditoria del Capital Intelectual y las bondades de la medición de este, dentro de las cuales se cuenta con la confirmación de la capacidad de la organización para conseguir sus metas, la planificación de la investigación, así, como su desarrollo.

2.2.1.7. Modelo *Balanced ScoreCard* (Kaplan y Norton, 1996) Es un sistema de indicadores tanto financieros como no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización, así como la coherencia entre la estrategia y la visión.

El modelo presenta cuatro (4) bloques: Perspectiva financiera, Perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos de negocio y perspectiva del aprendizaje y mejora. Dentro de cada uno de los bloques se distinguen dos tipos de indicadores: Indicador Driver (Factores condicionantes de otros) e indicador Output (Indicadores de resultado).

El modelo ofrece un marco conceptual para evaluar el rendimiento empresarial con base en los procesos y personas involucradas. Se pueden identificar varios aspectos: a) El desempeño financiero es un indicador de resultado que proporciona la máxima definición del éxito de una organización; b) Muestra la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en valor para los accionistas; c) La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para cada uno de los segmentos de mercado, además mide indicadores como satisfacción, retención y crecimiento de clientes; d) La perspectiva de los procesos internos crea y entrega la propuesta de valor para los clientes. El desempeño de los procesos internos es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente; e) La perspectiva de aprendizaje y mejora describe la forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Las mejoras en las mediciones del aprendizaje son indicadores de tendencia del desempeño relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.

Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto. La mejora de estas perspectivas conduce a un mejor desempeño del proceso, lo que, a su vez, induce al éxito con los clientes y accionistas.

2.2.1.8. Modelo Canadian Imperial Bank (Hubert Saint – Onge, 1996) Estudia la relación entre el capital intelectual y su medición, así como el aprendizaje organizacional. El capital del conocimiento está compuesto por cuatro (4) elementos: capital humano, capital estructural, capital clientes y capital financiero. El modelo se basa en el aprendizaje individual, luego en el aprendizaje en equipo, posteriormente en el aprendizaje Organizacional, finalizando con el aprendizaje de clientes, donde el resultado del aprendizaje es la creación de Capital del Conocimiento.

El Capital del Conocimiento está compuesto por sistema holístico de tres (3) elementos:

- a) Capital Humano: Competencias para proveer soluciones a clientes;
- b) Capital Estructural: Capacidades instrumentales para satisfacer las necesidades del mercado;
- c) Capital Clientes: Servicio, mercado, lealtad.

El modelo, aunque no explica las interrelaciones entre los bloques (aprendizaje de clientes, organizacional, en equipo e individual), es más lo que se plantea en cuanto a el capital humano que determina el estructural y éste a su vez influye en el capital clientes al igual que en el financiero, pero en forma indirecta.

2.2.1.9. Modelo Andersen (Andersen, 1996, 2000, 2001) Este autor reconoce la necesidad de acelerar el movimiento de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes. ¿Qué hay de nuevo en este modelo? Desde la perspectiva individual, la

responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. De todos los modelos comentados, el más utilizado es, según Cabrera (2011), el relativo al proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) que estudia la generación del conocimiento a través de dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro (4) fases: Socialización, Exteriorización, Interiorización y Combinación.

En estos modelos se afirma implícitamente que la gestión del conocimiento deberá asociarse a algunos métodos más importantes de la gestión empresarial como son la gestión de los recursos humanos y el liderazgo, debido a la importancia de los recursos humanos en la generación y aplicación de los conocimientos, así como del liderazgo, sin el cual la organización es incapaz de comprender la importancia de aprender de los empleados

2.2.1.10. Modelo monitor de activos intangibles de Sveiby (Sveiby, 1997) Este modelo desarrollado por Sveiby (1997) basa su argumentación en la importancia de los activos intangibles, sostenido por la gran diferencia que el autor observa entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en los libros contables. Considera que esta diferencia se debe a que los inversionistas desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros, debido a la existencia de los activos intangibles. En consecuencia, Sveiby indica que las personas son el único agente verdadero en las organizaciones y las encargadas de crear la estructura interna

(organización) y externa (imagen). Ambas estructuras son de conocimiento y permanecen en la empresa incluso tras la marcha de un alto número de trabajadores. El “monitor de activos intangibles” es un método de medición y una forma de presentación que muestra un número de indicadores para la medición de los intangibles o categorías de activos intangibles planteadas en las competencias, estructura interna y estructura externa, las cuales son fundamentales para la estrategia de la empresa.

2.2.1.11. Modelo Dirección estratégica por competencias: el capital intangible (Bueno, 1998) El concepto de capital intelectual es el centro de la argumentación del profesor Bueno, cuyo modelo se basa en la dirección estratégica mediante competencias. La evidencia de que los bienes y activos intangibles son cada vez más importantes para la realidad económica ha motivado la idea de conocer al máximo el capital intangible que una empresa puede tener. De este modo, se describe el capital intelectual así: es la diferencia obtenida entre el valor que el mercado da a la compañía y el valor que contablemente existe para esa empresa.

Asimismo, el capital intangible es la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimiento de la empresa. Además, esto hace que la propuesta de mayor visión de futuro para una empresa pase por enriquecer -en la medida de lo posible- el capital intangible, para crear lo que se ha venido a denominar una “Dirección estratégica por competencias”. Para estructurar estas ideas, se sirve de actitudes o valores, es decir, qué se desea ser la empresa, de conocimientos fundamentados sobre lo que hace la empresa y, por último, de capacidades, que es una estimación de aquello que se es capaz de hacer.

2.2.1.12. Modelo Dow Chemical (Dow, 1998) Es una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes. El primer paso del modelo consistió en identificar las patentes “en uso”, “por usar” y “sin uso” con que contaba Dow Chemical, y se extiende a la

medición y gestión de otros activos intangibles de la empresa de alto impacto en los resultados financieros.

El siguiente paso en el modelo de gestión de los activos intelectuales de Dow Chemical es la fase de estrategia, que consiste en la integración de la cartera en la estrategia del negocio para rentabilizar las propiedades e identificar los vacíos de propiedad intelectual para ejecutar más efectivamente la estrategia de negocio.

Se continuó con la fase de valoración de la propiedad intelectual para actividades de licenciamiento, priorización de oportunidades y para fines fiscales, permitiendo el cálculo monetario de un activo intangible.

La estrategia se completa con el “árbol de patentes” diseñado por Dow Chemical, el cual es un instrumento que permite organizar visualmente las patentes propias junto con las patentes de la competencia para evaluar aspectos como predominio, amplitud de cobertura, bloqueo y apertura de oportunidades, permitiendo observar la dirección que sigue la competencia y las áreas en que son más activos los inventores.

2.2.1.13. Modelo de Knowledge Practices Management KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998) El modelo KPMG Consulting busca hacer una exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje y los procesos de gestión del conocimiento. Una de sus características esenciales es una visión sistémica que permite una interacción de todos los elementos de gestión que afectan directamente la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación en la

búsqueda de unos objetivos específicos y comunes, observando que éstos no son independientes, sino que están conectados entre sí.

2.2.1.14. El Modelo KMAT Knowledge Management Assessment Tool (Andersen y APQC, 1999) El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y la American Productivity & Quality Center (APQC). El centro del modelo KMAT es el conocimiento organizacional que se identifica, se crea, se organiza, se aplica y se comparte. En el proceso se definen los pasos mediante los cuales la organización establece las brechas del conocimiento, lo captura, lo adapta y lo transfiere para agregar valor cognoscitivo al usuario y potenciar los resultados de utilización del conocimiento. Para favorecer el proceso de administrar el conocimiento organizacional, el KMAT propone cuatro elementos facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición.

2.2.1.15. Modelo diferenciador de la gestión del conocimiento y la gestión de la información (Bustelo y Amarilla, 1999, 2001) Según este modelo, además de la gestión de la documentación, existe en estrecha relación con ella, la gestión de la información, distribuida en bases de datos corporativas y aplicaciones informáticas, que no se conceptúan como documentos; pero que son una importante fuente de información registrada y lo representan. Desde este punto de vista, sin una adecuada gestión de la información, es imposible llegar a la gestión del conocimiento. Las propuestas de la gestión del conocimiento representan el modelo de gestión que se basa en gran parte en gestionar adecuadamente la información. Es, por lo tanto, el paso previo que cualquier organización debe dar antes de tratar de implantar un sistema de gestión de conocimiento. Para este modelo la gestión de la motivación, del talento, del trabajo en equipo, y, sobre todo, la creación de un ambiente de trabajo que facilite compartir ideas es una tarea a la que

difícilmente se accede mediante la gestión de la información, pero que forma parte indispensable de este proceso.

Las autoras Bustelo y Amarilla, intentan diferenciar la Gestión del Conocimiento de la Gestión de la Información. Según ellas, la primera la definen como: "...todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos." En tanto que la gestión de la información: "...se puede definir como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades." Y agregan que: "en el centro de la gestión de la información se encuentra la gestión de la documentación (la información que queda plasmada en documentos)".

2.2.1.16. Modelo gestión estratégica del conocimiento de Tissen, Andriessen y Lekanne (Tissen, Andriessen y Lekanne, 2000) Modelo de la triada conceptual del conocimiento, los conceptos clave que se han derivado de las tres palabras protagonistas de la sociedad del conocimiento (información, conocimiento y aprendizaje) son capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo.

Estos tres conceptos, desde el punto de vista estratégico, se diferencian fundamentalmente por: El aprendizaje organizativo es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento. El Capital intelectual representa la perspectiva estratégica de la "cuenta y razón" o de la medición y comunicación de los activos intangibles creados o poseídos por la organización. La dirección del conocimiento refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y

difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados.

2.2.1.17. Modelo de la triada conceptual del conocimiento de Bueno (Bueno, 2002)

Representan el modelo de gestión que se basa en gran parte en gestionar adecuadamente la información, por lo tanto, es el paso previo que cualquier organización debe dar antes de tratar de implantar un sistema de gestión del conocimiento. Para gestionar el conocimiento es necesario considerar que éste no se produce sólo por la gestión de la información, sino que deben intervenir procesos y personas. En una organización, puede existir un perfecto modelo de gestión de la información, pero si los individuos no lo utilizan es imposible que se cree conocimiento.

2.2.1.18. Modelo de integración de tecnología de Kerschberg (Kerschberg, 2001) En este modelo, se reconoce la heterogeneidad de las fuentes del conocimiento y se establecen diferentes componentes que se integran en lo que el autor denomina “capas”: de presentación del conocimiento, de gestión del conocimiento y de datos. El modelo establece la necesidad de una arquitectura potenciada con las diferentes tecnologías, orientadas a apoyar el proceso de gestión conocimiento. Propone un alto nivel de integración entre los componentes de cada una de las capas, lo que permite trabajar con estándares y lenguajes comunes un alto nivel de comunicación entre los usuarios, lo que posibilita un gran dinamismo.

2.2.1.19. Modelo integrado situacional de Riesco (Riesco, 2004) Describió un modelo de gestión del conocimiento desde una doble dimensión, la holística y la particular, y con una perspectiva social y tecnológica. Define los constructos “conocimiento” y “gestión del conocimiento” analizando los diversos modelos de gestión del conocimiento, integrado y situacional. Propone una arquitectura básica que sustenta la creación y desarrollo del conocimiento en la empresa basada en la cultura y liderazgo, memoria corporativa, tecnologías de

la información y la comunicación, redes, equipo de gestión del conocimiento y comunidades de práctica colaborativas. Todos relacionados entre sí, estructurados en una rueda que facilite el desarrollo y consolidación del conocimiento. Es decir, para Riesco, en la implementación del modelo de gestión del conocimiento es tan importante tener la visión del todo global donde se inserta la empresa como sus propias peculiaridades, sobre todo aquellas relacionadas con la gestión de gente. Eso permitirá que la empresa pueda implementar el modelo a su medida, lo que requiere de un completo análisis situacional

2.2.1.20. Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López (Paniagua y López 2007) Se compone de: recursos de conocimiento, actividades de transformación del conocimiento y factores de influencia en la gestión del conocimiento. Paniagua y López señalan que las dimensiones de su modelo se relacionan permanente e inevitablemente. Si observamos nuevamente el cuadro, los componentes y elementos correspondientes a cada dimensión del modelo son de naturaleza diversa, pero que deben funcionar juntos para que el modelo de gestión del conocimiento pueda ser implementado con éxito desde elementos tales como el liderazgo, el cual es fundamental, hasta sistemas de información y la cultura de la organización. Pero lo más interesante es que prepondera la presencia de elementos asociados a procesos humanos, introduce lo creativo y humano del modelo de Nonaka y Takeuchi dándole complementariedad y globalidad en su aplicación en las organizaciones, al contrario del modelo de Kerschberg (2001) cuyo énfasis es en las TIC para la implementación de su modelo de gestión del conocimiento. Entonces, los recursos de conocimiento (agentes y sistemas físicos), interactúan, a través de la socialización, exteriorización, combinación e interiorización para ejecutar la gestión efectiva del conocimiento.

2.2.1.21. Modelo holístico de Angulo y Negrón (Angulo y Negrón 2008) El modelo que proponen se considera “holístico” porque toma en cuenta la integralidad del individuo, tanto su fuero interior como el contexto que lo rodea. Al mismo tiempo tiene una concepción de la gestión del conocimiento como una actividad inagotable. El modelo que proponen tiene los siguientes procesos: socialización, creación, modelado y difusión.

Al revisar los procesos del modelo holístico de Angulo y Negrón, se nota que se incorpora, entre otros factores, en el proceso de socialización, la importancia de elementos sociales, pero también las individualidades, como, por ejemplo, los aspectos psicológicos, valores y motivaciones, entre otros, y la importancia de que esos elementos interactúen para crear un ambiente propicio para el intercambio de saberes dentro de la organización. En este sentido, sus críticos dicen que pudieran conformarse con lo que Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001) denominan “microcomunidades de conocimiento”.

2.2.1.22. Modelo Dinámico de Gestión del Conocimiento de Goñi. (Goñi, 2009) En este modelo se asegura que “la rotación del conocimiento” es “el proceso que se sigue con el conocimiento dado que este es cíclico, en el sentido que está en permanente retroalimentación.” En la rotación del conocimiento, se producen seis tipos de procesos asociados con el incremento de este y consideran los albergadores de conocimientos que en su opinión son: las personas; los sistemas, procesos y productos y, el entorno y mercado.

2.2.2. Modelos de Inteligencia Organizacional (IO)

La Inteligencia Organizacional (IO) está concebida como una capacidad para aprender de una manera vertiginosa, eficiente y eficaz, a través de la utilización óptima de los datos históricos y proyectados, la información y la base del aprendizaje y de los conocimientos disponibles y que se puedan crear desde la lectura del ambiente interno y externo a la organización.

Entre los modelos de gestión de la Inteligencia Organizacional aplicados y/o desarrollados en distintas organizaciones se encuentran los siguientes citados por Basnuevo (2007).

2.2.2.1 Modelo de I.O. de March y Olsen (1976) en Choo (1998) Acciones individuales o participación en una situación en la que se ha de hacer una selección. Acciones de la organización: selecciones o resultados. Acciones o “reacciones del medio ambiente”. Cogniciones y preferencias de los individuos, afectan sus “modelos del mundo”.

2.2.2.2 Modelo de I.O. de Meyer (1982) en Choo (1998) Teoría de acción (estrategias e ideología: normas, conjeturas). Reacción: mediada por la estructura (rutinas, programas de acción); limitada por la inactividad, recursos económicos, personal, conocimiento organizacional. Resultados que conducen a resistencia (absorbe los impactos y reduce las desviaciones) o retención (describen nuevas relaciones causales y se reestructura la teoría de acción).

2.2.2.3 Modelo de I.O. de Lagerstam (1990) Dirección, recopilación, procesamiento y disseminación y uso. Funciones auxiliares: planeación y supervisión

2.2.2.4 Modelo de I.O. de Ashton y Stacey (1995) Conocimiento del entorno estratégico del progreso en ciencia y tecnología

2.2.2.5 Modelo de I.O. de Commissariat Général du Plan en Clerc (1997) Colección, procesamiento, distribución y protección de información

2.2.2.6 Modelo de I.O. de Orozco (1998) Reunir, analizar y diseminar. ¿Distintivo? aparecen la capacidad y función para ejecutar esas etapas.

2.2.2.7 Modelo de I.O. de Cartier en Orozco (1998) Recogida de información, análisis y síntesis, difusión y decisión.

2.2.2.8 Modelo de I.O. de Solleiro y Rosario (1998) Establecer los objetivos del sistema en función de las Necesidades del usuario; acopiar y seleccionar información; analizar ésta; diseminar los resultados; almacenar y proteger la información.

2.2.2.9 Modelo de I.O. de Choo (1998) Uso de la información (necesidades, búsqueda y uso), modos de usar información (percepción, nuevo conocimiento, acción); cultura de la organización (opiniones, valores, preferencias, conjeturas, normas), teoría adoptada y teoría en uso, ciclo de inteligencia, ciclo de manejo de información.

2.2.2.10 Modelo de I.O. de Jakobiak en Escorza y Ramón (2001) Proceso de inteligencia tecnológica

2.2.2.11 Modelo de I.O. de Escorza y Ramón (2001) Fases interdependientes de planeación y dirección de las actividades, obtención de la información a través de fuentes formales (publicadas) e informales (basadas en relaciones personales), procesamiento de la información, análisis e interpretación de la información y difusión de los resultados.

2.2.2.12 Modelo de I.O. de Martinet y Marti en Escorza y Ramón (2001)

Planificación de la información, obtención, tratamiento para crear inteligencia (evaluación, tamizado, análisis e interpretación, síntesis y difusión) e incorporación en la toma de decisiones.

2.2.2.13 Modelo de I.O. de Quinello y Nicoletti (2005) Colección de datos e información; información sobre los competidores; información sobre los impuestos e incentivos; infraestructura social; datos e información sobre leyes, decretos; datos referentes a clientes

2.2.2.14 Modelo de I.O. Vale ntim (2008) Examinar el contexto donde se inserta la empresa, descubrir oportunidades y reducir riesgos, así como conocer el ambiente interno y externo de la organización

2.2.2.15 Modelo de I.O. Salvador y Reyes (2011) Entendimiento de oportunidades (selección de fuentes de información, recolección de información y análisis, generación de resultados) Desarrollo estratégico (políticas estratégicas de precio, estrategia de adopción de productos, análisis de estructura organizacional)

2.2.3. Modelo de Índice de Inteligencia Organizacional (MIO)

Modelo basado en el instrumento desarrollado por el MIK FACTS Centro de Investigación en Gestión del Grupo Mondragon en España y desarrollado por QUIBIT CLUSTER TECHNOLOGY CONSORTIUM este es un modelo que tiene como objetivo central conocer lo que realmente sucede al interior de las organizaciones con respecto a la necesidad de adquirir, crear y apropiarse del conocimiento para una mejor competitividad de la organización, esto es, los hechos que hacen que una empresa tenga la capacidad de generar valor agregado mediante el uso del conocimiento y relacionar estos actos con el capital intelectual de la respectiva organización.

Este modelo se basa en una matriz de inteligencia organizacional conformada por tres componentes a saber: a) La memoria organizativa b) Matriz simple de capacidades c) La cultura, las actitudes y los comportamientos

Cada componente está relacionado con las diferentes perspectivas de: Mercados, competidores, proveedores, clientes, productos procesos y colaboradores. Este modelo creado en España ha sido aplicado recientemente a diferentes empresas en el medio latinoamericano.

A pesar de las diferencias que presentan los modelos referidos, existen similitudes entre ellos: el valor de mercado, los activos intangibles y los activos tangibles. Existen aspectos comunes entre los modelos expuestos, por ejemplo, las partes en que componen el capital intelectual o las definiciones que se hacen de cada una de las partes, pero también existe una gran cantidad de elementos diferenciadores. Sin embargo, la importancia particular de cada modelo radica precisamente en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que se proponen, los giros organizativos y empresariales que suponen.

2.2.3.1. Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) La Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) está conformada por tres dimensiones o factores: a) la memoria organizativa, b) la matriz simple de capacidades y la cultura, c) las actitudes y los comportamientos en donde cada dimensión o factor está relacionado con las perspectivas de: mercados, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores.

La Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) es un instrumento diseñado por los profesores Ángel Arbonies Ortiz y Jon Aldazabal Basauri (2005), investigadores del MIK S. Coop. en España, que tiene como objetivo conocer lo que realmente

sucede en las organizaciones con respecto a la necesidad de captar, crear y explotar el conocimiento para determinar los hechos que hacen que una organización tenga capacidades de generar valor agregado a través del conocimiento. Para el respectivo uso del IMIO se utiliza la matriz propuesta por Mondragon Innovation & Knowledge (MIK, S.Coop) el cual es un centro privado de investigación en gestión especializado en innovación organizacional y social. Creado en el año 2001 para contribuir a la competitividad y desarrollo de todo tipo de empresas, organizaciones e instituciones, tiene por objetivo el convertirse en un referente internacional en su campo de actividad. La sede de la compañía está en la localidad Guipuzcoana de Oñati y su oficina en San Sebastián (España), MIK está integrado en el grupo Mondragon y pertenece a la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (Saretek). Además, ha sido reconocido por el Ministerio de Educación y Ciencia como Centro de Investigación Tecnológica (CIT) y por la Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI) en el campo de la gestión empresarial avanzada.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La realización de este estudio se centra en la evaluación de la gestión del conocimiento a través del Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) en el Banco Agrario de Colombia, zonal Pamplona.

El desarrollo del estudio se plantea en dos fases: la primera fase, se orientó a la revisión bibliográfica sobre los modelos existentes en cuanto a los conceptos de los modelos de Gestión del Conocimiento y los modelos de la Inteligencia Organizacional (IO), específicamente, el circunscrito al Modelo de índice de Inteligencia organizacional (MIO) basado en la matriz de inteligencia organizacional (ÍMIO) y la segunda fase, en la búsqueda de resultados a partir del cálculo del índice con la aplicación de la matriz de inteligencia organizacional en el Banco Agrario de Colombia S.A., Zonal Pamplona.

A continuación, se aborda el marco metodológico, definiendo el paradigma positivista, el enfoque, el cual es cuantitativo, se caracteriza la población y muestra y se describe el método y el instrumento para la recolección de datos seleccionado para alcanzar los objetivos y una visión general del procedimiento utilizado para realizar la presente investigación.

3.1. Paradigma

Paradigma positivista, cuyo objetivo es explicar y describir solo los datos observables que pueden ser objeto de conocimiento a través de métodos centrados en el análisis estadístico, por lo anterior, se encuentra ligado a generalizar, extrapolar y universalizar, siendo el objeto de esta investigación hechos objetivos existentes y la búsqueda de una explicación causal y mecanicista de fenómenos de la realidad.

3.2. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico empleado es de tipo cuantitativo ya que busca de manera objetiva resolver el problema planteado en la investigación con el apoyo y la medición de hechos, opiniones y actitudes en las características de los fenómenos sociales, a fin de facilitar la comparación con otros estudios de la misma naturaleza y medir magnitudes del problema de investigación al utilizar instrumentos estandarizados, válidos y confiables. Por lo tanto, el investigador es neutral e imparcial, lo que otorga un rigor científico y confiabilidad de los resultados, los cuales pueden ser replicados y expandidos.

Se abordó un enfoque cuantitativo como un proceso secuencial y probatorio.

3.3. Método de la investigación

La elección del método de investigación resulta de la revisión de la literatura dada la perspectiva del estudio. El método empleado es el no experimental, con alcance descriptivo de corte transversal, ya que se recolectaron y analizaron datos de las variables estudiadas sin manipularlas. Así mismo, el diseño es descriptivo buscando especificar las características de interés para la investigación en lo inherente a la empresa Banco Agrario de Colombia S.A., Zonal Pamplona, con una muestra de 45 personas entre directivos y funcionarios vinculados a la organización, donde se buscó recoger información sobre las variables referidas en la aplicación del instrumento denominado Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) a los funcionarios del Banco Agrario Colombia, zonal Pamplona, ubicados en once (11) municipios del departamento Norte de Santander, a saber: Pamplona, Toledo, Chitagá, Cucutilla, Ragonvalia, Silos, Cacota, Herrán, Labateca, Mutiscua, Cúcuta.

El método empleado es un método científico centrado en aspectos observables y susceptibles de cuantificación que utiliza la estadística para el análisis de los datos.

3.4. Población y muestra

La población escogida para la recolección de la información mediante el instrumento denominado Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) en el Banco Agrario de Colombia S.A., está representada por los directivos y funcionarios que hacen parte de la Gerencia Zonal Pamplona, es decir Gerente Zonal, Directores de Oficina, Director Operativo, Asesores Comerciales y Cajeros, los cuales son la fuente de información para la aplicación del instrumento pertinente para calcular el Índice del modelo de Inteligencia Organizacional (IMIO). La muestra cuenta con 45 empleados sobre el cual se realiza este estudio.

3.5 Instrumento de recolección de datos

Para la presente investigación, se utiliza para el diseño de campo la técnica de la encuesta por muestreo y como instrumento un cuestionario denominado diseñado por los profesores Ángel Argonies Ortiz y Jon Aldazbal Basauri, investigadores del MIK S. Coop. España, y el cual es un referente internacional y con el cual en el contexto nacional el profesor César Augusto Bernal ha realizado investigaciones relacionadas en el campo de la gestión empresarial.

La aplicación de la respectiva encuesta se realizó durante el mes de enero de 2020 (ver Anexo 1).

En cuanto al instrumento, para el cálculo de Índice de Memoria de Inteligencia Organizacional (IMIO), se recopila información a través de una encuesta que tiene información

relacionada con el índice de Memoria Organizacional y sobre Gestión del Conocimiento, es decir el instrumento lo constituyen los siguientes dos componentes, a saber:

Una parte denominada Gestión de la Relevancia del Conocimiento GRC conformada por trece (13) enunciados (ítems) relacionados con la apropiación, aplicación y generación de conocimiento en las organizaciones, especialmente en lo que tiene relación con la capacitación de las personas que laboran en la organización, el análisis del entorno y el uso de las tecnologías de información y las comunicaciones; este instrumento está diseñado específicamente para el estudio y está estructurado bajo el criterio de la escala Likert, donde el encuestado califica cada ítem según su percepción en puntuaciones según la siguiente escala 1 a 4, donde:

1 = Malo: Totalmente en desacuerdo. Oportunidad de generación de valor muy baja.

2 = Regular: Parcialmente en desacuerdo. Existen algunas oportunidades, pero deben mejorar algunas de las capacidades

3 = Bueno: Parcialmente en acuerdo. Existen oportunidades para generar valor

4 = Excelente: Totalmente de acuerdo. El esquema de generación de valor es muy bueno

Una segunda parte, de la encuesta es la denominada Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional IMIO, la cual está conformada por tres dimensiones o factores: la memoria organizativa, la matriz simple de capacidades y la cultura, las actitudes y los comportamientos en donde cada dimensión o factor está relacionado con las perspectivas de mercados, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores.

La Matriz de índice de Medición de Inteligencia Organizacional IMIO es un instrumento diseñado por los profesores Ángel Argonies Ortiz y Jon Aldazbal Basauri, investigadores del MIK S. Coop. España, y el cual tiene como objetivo conocer lo que realmente sucede en las

organizaciones con respecto a la necesidad de captar, crear y explotar el conocimiento para determinar los hechos que hacen que una organización tenga capacidades de generar valor agregado a través del conocimiento.

El presente trabajo reconoce la autoría del IMIO a los respectivos autores mencionados anteriormente, a Mondragon Innovation & Knowledge (MIK, S.Coop) que es un centro privado de investigación en gestión especializado en innovación organizacional y social, creado en el año 2001 para contribuir a la competitividad y gestión de todo tipo de empresas, organizaciones e instituciones, tiene por objetivo ser un referente internacional en su campo de actividad y el cual cuenta con una sede en la localidad Guipuzcoana de Oñati y oficina en San Sebastián; MIK está integrado dentro del grupo Mondragón y pertenece a la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (Saretek). Además, ha sido reconocido por el Ministerio de Educación y Ciencia como Centro de Investigación Tecnológica (CIT) y por la Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI) en el campo de la gestión empresarial avanzada en España.

3.6. Protocolo de aplicación

El MIK, S. Coop. ha publicado el documento denominado K-Facts Identificación y evaluación de flujos de conocimiento en las organizaciones, en este contexto el MIK, S. Coop. plantea que la Matriz de Inteligencia Organizacional está construida sobre tres componentes, a saber:

- La memoria organizativa
- La matriz simple de capacidades para vigilar, responder, resolver, aprender, innovar y explotar el conocimiento
- La cultura, actitudes y comportamientos

Cada uno de estos componentes se relaciona con las perspectivas de mercados, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores.

En el caso particular del presente estudio se asumen los anteriores conceptos desde las siguientes perspectivas internas y externas, de tal forma que se permita una adecuada interpretación y comprensión del Índice de Medición de Inteligencia Organizacional aplicado al Banco Agrario Colombia, zonal Pamplona

Mercados: en el área de Investigaciones Económicas del Banco Agrario de Colombia, se elaboran periódicamente diversos informes que brindan análisis e información a los clientes sobre el comportamiento de las principales variables macroeconómicas a nivel interno y externo, y su incidencia en la evolución de los precios en los activos financieros globales, haciendo especial énfasis en los activos que se cotizan en el mercado local. También se proporcionan proyecciones económicas y financieras para horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo, y se apoya la toma de decisiones estratégicas del Banco en la búsqueda de la maximización del portafolio de inversión.

Competidores: participación de actores financieros en el mercado local colombiano

Proveedores: persona natural o jurídica cuyo objetivo es el de abastecer con bienes o servicios al Banco, para el desarrollo efectivo de su actividad financiera

Clientes: conjunto de personas naturales o jurídicas que adquieren a través de un contrato formal, productos y servicios financieros y crediticios

Productos: soluciones financieras especializadas de acuerdo con las características de los clientes, brindando información suficiente, cierta, clara y oportuna.

Procesos: entendiendo que un proceso constituye un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor, las cuales transforman elementos de entrada en resultados y con esto satisfacer las necesidades del cliente, de la organización de y de la legislación.

Colaboradores: personas que ponen su conocimientos y capacidad de trabajo a favor del Banco.

Como se ha mencionado, los resultados de la matriz permiten el cálculo del índice IMIO, para ello cada dimensión está relacionada con las perspectivas de: mercados, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores.

El/la encuestado/a diligencia de acuerdo con la percepción que tiene sobre cada uno de los componentes mencionados anteriormente, ubicando dentro de la matriz y en el espacio en blanco del respectivo recuadro, la percepción que tiene del correspondiente enunciado según la escala de:

1. Malo
2. Regular
3. Bueno
4. Excelente

De tal forma que la matriz de Inteligencia Organizacional plantea la siguiente información:

a) Perspectivas internas y externas, es decir las perspectivas afectarán las diferentes capacidades, memoria y cultura, b) la memoria organizativa / capital estructural, la forma en las que las interacciones se convierten en bases de datos, informes, etc., acerca de las distintas

actividades; c) la matriz simple de capacidades, para vigilar, responder, resolver, aprender, innovar y explotar el conocimiento; d) la cultura, actitudes y comportamientos, Intercambio de información, inteligencia emocional. En cada uno de estos componentes se relaciona con las perspectivas de mercados, competidores, proveedores, clientes, productos procesos y colaboradores.

Como se indicó anteriormente, el documento referencia es el publicado por MIK K-Facts, el cual permite de acuerdo con los cuatro componentes de la matriz de Inteligencia Organizacional, ubicar en las filas y columnas, la ponderación que se ha introducido y luego proceder al cálculo del modelo estadístico, así:

3.6.1 GVAC: Capacidades para explotación de conocimiento

La Gestión del conocimiento es el proceso sistémico mediante el cual se aprovecha al máximo las ideas, productos, procesos y servicios desarrollados por la organización.

GVA: $f(CV+CR+CRP+CA+CI+CEC)$

Donde:

GVAC: Generación de valor a partir de las capacidades de la organización, está en función de:

CV: capacidad de vigilar –inteligencia competitiva/vigilancia tecnológica

CR: capacidad de respuesta –gestión de procesos

CRP: capacidad de resolver problemas/toma de decisiones estratégicas

CA: capacidad de aprender-recurso humano/organización inteligente

CI: capacidad de innovar/productos, procesos, servicios, nuevos modelos de negocios

CEC: capacidad de explotación de conocimientos

3.6.2 GVAP: Generación de valor a partir de las perspectivas de los K-Facts (columnas de la matriz)

Se calcula para cada una de las perspectivas tanto internas como externas, tomando como referencia los planteamientos de Norton y Kaplan en el Balanced Scorecard, interrelacionando para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

$$\text{GVAP: } f(\text{Mer} + \text{Co} + \text{PV} + \text{Ci} + \text{Pd} + \text{Pc} + \text{Cb})$$

Donde:

Mer: Mercado

Co: Competidores

PV: Proveedores

Ci: Clientes

Pd: Productos

Pc: Procesos

Cb: Colaboradores

3.6.3 GVAMO: Generación de valor a partir de la memoria organizativa

Los aspectos relacionados con la memoria organizativa evidencian la generación de valor de acuerdo con las perspectivas internas y externas, así:

$$\text{GVAMO: } f(\text{Mer} + \text{Co} + \text{PV} + \text{Ci} + \text{Pd} + \text{Pc} + \text{Cb})$$

Donde:

Mer: Mercado

Co: Competidores

PV: Proveedores

Ci: Clientes

Pd: Productos

Pc: Procesos

Cb: Colaboradores

3.6.4 GVACAC: Generación de valor a partir de la cultura, aptitudes y comportamiento organizacional

GVACAC: $f(\text{Mer} + \text{Co} + \text{PV} + \text{Ci} + \text{Pd} + \text{Pc} + \text{Cb})$

Mer: Mercado

Co: Competidores

PV: Proveedores

Ci: Clientes

Pd: Productos

Pc: Procesos

Cb: Colaboradores

Los anteriores cuatro (4) componentes de generación de valor, se obtiene que el IMIO (Índice de Memoria de Inteligencia Organizacional) del MIK, estará en función de:

IMIO: $f(\text{GVAC} + \text{GVAP} + \text{GVAMO} + \text{GVACAC})$

GVAC: Capacidades para explotación de conocimiento

GVAP: Generación de valor a partir de las perspectivas de los K-Facts (columnas de la matriz)

GVAMO: Generación a partir de la memoria organizativa /capital estructural

GVACAC: Generación de valor a partir de la cultura, aptitudes y comportamiento organizacional.

A los encuestados se les explica el objetivo de la investigación, resaltando el carácter anónimo del diligenciamiento, se le solicita el consentimiento y se busca el espacio para que puedan disponer del tiempo para responder al instrumento.

3.7. Procedimiento de la investigación

En cuanto al procedimiento para la elaboración de la presente investigación, se atendieron los siguientes pasos:

- Selección del tema a investigar
- Delimitación de la investigación
- Definición y formulación de los objetivos de investigación
- Revisión bibliográfica y revisión de antecedentes
- Definición conceptual y operacionalización de las variables de estudio
- Definición de la metodología, población, instrumento y procedimientos
- Aplicación del instrumento
- Análisis estadístico de los resultados de investigación
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO IV

RESULTADOS EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DEL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE LA MEMORIA DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL (IMIO) EN EL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA, ZONAL PAMPLONA

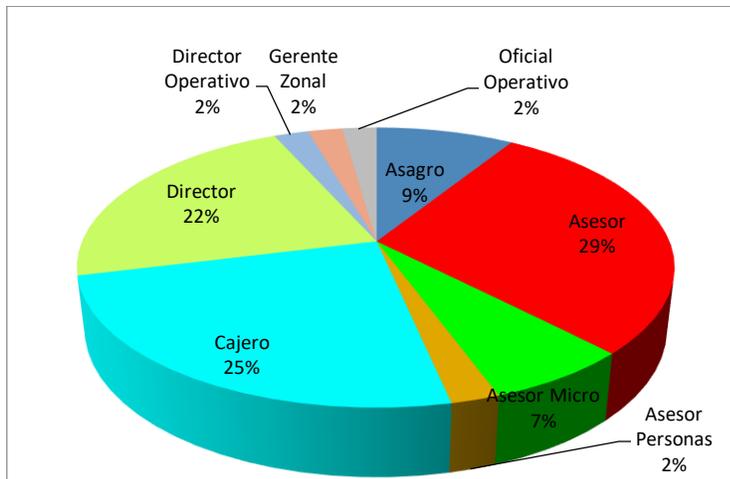
A continuación, se presentan los resultados de la evaluación realizada a 45 funcionarios del Banco Agrario de Colombia, ubicados en los municipios de Pamplona, Toledo, Chitagá, Cucutilla, Ragonvalia, Silos, Cacota, Herrán, Labateca, Mutiscua, Cúcuta, a quienes se les indagó en relación con la percepción sobre la gestión del conocimiento a través del cálculo del índice de la memoria de inteligencia organizacional (IMIO)

4.1. Caracterización demográfica

Se presenta la descripción de la población encuestada, de acuerdo con la distribución por cargo, años de vinculación, grado académico, edad, género, personas a cargo, funcionarios por municipios

El presente estudio se realizó con hombres y mujeres vinculados con el Banco Agrario zonal Pamplona, así: asesores comerciales (29%), Cajeros (25%), directores (22%), en menor proporción participan cargos como asesores comerciales -Asagro (9%), Asesores comerciales Microfinanzas (7%), Director Operativo (2%), Gerente Zonal (2%), Oficial Operativo (2%) y Asesor Personas (2%) (ver gráfico 06.)

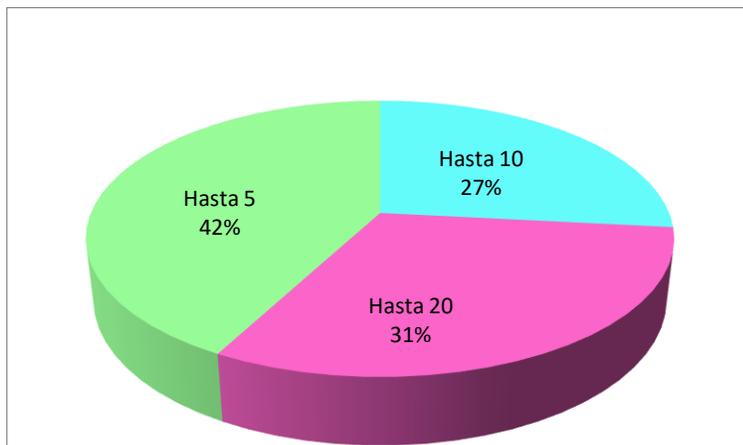
Gráfico 2: Cargo



Fuente: Elaboración propia

Otra variable analizada en el estudio es el año de vinculación de los participantes, la cual se muestra que el 42% tiene hasta 5 años de vinculación, el 31% hasta 20 años de vinculación y el 27% hasta 10 años de vinculación con el Banco Agrario Colombia (ver gráfico 07)

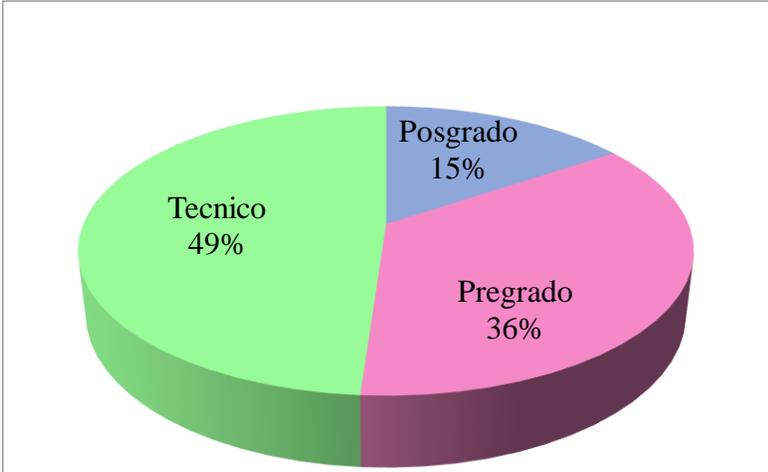
Gráfico 3: Años de Vinculación



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al grado académico se muestra que son técnicos (49%), seguido de profesionales con pregrado (36%) y en menor cantidad profesionales con posgrado (15%) (ver gráfico 08)

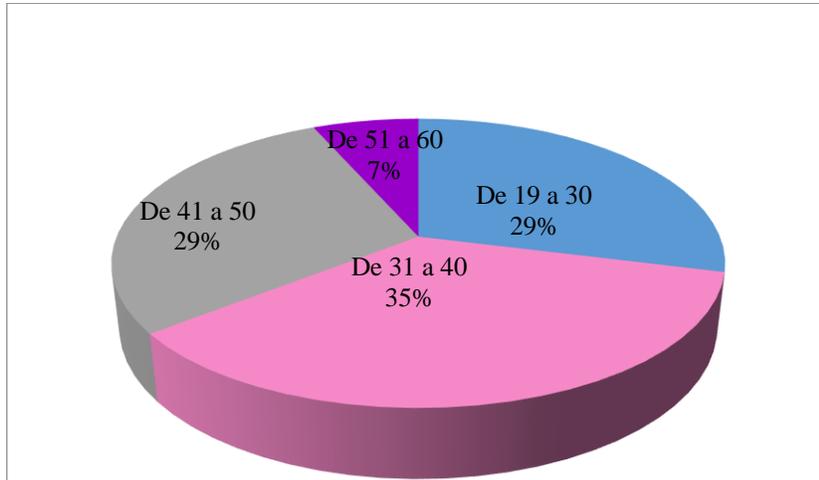
Gráfico 4: Grado Académico



Fuente: Elaboración propia

La edad se categorizó por rangos como se muestra en gráfico 09, encontrándose que la mayoría tienen entre 31 a 40 años (35%), seguido de los que tienen edades entre 41 a 50 años (29%), la participación de jóvenes con edades entre 19 a 30 años (15%).

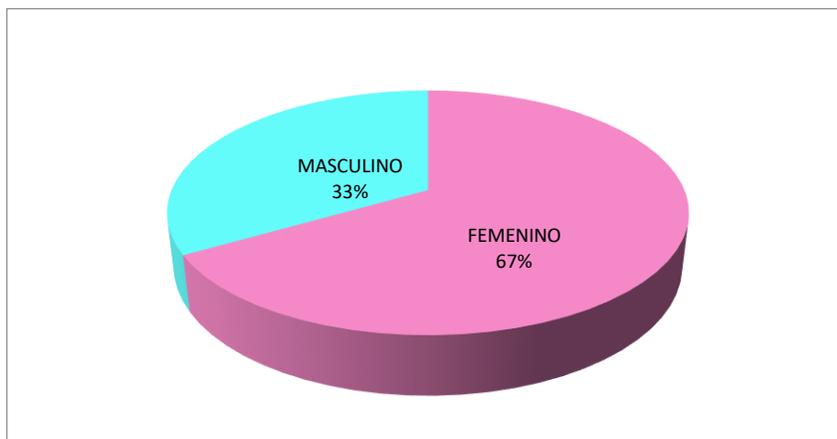
Gráfico 5: Edad por Rangos



Fuente: elaboración propia

El Género de los participantes es femenino (67%) seguido de hombres (33%) (gráfico 10)

Gráfico 6: Género

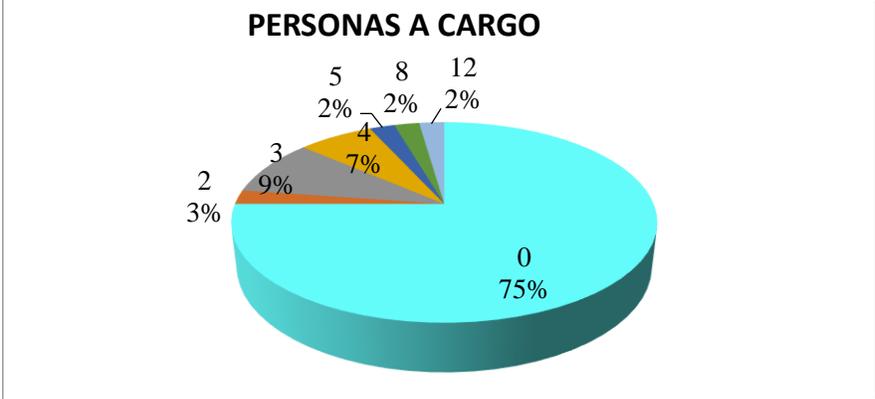


Fuente: elaboración propia

Otra variable analizada es el número de personas que tienen a su cargo los participantes-
funcionarios del Banco Agrario, los resultados se observan en la gráfica 6, el 75% no tiene

personas a cargo, el 9% manifiesta que tiene hasta 3 personas, el 7% hasta 4 personas, el 3% hasta 2 personas, un 2% tienen 5 personas, otro 2% tiene 8 personas, además otro 2% tiene 12 personas a cargo (gráfico 11)

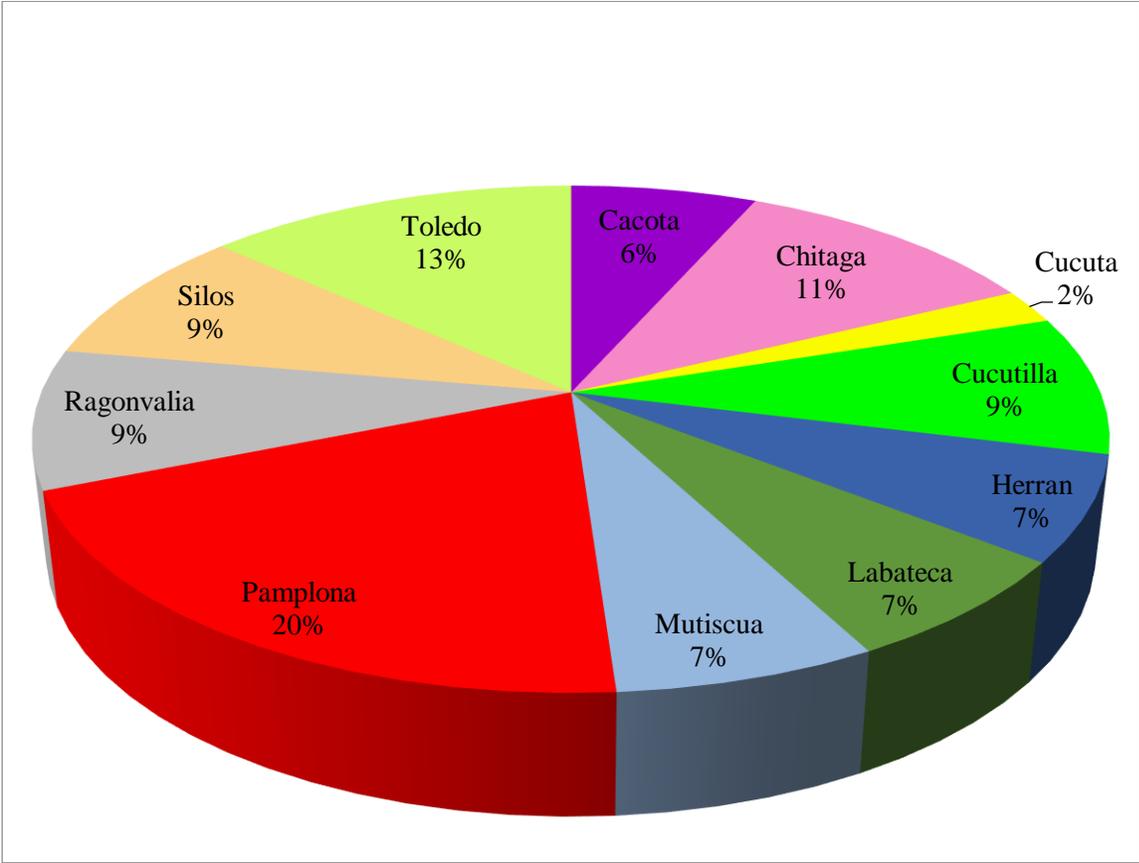
Gráfico 7: Personas a Cargo



Fuente: Elaboración propia

Los participantes se encuentran en diferentes seccionales del Banco Agrario ubicadas en los municipios del Departamento de Norte de Santander, así: 20% en Pamplona, 13% en Toledo, 11% en Chitaga, 9% en Cucutilla, 9% en Ragonvalia, 9% en Silos, 6% en Cacota, 7% en Herrán, 7% en Labateca, 7% en Mutiscua, 2% en Cúcuta, (ver gráfico 12)

Gráfico 8: Funcionarios por municipios



Fuente: Elaboración propia

4.2. Presentación preliminar de los resultados generales

El análisis consolidado al Banco Agrario de Colombia, zonal Pamplona muestra que toda la organización obtuvo un Índice de Memoria de Inteligencia Organizacional **IMIO de 74%**

Un estudio detallado del IMIO según los cargos evidencia los siguientes resultados:

El análisis realizado al Gerente Zonal muestra un IMIO de 79%

El análisis realizado a los Directores de Oficina muestra un IMIO de 75%

El análisis realizado al Director Operativo muestra un IMIO de 79%

El análisis realizado a los Cajeros muestra un IMIO de 75%

El análisis realizado a los Asesores muestra un IMIO de 73%

El análisis realizado a los Asesor Personas muestra un IMIO de 90%

El análisis realizado a los Asesor Micro muestra un IMIO de 70%

El análisis realizado a Asesor Comercial (Asagro) muestra un IMIO de 75%

El análisis realizado a Oficial Operativo Senior muestra un IMIO de 72%

Un estudio detallado del IMIO según los años de vinculación evidencia los siguientes resultados:

El personal vinculado entre 1 a 5 años muestra un IMIO del 75%

El personal vinculado entre 5 a 10 años muestra un IMIO del 73%

El personal vinculado entre 10 a 20 años muestra un IMIO del 74%

Un estudio detallado del IMIO según los años de vinculación evidencia los siguientes resultados:

Los técnicos muestran un IMIO de 74%

Los profesionales con pregrado muestran un IMIO de 74%

Los profesionales con posgrado muestran un IMIO de 76%

Un estudio detallado del IMIO según género evidencia los siguientes resultados:

Los hombres muestran un IMIO del 75%

Las mujeres muestran un IMIO del 74%

El Banco Agrario zonal Pamplona obtuvo en Gestión de la relevancia del conocimiento GRC un 83%

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 75%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (88%)

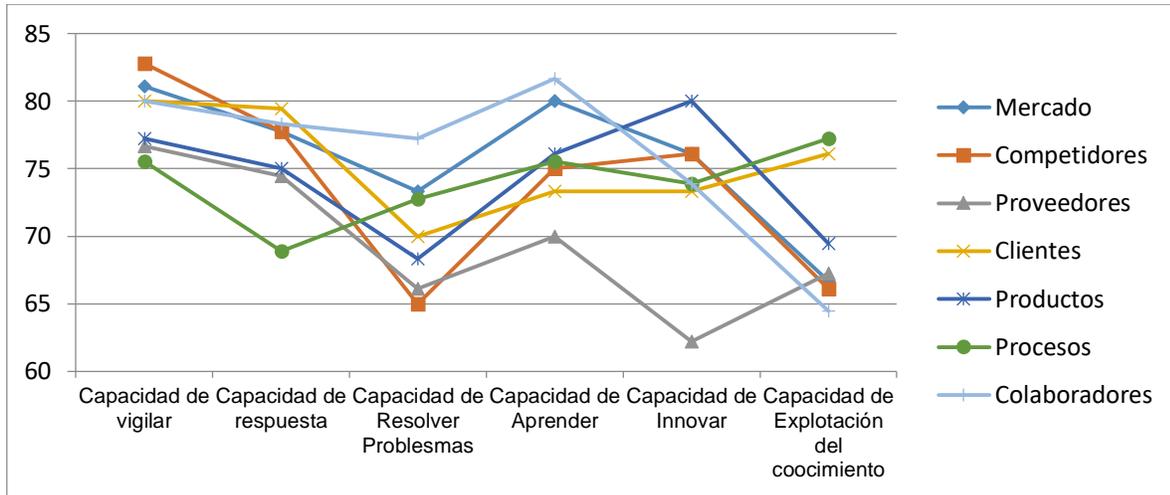
4.3. Análisis de resultados consolidados en el banco agrario Colombia, zonal Pamplona

Figura 1: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA BANCO AGRARIO							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO O ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
76% ●	84% ●	75% ▲	84% ●	79% ▲	85% ●	76% ●	80% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	81% ●	78% ●	73% ▲	80% ●	76% ●	67% ▲	74% ▲
Competidores	83% ●	78% ●	65% ▲	75% ▲	76% ●	66% ▲	74% ▲
Proveedores	77% ●	74% ▲	66% ▲	70% ▲	62% ▲	67% ▲	74% ▲
Clientes	80% ●	79% ●	70% ▲	73% ▲	73% ▲	76% ●	75% ▲
Productos	77% ●	75% ▲	68% ▲	76% ●	80% ●	69% ▲	75% ▲
Procesos	76% ●	69% ▲	73% ▲	76% ●	74% ▲	77% ●	75% ▲
Colaboradores	80% ●	78% ●	77% ●	82% ●	74% ▲	64% ▲	76% ●
GVAC	79% ●	76% ●	70% ▲	76% ●	74% ▲	70% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
79% ●	73% ▲	88% ●	77% ●	64% ▲	78% ●	63% ▲	75% ▲
IMIO	74%	▲					
GRC	83%	●					
GGC	75%	▲					

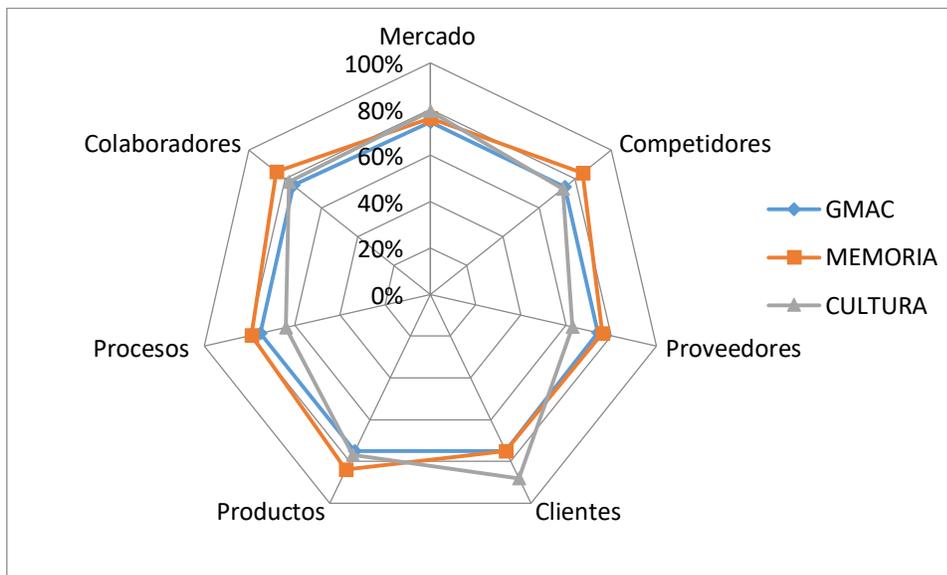
Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



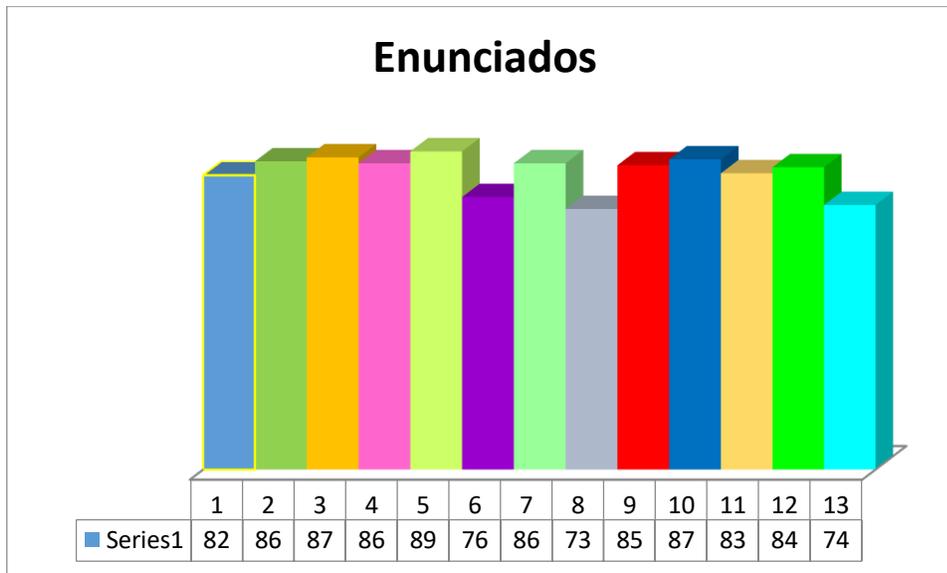
Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis consolidado al Banco Agrario zonal Pamplona muestra un **IMIO de 74%**

Se resalta en el Banco Agrario zonal Pamplona el alto grado en la capacidad de vigilar los competidores (83%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 75%

Es importante destacar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (88%)

El Banco Agrario zonal Pamplona obtuvo en Gestión de la relevancia del conocimiento GRC un 83%, los colaboradores se encuentran “totalmente de acuerdo” en la pregunta 5 donde se reconoce que periódicamente se comparte la información de la actividad de esta institución, y están “parcialmente de acuerdo” en la pregunta 8, la cual manifiesta que periódicamente se usan resultados de investigación (propios y/o externos).

4.4. Análisis de resultados: Directores de oficina

Figura 5: Matriz inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA DIRECTORES							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCION DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
75% ▲	88% ●	78% ●	90% ●	80% ●	88% ●	78% ●	82% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	85% ●	85% ●	75% ▲	83% ●	75% ▲	65% ▲	78% ●
Competidores	85% ●	83% ●	68% ▲	73% ▲	80% ●	63% ▲	75% ▲
Proveedores	78% ●	73% ●	65% ▲	65% ▲	53% ▲	63% ▲	66% ▲
wClientes	80% ●	78% ●	65% ▲	65% ▲	70% ▲	73% ▲	72% ▲
Productos	75% ▲	70% ▲	68% ▲	73% ●	83% ●	63% ▲	72% ▲
Procesos	75% ▲	65% ▲	73% ▲	78% ●	75% ▲	83% ●	75% ▲
Colaboradores	80% ●	78% ●	75% ▲	83% ●	75% ▲	65% ▲	76% ●
GVAC	80% ●	76% ●	70% ▲	74% ▲	73% ▲	68% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
78% ●	70% ▲	88% ●	80% ●	65% ▲	78% ●	68% ▲	74% ▲
IMIO	75% ▲						
GRC	79% ●						
GGC	75% ▲						

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO: Con un 82% , los encuestados tienen un alto concepto de que en la entidad ha evolucionado en la creación de productos, así mismo frente a los competidores y la formalización del conocimiento a través de la colaboración, esto por las alianzas con otras entidades del Estado preferentemente; en un porcentaje de alerta ven al Banco no tan preparado

frente a los cambios del mercado, siendo este de menor puntaje con un 75%, quienes creen que el Banco debe seguir mejorando e ir a la vanguardia, prepararse para atender otros mercados y no sólo el agropecuario.

GVAC:

CV: Con un 80%, los directores ven que el Banco con los indicadores implementados y las herramientas para analizar datos a través de las áreas de Desarrollo Comercial, el Banco, está alerta a los cambios y necesidades de la población, buscando estar mejor tecnológicamente para no estar rezagados, sin embargo, se deben mejorar en productos y procesos los cuales se consideran dispendiosos y demorados para dar pronta solución a las necesidades de los clientes.

CR: Con un 76% se considera un buen puntaje, sin embargo, está muy cerca de ser un indicador de alerta, con la misma percepción del CV, en cuanto a los productos y procesos por las mismas causas de reprocesos y tiempos excedidos en respuesta al cliente.

Para los indicadores CRP, CA, CI y CEC estos están en alerta, requieren según los directores una intervención, cada uno con 70%, 74%, 73% y 68% respectivamente, hace necesario que el Banco presente un cambio en la gestión del conocimiento, casi siempre cuando se presenta un cambio en la entidad, el talento humano no está preparado y genera un alto volumen de situaciones que retrasan la aplicación, la socialización y la ejecución del conocimiento, lo bueno es que el talento humano se adapta rápidamente

GVAP:

Para los directores la generación del valor frente al mercado es del 78% y en los colaboradores del 76%, su mayor puntaje, corresponde al sector agropecuario y su talento humano destacándole

con las mayores fortalezas, sin embargo, frente a su menor indicador, los proveedores señalan un 66%, viéndolo como una barrera en la ejecución de las tareas asignadas, lo que impide en gran medida adecuados resultados, por cuanto, no se cuenta con toda la información o los aplicativos éstos arrojan errores que son aplicados directamente a los resultados de la ejecución de desempeño de los colaboradores, así mismo, los clientes, productos, competidores y procesos con indicadores del 72% y 75% respectivamente, deben mejorar para que la percepción del Banco cambie, la que se debe convertir en una entidad ágil, tal como se promueve en las redes sociales.

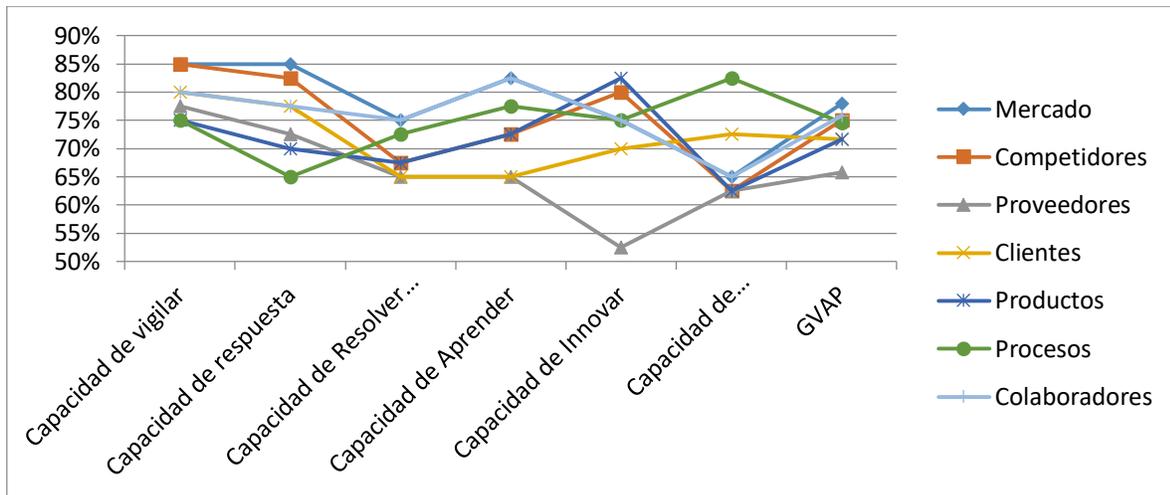
GVACAC:

Con un 74% general, los directores consideran, que los criterios con respecto a la innovación y cambios en los procesos, con los proveedores y con los competidores, se deben mejorar ampliamente, ya que no permiten la agilidad que se requiere para lograr oportunidad y ser más competitivos, su mayor fortaleza se sigue presentando con el trato y confianza con el cliente, pues es diferencial, lo que los distingue frente a la competencia, el cliente, realmente crea lazos de confianza y fidelización, así mismo con el mercado especialmente, el agropecuario y la cooperación con los colaboradores

IMIO:

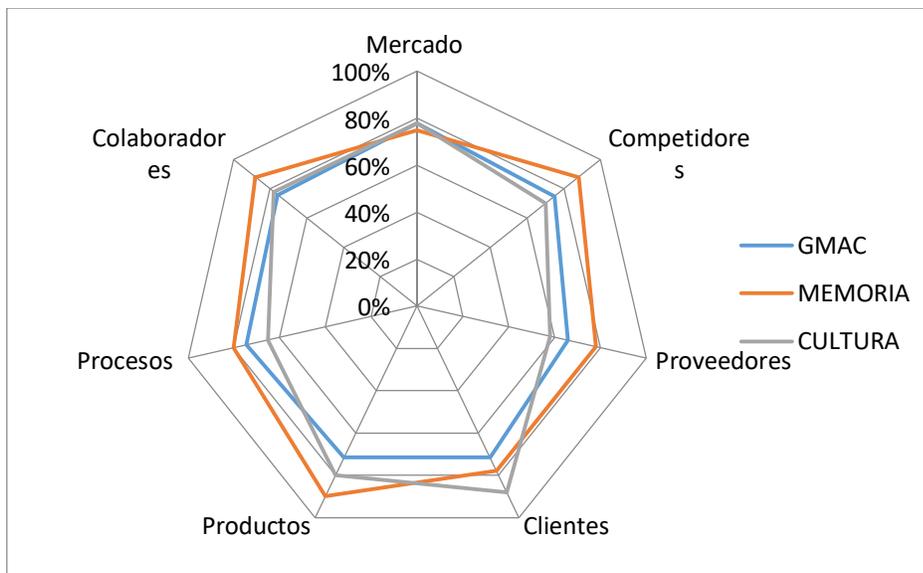
Para los directores su resultado del 75% por encima de un punto del general, manifiesta la debilidad para mejorar la capacidad de generar conocimiento desde las deficiencias en procesos y desde la capacidad de resolver problemas.

Figura 6: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



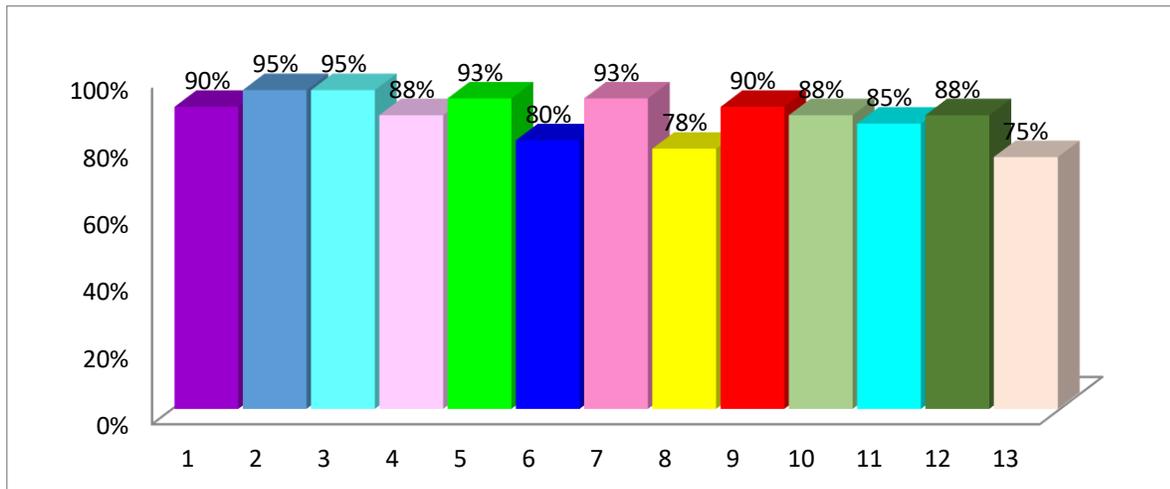
Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado a los Directores de Oficina muestra un **IMIO de 75%**

Se resalta en los directores de oficina el alto grado en:

La capacidad de vigilar mercado (85%), los competidores (85%)

La capacidad de respuesta al mercado (85%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 75%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (88%)

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 79%, se encuentran “totalmente de acuerdo” en la pregunta 2, donde se reconoce que siempre se optimiza el conocimiento de las personas, también están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 3, la organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros; y “parcialmente de acuerdo”, en la pregunta 13, trabaja en redes de cooperación con otras organizaciones.

4.5. Análisis de resultados: Gerente zonal

Figura 9: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA GERENTE ZONAL							
LA EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCIÓN DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACIÓN	CONOCIMIENTO O ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	75% ●	50% ▲	50% ▲	100% ●	75% ●	75% ●	71% ▲
Competidores	75% ●	50% ▲	75% ●	75% ●	75% ●	75% ●	71% ▲
Proveedores	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲
Clientes	75% ▲	75% ▲	75% ▲	100% ●	75% ▲	100% ●	83% ●
Productos	100% ●	100% ●	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	83% ●
Procesos	100% ●	100% ●	75% ▲	100% ●	75% ▲	75% ▲	88% ●
Colaboradores	75% ▲	75% ▲	100% ●	100% ●	75% ▲	75% ▲	83% ●
GVAC	82% ●	75% ▲	75% ▲	89% ●	75% ▲	79% ●	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACION CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INNOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
75% ▲	75% ▲	100% ●	75% ▲	75% ▲	100% ●	75% ▲	82% ●

IMIO	79% ●
GRC	92% ●
GGC	79% ●

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO: Para el gerente zonal, este indicador está en alerta, con un 75%, considera que la entidad no ha evolucionado como debería y permanece en una zona de confort, la calificación es una constante en todas sus variables.

GVAC:

CV-CA-CEC: El gerente zonal, con un 82%, 89% y 79%, considera que el sistema de información gerencial del Banco es vital para el direccionamiento estratégico, suministra información puntual para hacer su trabajo de una forma adecuada y baja esta información a sus colaboradores para el cumplimiento de los presupuestos comerciales, la capacidad de procesar la información y aplicarla por parte de los colaboradores en las oficinas en forma excelente.

CR-CRP-CI: Representa cada uno con 75%, estado de alerta, contrario a la capacidad de vigilar, considera que los resultados con respecto al mercado y los competidores en el Banco son la capacidad de resolver problemas frente al mercado, está en una situación crítica, requiere una intervención urgente, y para ello los proveedores, clientes y colaboradores deben ser cuidadosos en su atención. Ahora, el mayor indicador en un 100% al no presentar una participación directa en los procesos y productos del Banco, en la capacidad de aprender del mercado y de sus colaboradores, lo hace tener una visión positiva considerando que no tienen falencias, que no percibe mejoras en las condiciones de cooperación abierta y dinámica con los colaboradores en la red.

GVAP:

Para el colaborador, la generación del valor frente al mercado, competidores y proveedores con un 71% y 75% respectivamente, requieren atención por parte de la Dirección General, ya que siente una posición de desventaja, en casos frecuentes que no se quiere trabajar coordinadamente con la entidad, sin embargo, frente a los clientes, productos, procesos y colaboradores, por encima del 83%, los ve como la mayor fortaleza de la entidad.

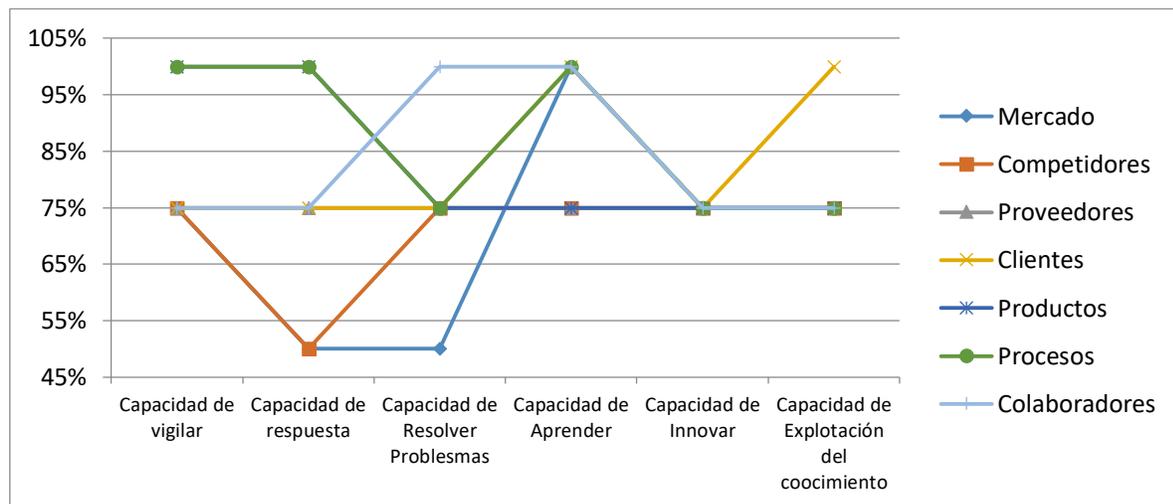
GVACAC:

El Gerente Zonal, ve el resultado del 82% como una generación de valor muy alta donde su mayor potencial y relacionamiento estratégico está fundamentado con los clientes y colaboradores, donde el resultado específico fue del 100%, lo que permite hacer realidad toda la gestión del Banco, por otro lado, requiere atención, el mercado, los competidores, los productos y los procesos, siendo estos un permanente motivo de atención en la percepción del encuestado.

IMIO:

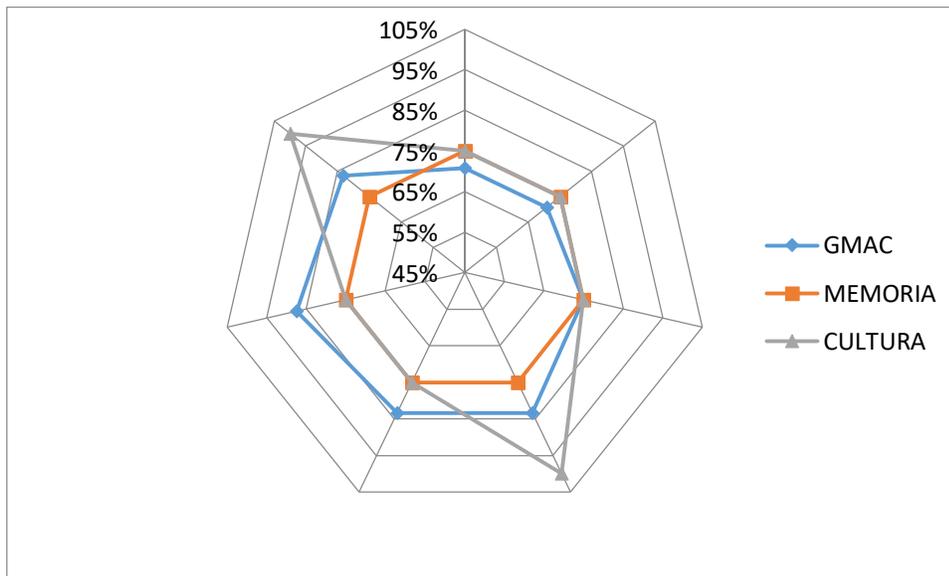
La generación de valor versus la necesidad de explotar el conocimiento, para el Gerente Zonal, es positivo frente a la capacidad de la tecnología, de aprender rápidamente y de adaptarse a el conocimiento.

Figura 10: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



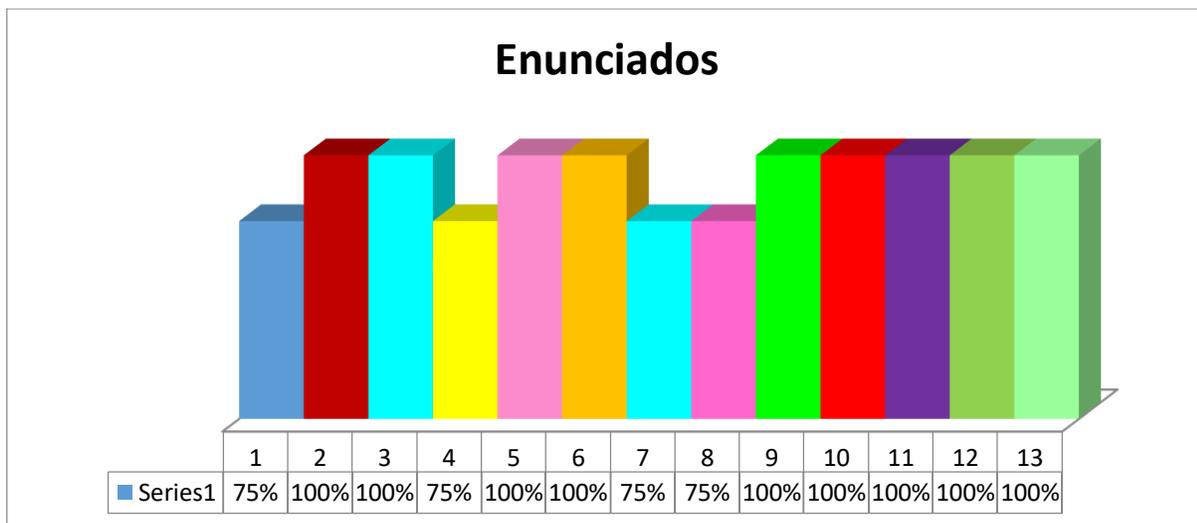
Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado al Gerente Zonal muestra un **IMIO de 79%**

Se destaca en la gerencia zonal el alto grado en:

- La capacidad de vigilar los productos (100%), los procesos (100%)

- La capacidad de respuesta a los productos (100%), los procesos (100%)
- La capacidad de resolver problemas entre colaboradores (100%)
- La capacidad de aprender de los procesos (100%), colaboradores (100%)
- La capacidad de explotación del conocimiento de clientes (100%)
- La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 79%
- Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (100%) y la cooperación de forma abierta y dinámica con los colaboradores (100%).

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 92%, se encuentra “totalmente de acuerdo” en la pregunta 2, donde se reconoce que siempre se optimiza el conocimiento de las personas, también está “totalmente de acuerdo” en la pregunta 3, la organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros, de igual forma, está “totalmente de acuerdo” en la pregunta 5, periódicamente se comparte la información de la actividad de esta institución., y “totalmente de acuerdo” en la pregunta 6 se reconoce y estimula la creatividad e innovación, y totalmente de acuerdo” en la pregunta 9, siempre aprende de su relación con el entorno, y totalmente de acuerdo” en la pregunta 10, es usual que se trabaje pensando en los cambios futuro, y totalmente de acuerdo” en la pregunta 11, se estimula a estar atentos a las tendencias del entorno, y totalmente de acuerdo” en la pregunta 12, se optimiza el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información para ser cada vez mejores y totalmente de acuerdo” en la pregunta 13, trabaja en redes de cooperación con otras organizaciones.

4.6. Análisis de resultados: Director operativo

Figura 13: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA DIRECTOR OPERATIVO							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
100% ●	100% ●	75% ▲	100% ●	100% ●	75% ▲	75% ▲	89% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	75% ▲	75% ▲	50% ▲	75% ▲	100% ●	100% ●	79% ●
Competidores	50% ▲	50% ▲	75% ▲	100% ▲	100% ●	75% ▲	75% ▲
Proveedores	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲
Clientes	50% ▲	75% ▲	100% ●	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲
Productos	50% ▲	75% ▲	100% ●	100% ●	100% ●	100% ●	88% ●
Procesos	50% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	71% ▲
Colaboradores	75% ▲	75% ▲	100% ●	100% ●	100% ●	75% ▲	88% ●
GVAC	61% ▲	71% ▲	79% ●	89% ●	89% ●	82% ●	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INNOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
75% ▲	75% ▲	100% ●	50% ▲	25% ▲	100% ●	100% ●	75% ▲
IMIO	79% ●						
GRC	88% ●						
GGC	80% ●						

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO: Se presenta en la Zonal Pamplona solo un Director Operativo, ubicado en la oficina Pamplona, quien presenta una visión positiva con respecto al aprovechamiento de la gestión del

conocimiento, con un 89%, sin embargo, manifiesta que requiere atención e importancia en el trabajo con clientes, colaboradores y proveedores.

GVAC:

CV-CR: Registra varias alertas que requieren según su perspectiva, atención inmediata con un 50%, frente a los competidores, clientes, productos y procesos, expresa que la tecnología y la capacidad de competir se minimiza frente a las perspectivas externas y pone atención en la necesidad de no descuidar el mercado, competidores y colaboradores

CRP-CA-CI-CEC: Presentan muy buen comportamiento por encima del 79% con un buen puntaje, manifestando desde su posición que, a través de la historia el Banco ha tenido la capacidad de aprender, desaprender, innovar y explotar el conocimiento.

GVAP:

Para el director operativo, la generación del valor frente al mercado, productos y colaboradores son la mayor carta de presentación del Banco, con un 79 y 88%, respectivamente, mientras que frente a los competidores, proveedores, clientes y procesos, el Banco tendría que implementar mejoras para el desarrollo adecuado de la gestión en las mismas.

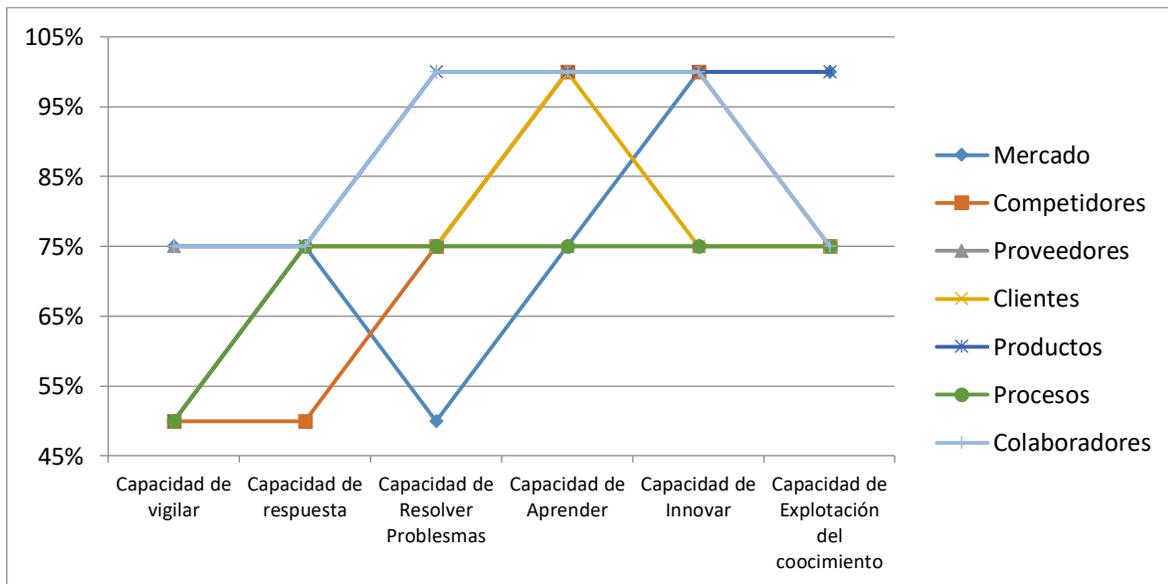
GVACAC:

Con un 75%, la percepción del director operativo es que la Entidad podría tener mejores prácticas empresariales frente a las relaciones con el mercado y competidores, una intervención inmediata con la innovación de productos y procesos considera estas como deficientes frente a la competencia, con un 50% y 25% (critico) pero, pasa a una visión totalmente contraria, es decir, positiva con respecto al trato y confianza con los clientes, colaboradores y proveedores, lo que se ha logrado a través de dos décadas de presencia.

IMIO:

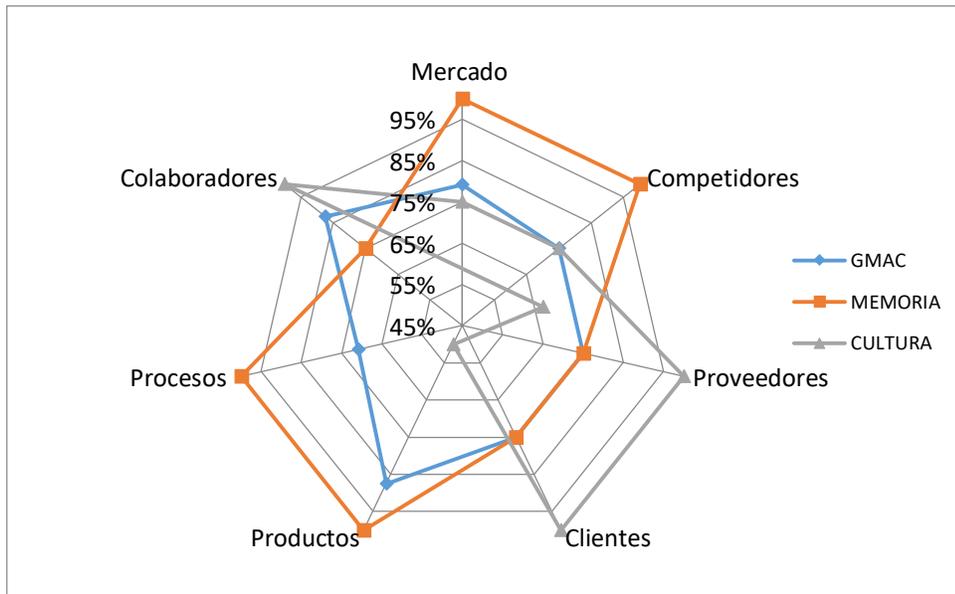
Presenta un resultado positivo y favorecedor de la entidad con un 79%, por encima del resultado general, percibe que el conocimiento generado a través del tiempo, le ha sido favorable para afianzar la confianza de clientes, proveedores y colaboradores.

Figura 14: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



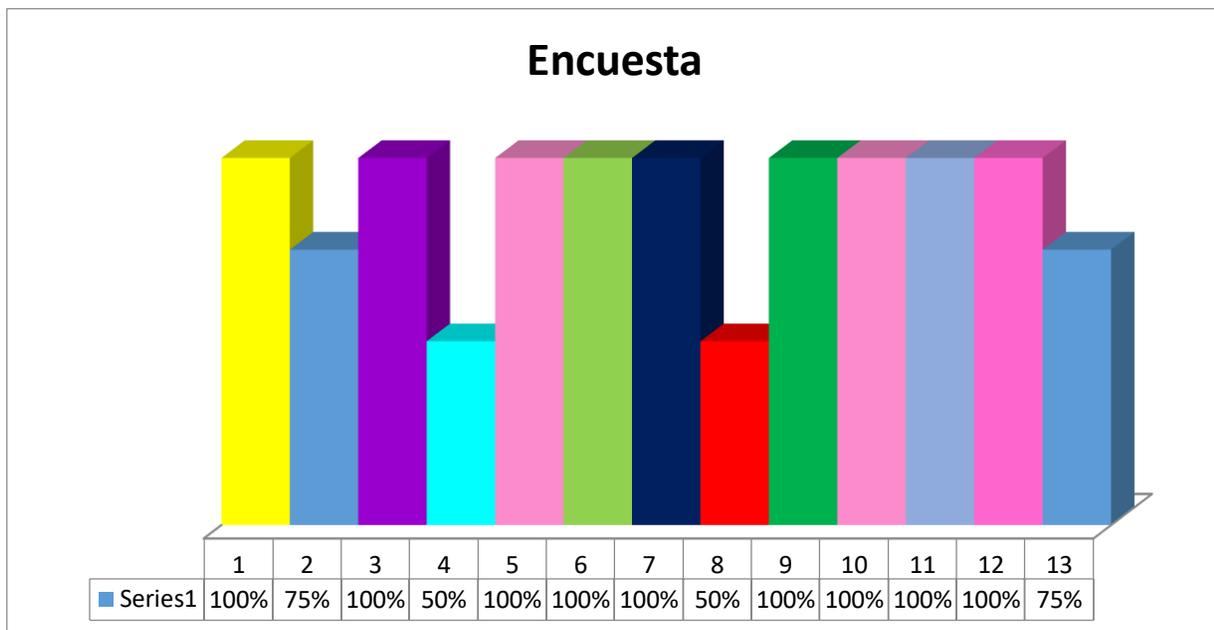
Fuente: Elaboración propia

Figura 15: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 16: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado al Director Operativo muestra un **IMIO de 79%**

Se destaca en el director operativo el alto grado en:

La capacidad de resolver problemas entre productos (100%), colaboradores (100%)

La capacidad de aprender de competidores (100%), clientes (100%), productos (100%), colaboradores (100%)

La capacidad de innovar en mercado (100%), competidores (100%), productos (100%), colaboradores (100%)

La capacidad de explotación del conocimiento en mercado (100%), productos (100%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 80%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (100%) en la cooperación de forma abierta y dinámica con los colaboradores (100%) y cooperación de forma abierta y dinámica con proveedores (100%).

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 88%, se encuentra “totalmente de acuerdo” en la pregunta 1, siempre se da prioridad a la capacitación del personal, también está “totalmente de acuerdo” en la pregunta 3, la organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros, de igual forma está “totalmente de acuerdo” en la pregunta 5, periódicamente se comparte la información de la actividad de esta institución., y “totalmente de acuerdo” en la pregunta 6 se reconoce y estimula la creatividad e innovación, y totalmente de acuerdo” en la pregunta 7, periódicamente incorpora nuevos conocimientos a su actividad, y totalmente de acuerdo” en la pregunta 9, siempre aprende de su relación con el entorno, y totalmente de acuerdo” en la pregunta 10, es usual que se trabaje pensando en los cambios futuro, y totalmente de acuerdo” en la pregunta 11, se estimula estar atentos a las tendencias del entorno,

y totalmente de acuerdo” en la pregunta 12, se optimiza el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información para ser cada vez mejores.

4.7. Análisis de resultados: Asesores comerciales

Figura 17: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA ASESOR							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
77% ●	90% ●	73% ▲	87% ●	77% ●	88% ●	73% ▲	81% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	81% ●	77% ●	73% ▲	79% ●	73% ▲	60% ▲	74% ▲
Competidores	87% ●	79% ●	65% ▲	73% ▲	75% ▲	67% ▲	74% ▲
Proveedores	73% ▲	71% ▲	67% ▲	65% ▲	58% ▲	62% ▲	66% ▲
Cientes	75% ▲	81% ●	69% ▲	75% ▲	71% ▲	75% ▲	74% ▲
Productos	75% ▲	75% ▲	63% ▲	75% ▲	83% ●	67% ▲	73% ▲
Procesos	73% ▲	63% ▲	71% ▲	71% ▲	71% ▲	83% ●	72% ▲
Colaboradores	81% ●	79% ●	83% ●	73% ▲	60% ▲	76% ●	
GVAC	78% ●	75% ▲	70% ▲	74% ▲	72% ▲	68% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
79% ●	71% ▲	88% ●	71% ▲	65% ▲	71% ▲	56% ▲	72% ▲

IMIO	73%	▲
GRC	81%	●
GGC	74%	▲

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO: Lo asesores comerciales o asesores de plataforma, manifiestan que la memoria organizativa o formalización del conocimiento es muy positivo, con respecto a los competidores, colaboradores, los productos, mercados y lecciones aprendidas y por otro lado, manifiestan que merecen especial atención, el trabajo con los clientes y proveedores, el indicador es similar al resultado general, de 81% frente al 80%.

GVAC

CV: Los encuestados perciben que la generación de valor con la capacidad de vigilar, de estar atentos frente a las perspectivas internas y externas son positivas, con un 78% muestran un mejor resultado que, también registra varias alertas, las cuales requieren según su perspectiva atención, se interpreta este indicador como la capacidad de la entidad de estar alerta sobre el mercado, competidores y los colaboradores para ser competitivos.

CR-CRP-CA-CI-CEC: Según los encuestados, la capacidad de respuesta requiere atención por parte de la entidad, la necesidad de atender oportunamente a la resolución de conflictos, toma de decisiones y aplicar adecuadamente el conocimiento es fundamental para un adecuado desempeño.

GVAP

Los asesores comerciales, manifiestan que, en la entidad, donde genera su mayor valor para la generación del conocimiento es a través de sus colaboradores, con respecto a las demás perspectivas, su resultado es de un 76%

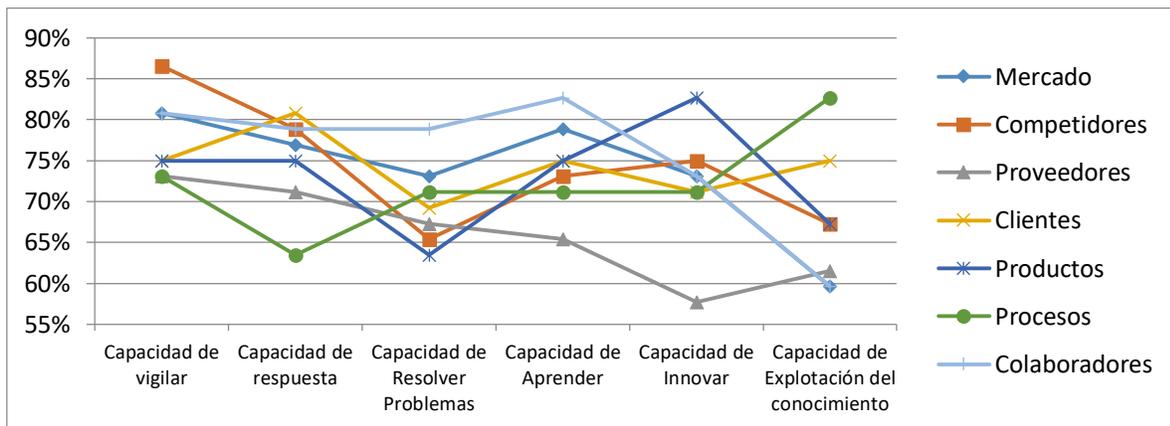
GVACAC

El resultado del 72% se manifiesta como una oportunidad para mejorar la cooperación y las relaciones de los factores internos y externos.

IMIO

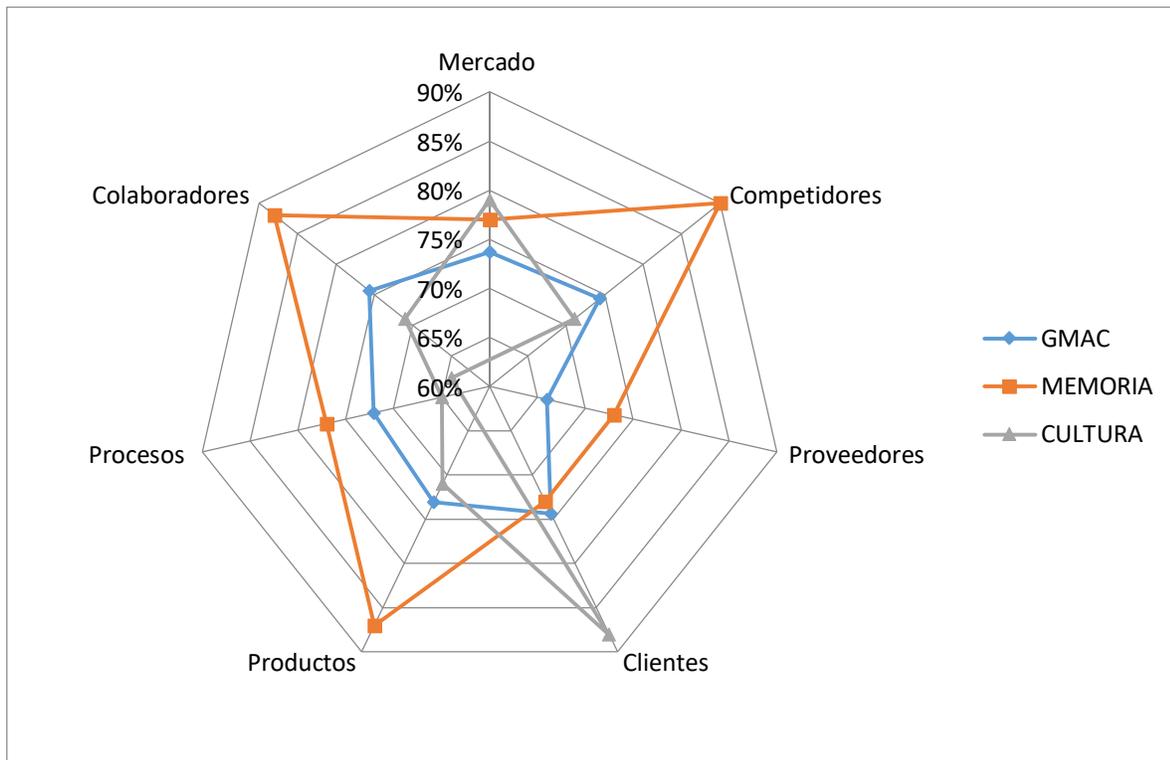
Los encuestados manifiestan que la entidad requiere atención puntual con la capacidad de tomar adecuadas decisiones y la resolución de conflictos, además de ir a la par tecnológica, con un mejor aprovechamiento para la gestión del conocimiento y evitar reprocesos.

Figura 18: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



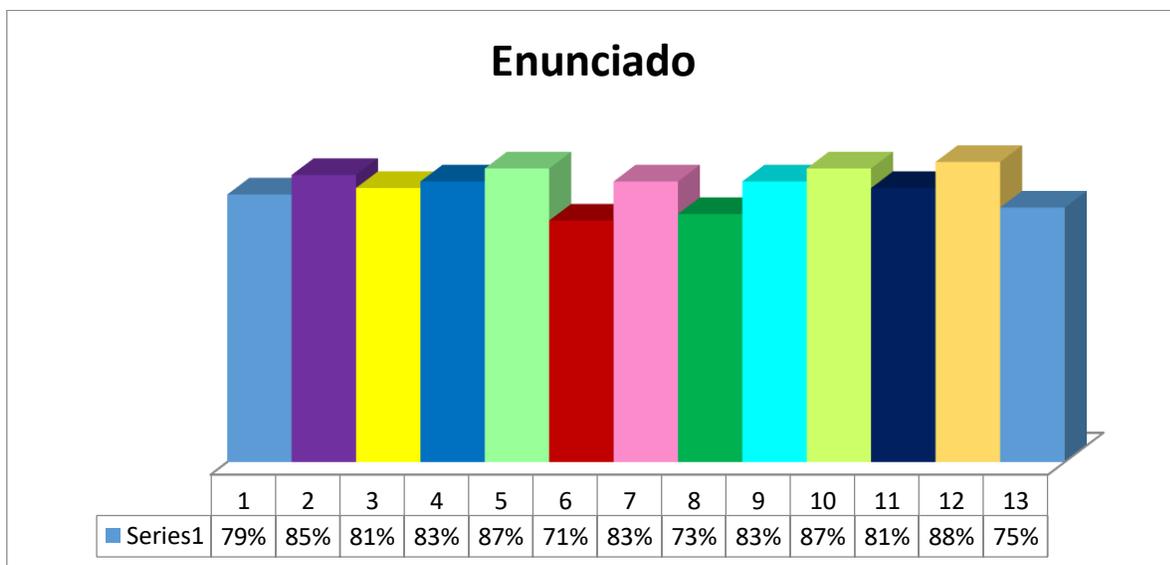
Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Generación del valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado a los Asesores muestra un **IMIO de 73%**

Se destaca en los asesores comerciales el alto grado en la capacidad de vigilar los competidores (87%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 74%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (88%).

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 81%, se encuentran “totalmente de acuerdo” en la pregunta 12, se optimiza el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información para ser cada vez mejores, y “parcialmente de acuerdo” en la pregunta 6, se reconoce y estimula la creatividad e innovación.

4.8. Análisis de resultados: Cajeros

Figura 21: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZACIONAL CAJERO							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
75% ▲	77% ●	82% ●	82% ●	80% ●	80% ●	80% ●	79% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	77% ●	73% ▲	73% ▲	82% ●	77% ●	68% ▲	75% ▲
Competidores	77% ●	80% ●	61% ▲	75% ●	75% ●	64% ▲	72% ▲
Proveedores	80% ●	80% ●	61% ▲	70% ▲	70% ▲	73% ●	72% ▲
Clientes	89% ●	86% ●	73% ▲	73% ▲	80% ●	82% ●	80% ●
Productos	82% ●	75% ▲	73% ▲	77% ●	75% ▲	70% ▲	75% ▲
Procesos	77% ●	73% ▲	77% ●	80% ●	77% ●	70% ▲	76% ●
Colaboradores	82% ●	75% ▲	77% ●	73% ▲	66% ▲	76% ●	
GVAC	81% ●	78% ●	70% ▲	76% ●	75% ▲	70% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
82% ●	77% ●	86% ●	82% ●	61% ▲	80% ●	66% ▲	76% ●

IMIO	75%	▲
GRC	82%	●
GGC	76%	●

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO:

Los cajeros, expresan que la gestión del conocimiento, a partir de la calidad en la formalización de trabajos realizados con clientes y la evolución de los productos, con un resultado del 79%, el

cual se considera que requiere atención frente al mercado, manifestando que se deben fortalecer los demás nichos y no sólo el agropecuario.

GVAC:

CV-CR-CA- con calificación por encima del 76%, los encuestados consideran que la entidad ha aprendido a responder positivamente frente a los cambios y se reacciona frente a ellos, siendo permanente, así mismo expresan que el Banco debe tener la capacidad para la resolución de conflictos, toma de decisiones, de innovar y aplicación de ese conocimiento.

GVAP:

Los cajeros manifiestan que la generación de valor del conocimiento con respecto a los clientes, los procesos y colaboradores, los cuales marcan la funcionalidad del Banco y, con los factores de mercado, competidores, proveedores y productos plantean implementar medidas que fortalezcan las relaciones estratégicas y posicionamiento del Banco.

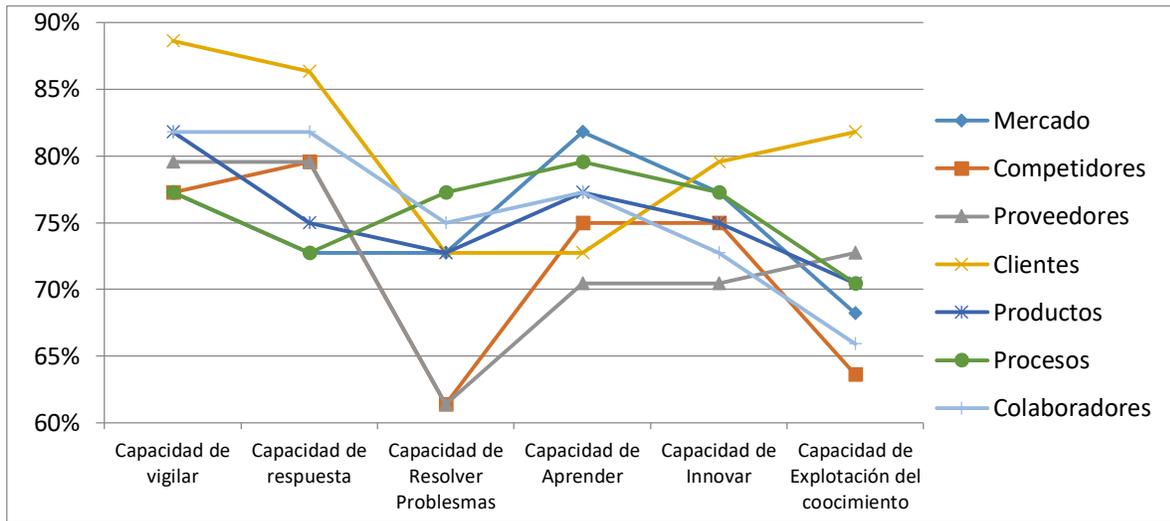
GVACAC:

Los cajeros indican en este indicador la construcción de valor que aporta al conocimiento de la entidad la cual le fortalece institucional y socialmente al Estado.

IMIO

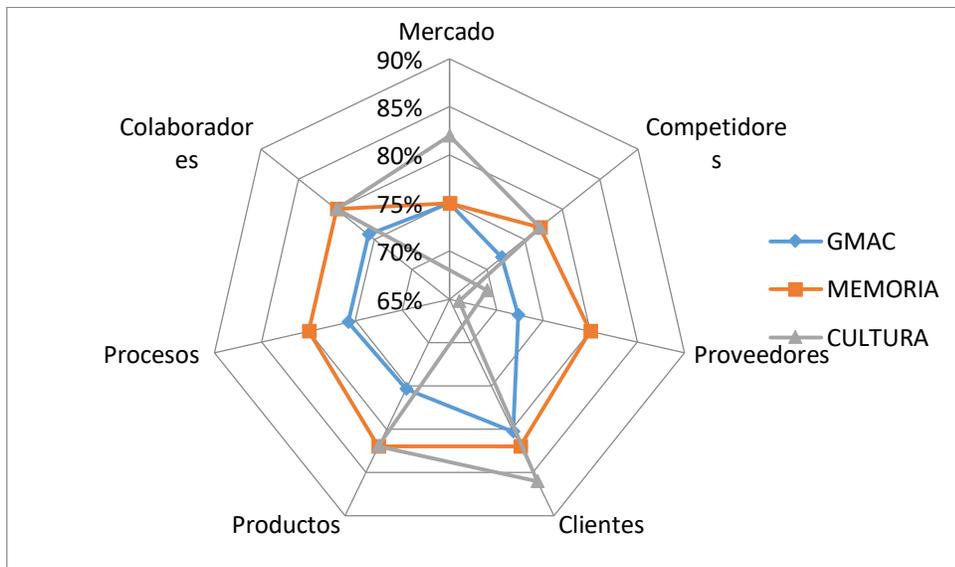
Los cajeros expresan, que la generación de valor podría explotarse y aprovecharse aún más, por la cantidad y calidad de conocimiento que se ha adquirido en la práctica de 20 años, siendo expertos en uno de los sectores económicos más importante del país.

Figura 22: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



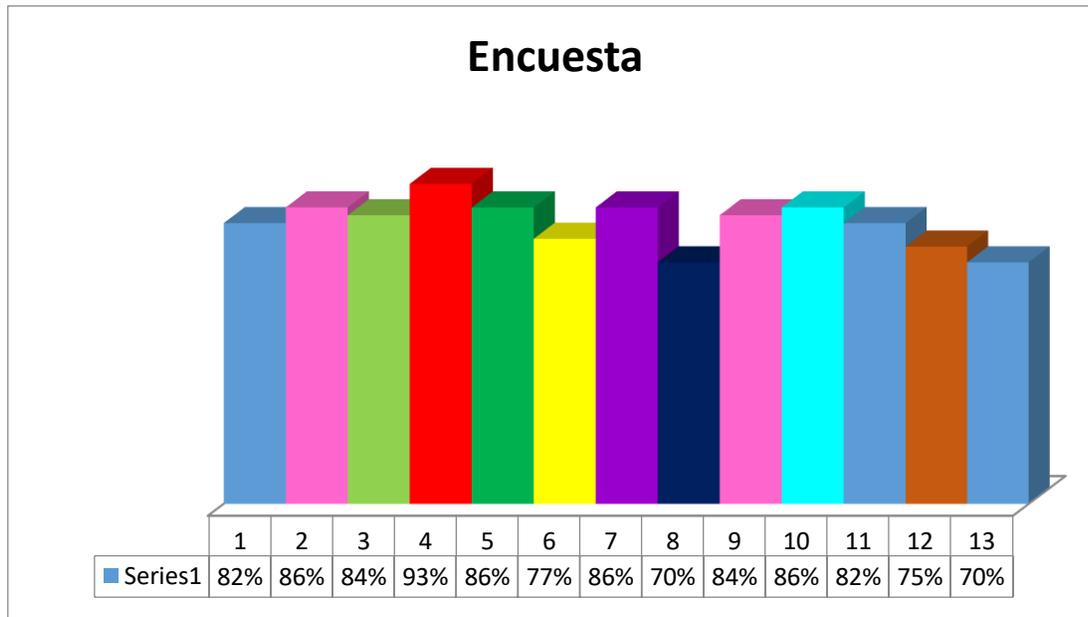
Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 24: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado a los Cajeros muestra un **IMIO de 75%**

Se destaca en los cajeros el alto grado en la capacidad de vigilar los clientes (89%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 76%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (86%)

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 82%, se encuentran “totalmente de acuerdo” en la pregunta 4, todos nos actualizamos de forma permanente, y “parcialmente de acuerdo” en la pregunta 8, periódicamente usa resultados de investigación (propios y/o externos), y “parcialmente de acuerdo” en la pregunta 13, trabaja en redes de cooperación con otras organizaciones.

4.9. Análisis de resultados: Asesor comercial (personas)

Figura 25: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA ASESOR COMERCIAL PERSONAS							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
75% ▲	50% ▲	25% ▲	50% ▲	100% ●	100% ●	50% ▲	64% ▲
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	75% ▲	100% ●	100% ●	100% ●	75% ▲	92% ●	
Competidores	100% ●	75% ▲	75% ▲	100% ●	25% ▲	50% ▲	71% ▲
Proveedores	100% ▲	100% ●	100% ●	100% ●	100% ●	96% ●	96% ●
Clientes	100% ●	75% ▲	100% ●	100% ●	75% ▲	75% ▲	88% ●
Productos	100% ●	100% ●	100% ●	75% ▲	100% ●	100% ●	96% ●
Procesos	100% ●	100% ●	100% ●	100% ●	100% ●	75% ▲	96% ●
Colaboradores	100% ●	75% ▲	100% ●	100%	75% ●	100% ●	92% ●
GVAC	93% ●	89% ●	96% ●	96% ●	82% ●	82% ●	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INNOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
100% ●	100% ●	100% ●	100% ●	100% ●	100% ●	100% ●	100% ●
IMIO	90% ●						
GRC	75% ▲						
GGC	88% ●						

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO:

La percepción para el asesor -único- en la Zonal es coherente frente al tiempo de vinculación en la empresa, pues, cuenta con un impreciso o bajo nivel de conocimiento del proceso para la generación del conocimiento, además ve a la entidad por lo que ha escuchado y su corta

experiencia se expresa calificando con un 64%, muy por debajo del indicador general. No cuenta aún con suficiente transferencia de información para conocer la entidad, por lo que su visión es baja. Se podría afirmar que no registra memoria organizativa.

GVAC:

El encuestado observa a la entidad desde una óptica totalmente diferente con respecto a las capacidades de la entidad, frente a los factores internos y externos, le califica con un 82%, muy alto, frente a la calificación general, expresando su perspectiva de un condicionamiento propio dentro de unas amplias expectativas, más que de la propia realidad expresada por otros, aunque esto puede ser muy positivo pues, podría dar siempre lo mejor para sostener esta calificación.

GVAP:

El asesor de personas considera que la entidad tiene gran capacidad en resolver diferentes situaciones y es la capacidad de explotar el conocimiento, pero esta es una percepción que está atada al poco tiempo de su vinculación, muy idealista, por encima del 92%, excepto con respecto a los competidores, que si expresa que hay falencias o debilidades por cuanto su calificación fue del 71%, donde observa a la competencia como más fuerte.

GVACAC:

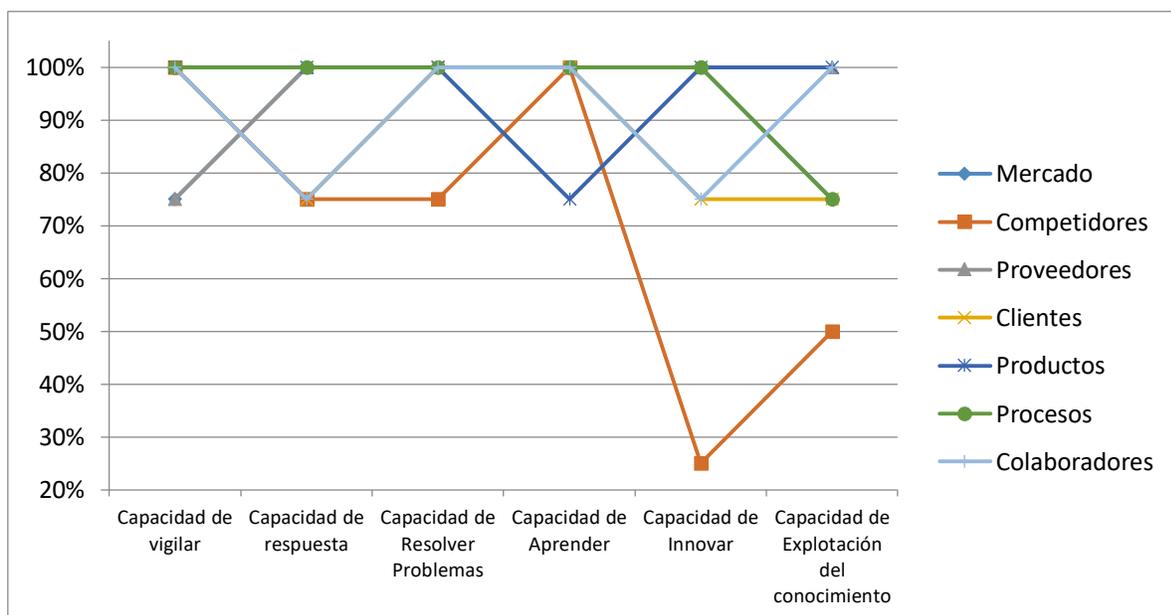
Para este indicador con puntaje excelente del 100% refleja netamente, su falta de conocimiento de la empresa tiene unas expectativas muy altas con respecto a la media de los otros encuestados

que estuvo alrededor del 75%, cree que la entidad tiene un valor impactante frente a los factores internos y externos, es netamente una calificación desde el desconocimiento.

IMIO

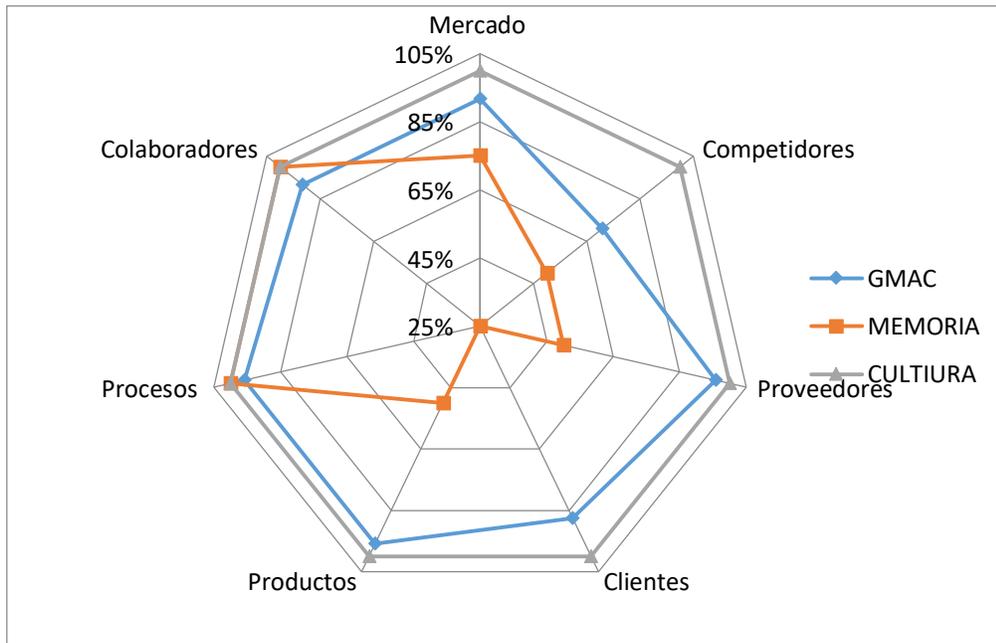
Al registrar los resultados del encuestado en los indicadores con unas perspectivas tan altas, se debe mencionar que corresponde a un punto de vista visionario, algo altruista y un poco superficial a lo que cree es la generación de valor con respecto a la necesidad de la empresa de captar, crear y explotar ese conocimiento, con una calificación del 90%, frente a un 74%, se ratifica que los resultados son realidades proceso del no conocimiento si no desde una perspectiva idealista.

Figura 26: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



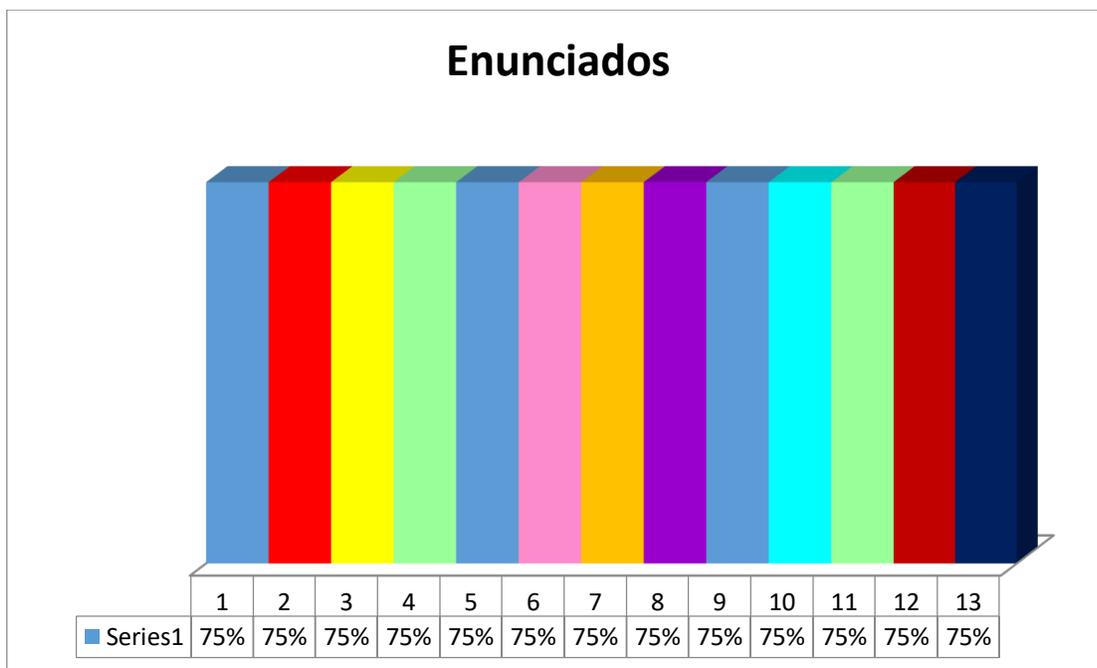
Fuente: Elaboración propia

Figura 27: Generación del valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 28: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado a los Asesor Personas muestra un **IMIO de 90%**

Se destaca en los asesores comercial (personas) el alto grado:

La capacidad de vigilar competidores (100%), clientes (100%), productos (100%), procesos (100%), colaboradores (100%)

La capacidad de respuesta al mercado (100%), proveedores (100%), productos (100%), procesos (100%)

La capacidad de resolver problemas al mercado (100%), a proveedores (100%), clientes (100%), productos (100%), procesos (100%), colaboradores (100%)

La capacidad de innovar al mercado (100%), proveedores (100%), productos (100%), procesos (100%)

La capacidad de explotación del conocimiento de proveedores (100%), productos (100%), colaboradores (100%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 88%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de todas las variables (100%)

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 75%

4.10. Análisis de resultados: Asesor comercial microfinanzas

Figura 29: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA ASESOR MICROFINANZAS							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
83% ●	83% ●	67% ▲	67% ▲	75% ▲	83% ●	75% ▲	76% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	83% ●	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	76% ●	76% ●
Competidores	83% ●	67% ▲	67% ▲	75% ▲	75% ▲	92% ●	76% ●
Proveedores	75% ▲	67% ▲	67% ▲	83% ●	75% ▲	75% ▲	74% ▲
Clientes	75% ▲	67% ▲	75% ▲	75% ▲	67% ▲	67% ▲	71% ▲
Productos	75% ▲	75% ▲	50% ▲	75% ▲	67% ▲	67% ▲	68% ▲
Procesos	67% ▲	58% ▲	50% ▲	58% ▲	58% ▲	58% ▲	58% ▲
Colaboradores	75% ▲	75% ▲	67% ▲	67% ▲	67% ▲	58% ▲	68% ▲
GVAC	76% ●	69% ▲	64% ▲	73% ▲	69% ▲	70% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
75% ▲	75% ▲	92% ●	67% ▲	58% ▲	75% ▲	67% ▲	73% ▲

IMIO	70% ▲
GRC	81% ●
GCC	71% ▲

Fuente: Elaboración propia

GVAMO:

Los asesores de Microfinanzas, tienen la percepción que la generación del conocimiento desde las capacidades de la organización con respecto a las diferentes perspectivas presentan una amplia ventaja desde el mercado, los competidores y colaboradores, siendo estas su mayor fortaleza con un puntaje del 83% , en contrario, los demás indicadores indican que la entidad debería prestar mayor atención para que la gestión del conocimiento, de tal forma que se impacte positivamente frente a las grandes capacidades que se tienen, el resultado final se expresa en un 76%, el cual se podría aprovechar potencialmente de una mejor manera.

GVAC:

CV: Con un 76%, los asesores de Microfinanzas expresan que el Banco cuenta con las capacidades de estar atentos a los cambios en la evolución de mercados, sin embargo, se requiere de mucha atención en los demás indicadores, los cuales requieren de un refuerzo o reestructuración, siendo el de mayor impacto para revisar la capacidad de resolver problemas con un 64%, un resultado en el que se pueden observar dificultades para resolver las asuntos que se presentan en las labores diaria, lo que generaría en los colaboradores baja productividad.

GVAP:

Los encuestados manifiestan que las mayores fortalezas de la entidad frente a las capacidades son las del mercado y los competidores con un 76% respectivamente, para los demás factores, el de mayor debilidad son con los procesos con un 58%, por cuanto consideran que falta una mayor agilidad en la respuesta a los clientes y el ser más competitivos frente a las demás entidades

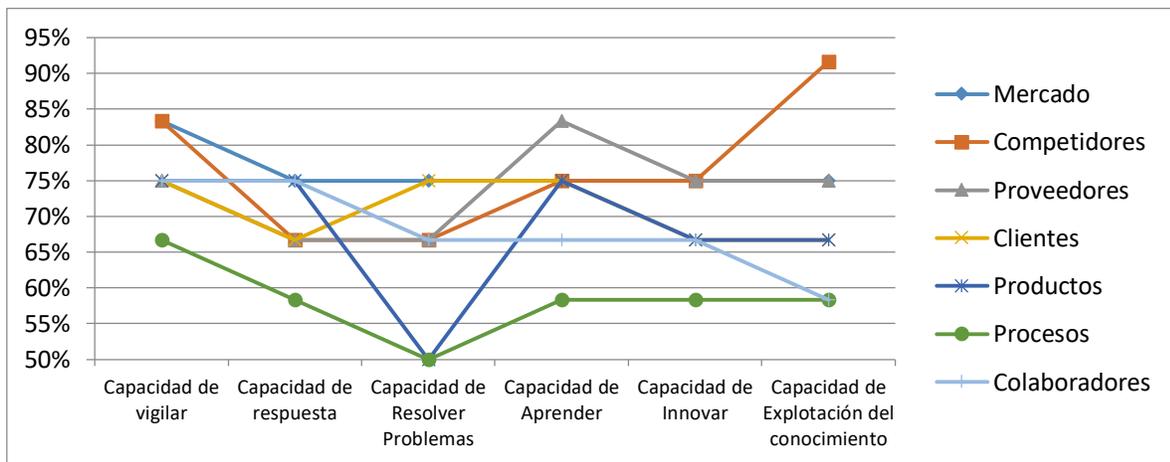
GVACAC:

Los asesores de Microfinanzas resaltan con un 73% a la entidad porque su mayor fortaleza, son los lazos de confianza y credibilidad que se crean con el cliente, pues, a pesar de las diferentes dificultades que se presenten en el proceso de atención y ejecución comercial, los asesores mantienen vínculos de permanencia los cuales hacen que los sigan escogiendo frente a los competidores.

IMIO

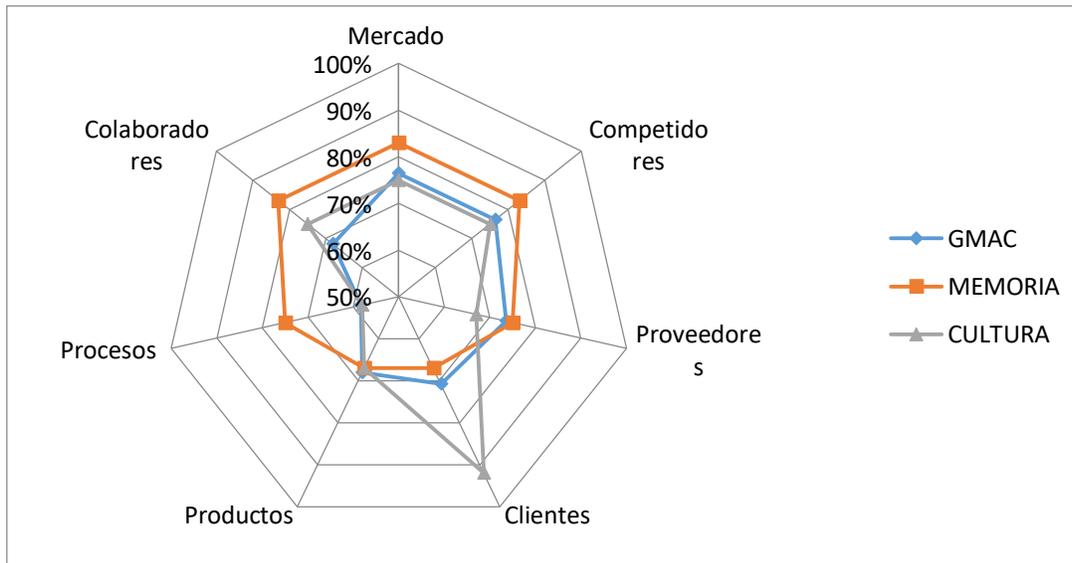
El resultado final con un 70% está por debajo del general, según los encuestados, requiere de atención, porque como se mencionaba, se desaprovecha la generación de la gestión del conocimiento adquirido por los asesores y no se aprovecha sacando la mejor utilidad para los resultados, tanto para la entidad, como para las demás perspectivas internas que hacen parte integral de la organización.

Figura 30: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



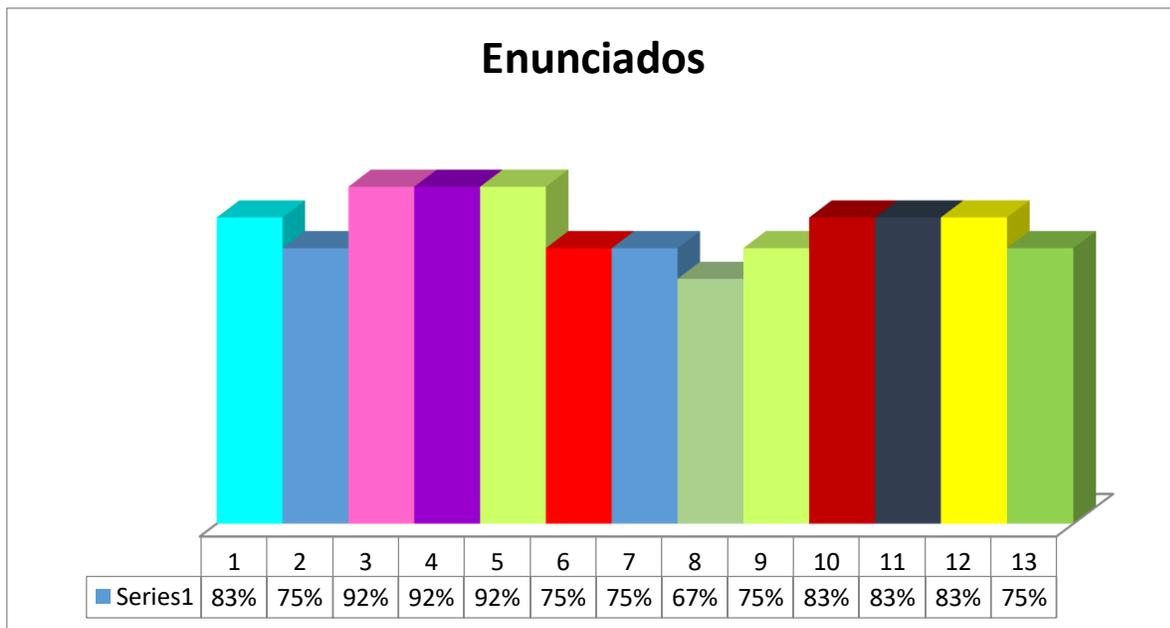
Fuente: Elaboración propia

Figura 31: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 32: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado a los Asesor Micro muestra un **IMIO de 70%**

Se destaca en asesor comercial (microfinanzas) el alto grado en la capacidad de explotación del conocimiento en competidores (92%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 71%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (92%).

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 81%, se encuentra “totalmente de acuerdo” en la pregunta 3, la organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros.

4.11. ANÁLISIS DE RESULTADOS: ASESOR COMERCIAL (ASAGRO)

Figura 33: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA ASESOR COMERCIAL (ASAGRO)							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
69% ▲	81% ●	75% ▲	81% ●	75% ▲	81% ●	75% ▲	77% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	81% ●	77% ●	73% ▲	79% ●	73% ▲	60% ▲	74% ▲
Competidores	81% ●	75% ▲	63% ▲	75% ▲	81% ●	63% ▲	73% ▲
Proveedores	81% ●	75% ▲	69% ▲	75% ▲	63% ▲	69% ▲	72% ▲
Clientes	81% ●	75% ▲	69% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲
Productos	75% ▲	75% ▲	75% ▲	81% ▲	75% ▲	81% ●	77% ●
Procesos	81% ●	81% ●	75% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	77% ●
Colaboradores	75% ▲	75% ▲	75% ▲	81% ●	75% ▲	69% ▲	75% ▲
GVAC	79% ●	6% ●	71% ▲	77% ●	74% ▲	70% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INNOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
75% ▲	69% ▲	81% ●	81% ●	75% ▲	81% ●	69% ▲	76% ●
IMIO	75% ▲						
GRC	79% ●						
GGC	75% ▲						

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO:

Los Asesores Agropecuarios “ASAGRO” en la Zonal, son funcionarios, con una vinculación no mayor a 3 años en la organización, es un cargo creado para que la organización llegue de una manera más fácil y accesible a los productores agropecuarios sobre los servicios de la entidad, la gestión del conocimiento se genera con la cercanía y la tecnología, el léxico utilizado es afable con los clientes, lo que genera confianza.

Se registra un puntaje del 77% muy cercano al puntaje general, lo cual se consideran que es resultado del conocimiento con respecto a la evolución de los mercados al estar en alerta la entidad a fin de tener una mayor atención frente a la evolución que se ha presentado especialmente, en los últimos 10 años, expresado con un resultado del 65%.

GVAC:

CV-CR-CA: Los Asagros, manifiestan que la entidad tiene una amplia capacidad de estar atentos e ir mejorando tecnológicamente, implementando nuevos procesos que permitan la cercanía con los clientes y demás colaboradores, así aprender simultáneamente, utilizando los factores a su favor, sus resultados fueron del 79%, 76 y 77% respectivamente.

El indicador capacidad de resolver problemas requiere de atención según los encuestados, con resultados de 71%, expresa una visión frente a la generación de valor, a partir de las capacidades en resolución de conflictos e innovación y como utilizar a favor el conocimiento, pues no es aprovechado o no se cuenta con las herramientas suficientes para solucionarlas.

GVAP:

Para los Asesores Agropecuarios las perspectivas tienen una percepción similar a los anteriores indicadores, en el aspecto general, con un promedio de 73%, se resalta el resultado en el que expresan como una mayor fortaleza los productos y procesos calificándolos con un 77% respectivamente, en los cuales se observa que se tiene la ventaja de contar con una amplia gama de productos y procesos favorecedores al generar valor frente a las capacidades de la empresa.

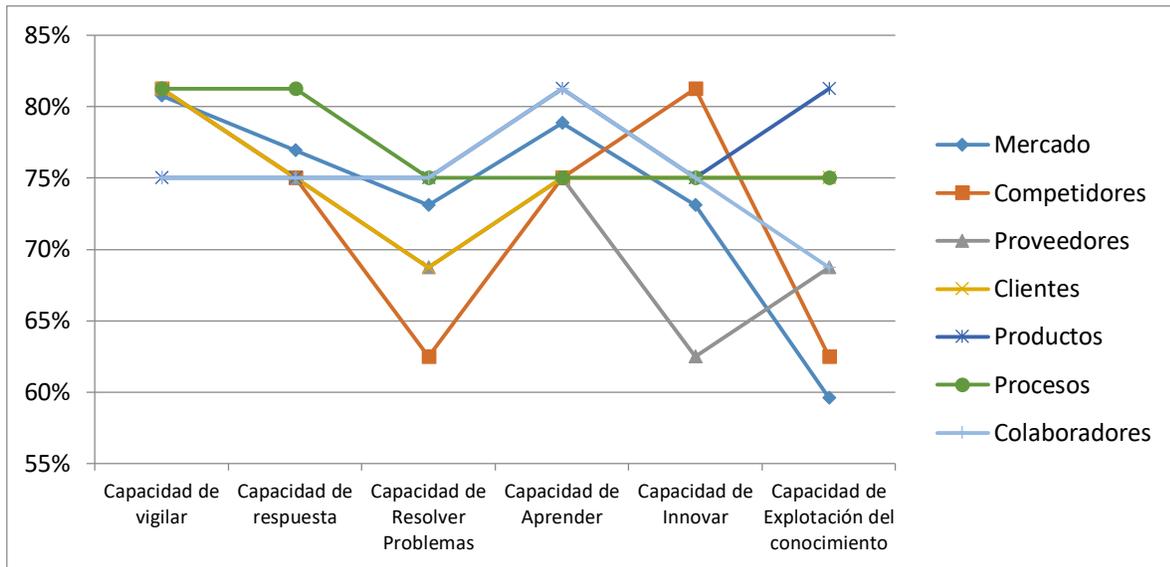
GVACAC:

Los encuestados consideran a la Entidad con fortalezas en cuanto a su cultura, aptitudes y comportamiento, específicamente con la alianza creada con los clientes por la confianza que generan en la entrega de sus servicios, con la innovación de sus productos y por supuesto, con el factor humano, quienes en últimas son los que llegan y hacen realidad la entrega final de los servicios, con un 81%, resultado realmente muy positivo.

IMIO:

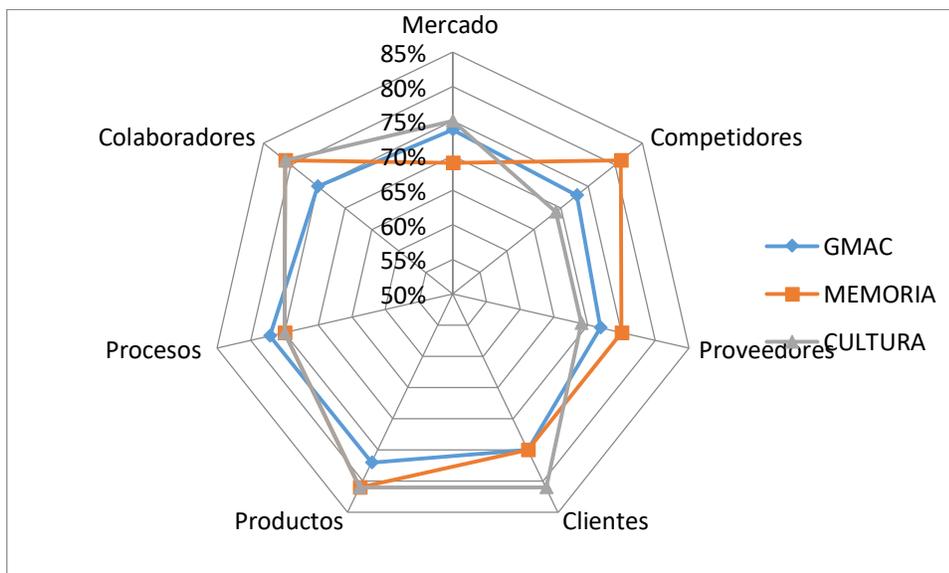
El resultado, aunque un punto por encima del general, con un 75%, demuestra que es concluyente que el Banco debe prestar atención, en cuanto a dar prontas soluciones, aprovechando y generando mayor confianza en la transferencia del conocimiento de sus asesores, escuchar las realidades y necesidades que son resultado de su trabajo en el campo.

Figura 34: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



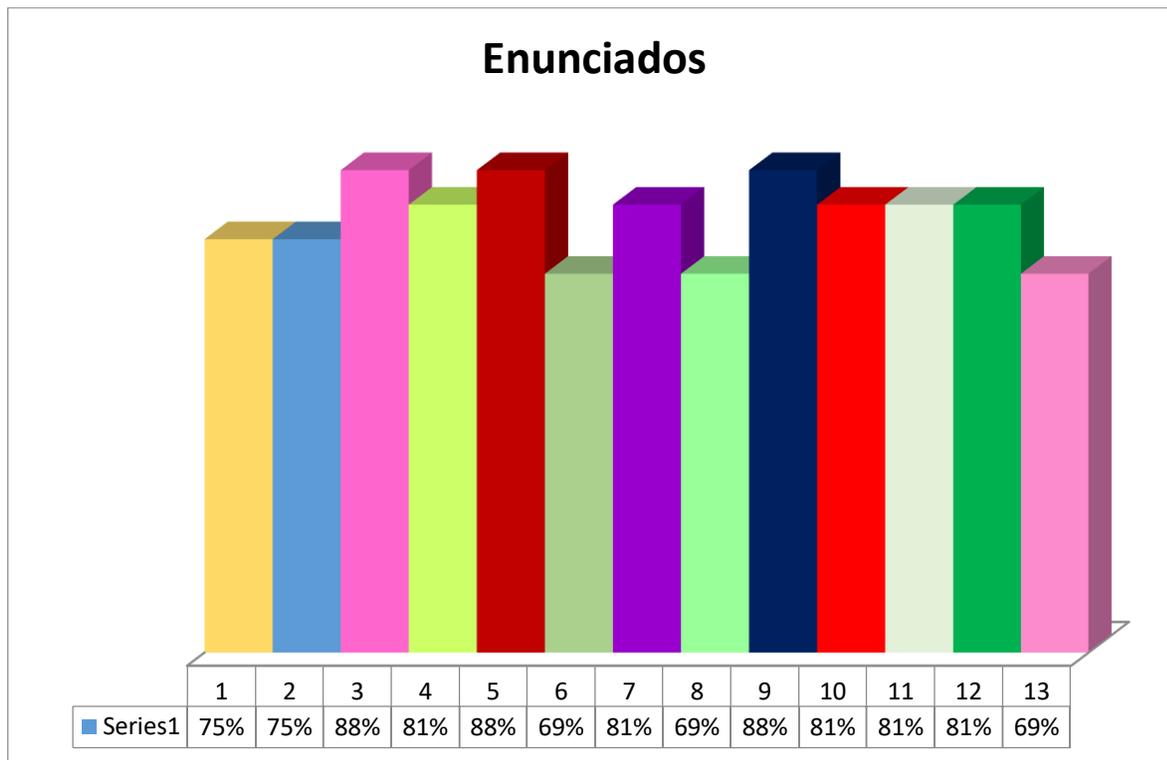
Fuente: Elaboración propia

Figura 35: Generación del valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 36: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado a Asesor comercial -Asagro muestra un **IMIO de 75%**

Se destaca en asesor comercial (Asagro) el alto grado:

La capacidad de vigilar mercado (81%), los competidores (81%), proveedores (81%), clientes (81%), procesos (81%)

La capacidad de respuesta procesos (81%)

La capacidad de aprender productos (81%)

La capacidad de innovar competidores (81%)

La capacidad de explotación del conocimiento en productos (81%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 75%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (81%), en innovación y cambio de

criterios de productos (81%), en la cooperación de forma abierta y dinámica con los colaboradores (81%).

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 79%, se encuentra “totalmente de acuerdo” en la pregunta 3, la organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros, de igual forma está “totalmente de acuerdo” en la pregunta 5, periódicamente se comparte la información de la actividad de esta institución., y “totalmente de acuerdo” en la pregunta 9, siempre aprende de su relación con el entorno.

4.12. Análisis de resultados: Oficial operativo Senior

Figura 37: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA OFICIAL OPERATIVO SENIOR							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
75% ▲	100% ●	75% ▲	100% ●	75% ▲	100% ●	75% ▲	86% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	100% ●	100% ●	75% ▲	75% ▲	75% ▲	50% ▲	79% ●
Competidores	100% ●	100% ●	50% ▲	75% ▲	75% ▲	50% ▲	75% ▲
Proveedores	75% ▲	75% ▲	50% ▲	75% ▲	25% ▲	50% ▲	58% ▲
Clientes	75% ▲	75% ▲	50% ▲	75% ▲	100% ●	50% ▲	71% ▲
Productos	75% ▲	75% ▲	50% ▲	75% ▲	100% ●	50% ▲	71% ▲
Procesos	75% ▲	50% ▲	75% ▲	75% ▲	75% ▲	100% ●	75% ▲
Colaboradores	75% ▲	75% ▲	75% ▲	100% ●	75% ▲	50% ▲	75% ▲
GVAC	82% ●	79% ●	61% ▲	79% ●	75% ▲	57% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INNOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
75% ▲	75% ▲	100% ●	75% ▲	50% ▲	75% ▲	50% ▲	71% ▲
IMIO	72% ▲						
GRC	88% ●						
GGC	74% ▲						

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO:

Se cuenta con un solo funcionario oficial operativo en la Zonal Pamplona. El resultado muestra un 86%, evidencia de una memoria organizativa positiva con respecto a las perspectivas, desde su función operativa considera que la entidad ha evolucionado mucho y que ha sabido utilizar la gestión del conocimiento a su favor, lo que le permite diferenciarse de las demás entidades, por cuanto su valor radica, no meramente en una estadística, si no en los valores agregados provenientes de hablar el idioma del sector agropecuario.

GVAC:

El resultado tiene como precepto que la generación de valor desde las perspectivas frente a su capacidad de vigilar, la capacidad de respuesta y de aprender tienen un muy buen comportamiento, 89%, 79% y 79% respectivamente, esto refleja que la tecnología empleada, sus procesos y el recurso humano con el que se cuenta tienen la capacidad de usar los recursos en beneficio de la entidad frente a las dificultades, así, como la capacidad de resolver problemas de innovar y de explotar al máximo ese conocimiento.

GVAP:

Considera que su mayor fortaleza esta desde el mercado, viendo al sector agropecuario como la mayor fortaleza de la entidad con un 79%, mientras que, para las demás perspectivas, la entidad

debe voltear su mirada y realizar ajustes para el máximo aprovechamiento de la generación de valor desde sus capacidades.

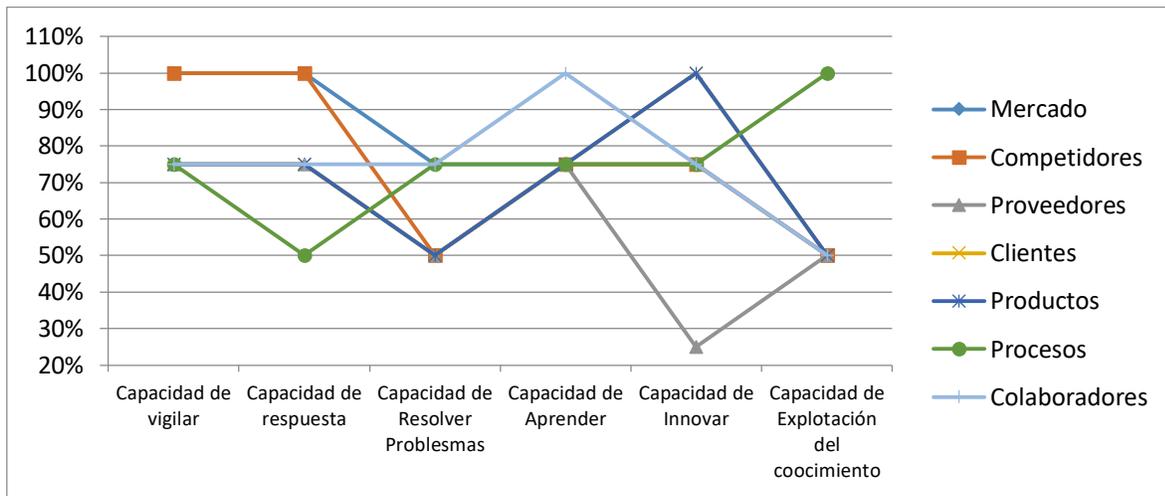
GVACAC:

Con un resultado del 71%, debajo del resultado general, se considera a los clientes con un máximo resultado del 100% respectivamente, siendo los clientes la razón de ser de la entidad y del esfuerzo de sus colaboradores, los demás indicadores deben tener un ajuste para que sean nivelados teniendo en cuenta las grandes fortalezas de la entidad, evidenciando su mayor atención con 50% en los procesos y proveedores.

IMIO:

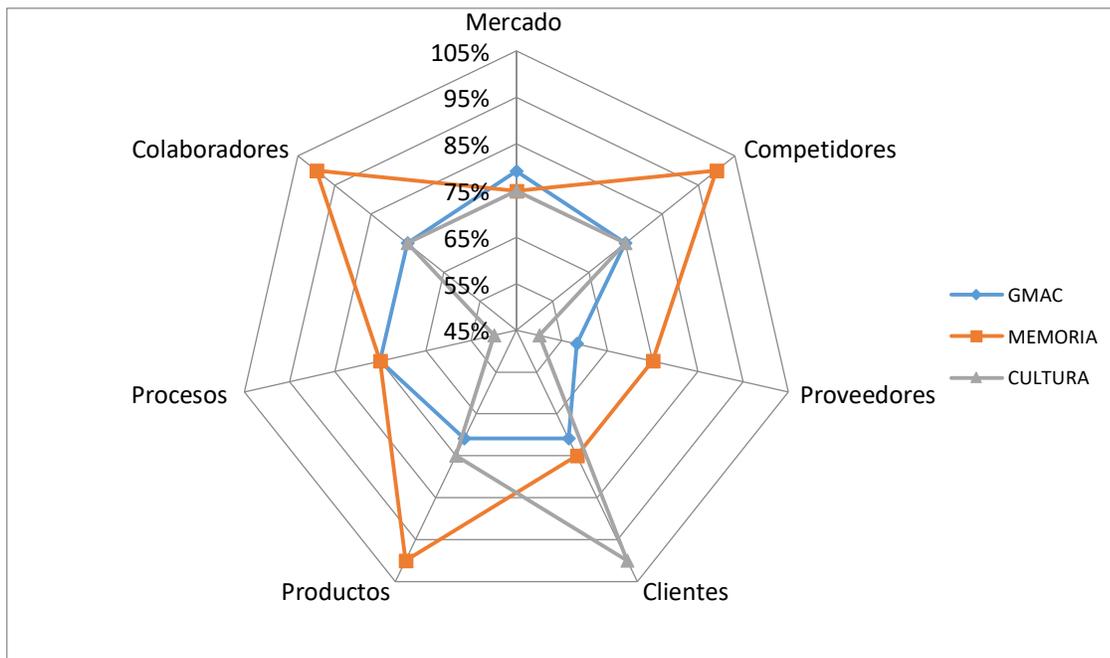
Su resultado del 72% es la oportunidad de mejorar en el aprovechamiento de su fortaleza frente al mercado, la generación de valor, a través de la gestión del conocimiento construido durante más de dos décadas, lo que marca la diferencia en fortalecer la tecnología y los procesos para mayores resultados a la hora de evaluar la capacidad de generar conocimiento.

Figura 38: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



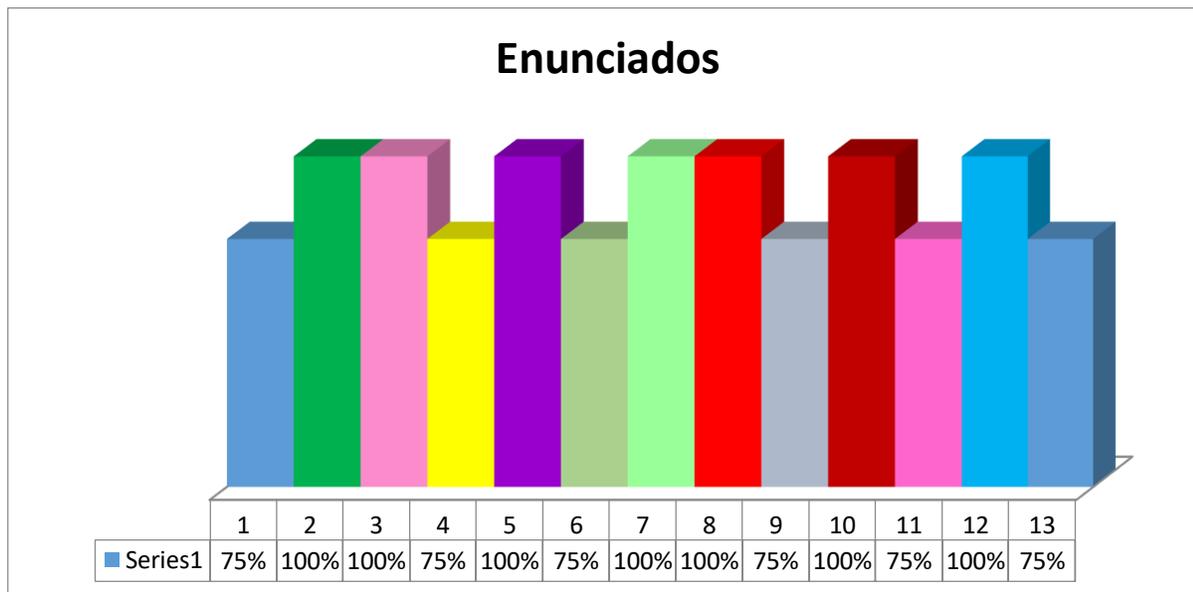
Fuente: Elaboración propia

Figura 39: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 40: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado al Oficial Operativo muestra un **IMIO de 72%**

Se destaca en el oficial operativo senior el alto grado en:

La capacidad de vigilar mercado (100%), los competidores (100%)

La capacidad de respuesta mercado (100%), los competidores (100%)

La capacidad de aprender colaboradores (100%)

La capacidad de innovar clientes (100%), productos (100%)

La capacidad de explotación del conocimiento en procesos (100%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 74%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (100%)

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 88%, se encuentra “totalmente de acuerdo” en la pregunta 2, donde se reconoce que siempre se optimiza el conocimiento de las personas, también está “totalmente de acuerdo” en la pregunta 3, la

organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros, de igual forma está “totalmente de acuerdo” en la pregunta 5, periódicamente se comparte la información de la actividad de esta institución., y “totalmente de acuerdo” en la pregunta 7, periódicamente incorpora nuevos conocimientos a su actividad, y “totalmente de acuerdo” en la pregunta 8, periódicamente usa resultados de investigación (propios y/o externos) y totalmente de acuerdo” en la pregunta 10, es usual que se trabaje pensando en los cambios futuro, y totalmente de acuerdo” en la pregunta 12, se optimiza el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información para ser cada vez mejores.

4.13 Análisis de resultados: Vinculación entre 1 y 5 años

Figura 41: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA HASTA 5 AÑOS								
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO	
75% ▲	83% ●	76% ●	83% ●	80% ●	87% ●	76% ●	80% ●	
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP		
Mercado	79% ●	79% ●	76% ●	80% ●	78% ●	66% ▲	76% ●	
Competidores	86% ●	80% ●	61% ▲	79% ●	75% ▲	64% ▲	74% ▲	
Proveedores	81% ●	75% ▲	69% ▲	75% ▲	63% ▲	69% ▲	72% ▲	
Clientes	83% ●	79% ●	68% ▲	74% ▲	80% ●	79% ●	77% ●	
Productos	78% ●	75% ▲	67% ▲	78% ●	71% ▲	75% ▲	75% ●	
Procesos	78% ●	72% ▲	76% ●	78% ●	76% ●	78% ●	76% ●	
Colaboradores	82% ●	80% ●	78% ●	84% ●	76% ●	66% ▲	78% ●	
GVAC	81% ●	77% ●	71% ▲	78% ●	75% ▲	70% ▲		
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO								
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC	
79% ●	75% ▲	89% ●	80% ●	66% ▲	80% ●	63% ▲	76% ●	

IMIO	75%	▲
GRC	82%	●
GGC	76%	●

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO

El resultado de 80% expresa una percepción de la gestión del conocimiento en alto grado, al igual que los resultados generales, se manifiesta que la entidad ha logrado generar información y a su vez transmitir este conocimiento de alta calidad en sus funcionarios diferenciando a la entidad de las demás del sector.

GVAC

Los encuestados consideran la generación de valor frente a las capacidades de la entidad en su mayor participación con los cambios del sector y de la economía, en su capacidad de vigilar con un 81%, así mismo, la capacidad de responder y aprender de ellos, consideran al igual que en la media de la Zonal se debe poner atención y ajustar la capacidad de explotación del conocimiento, capacidad de resolver problemas, de innovar, las cuales obtuvieron 70%, 71%, 75%, respectivamente.

GVAP

Consideran los encuestados que su mayor fortaleza esta desde los factores internos como son el mercado y los procesos con 76% respectivamente y los colaboradores con 78%, mientras que sus debilidades están en su capacidad de generar valor frente a competidores con 74% y proveedores con 72%

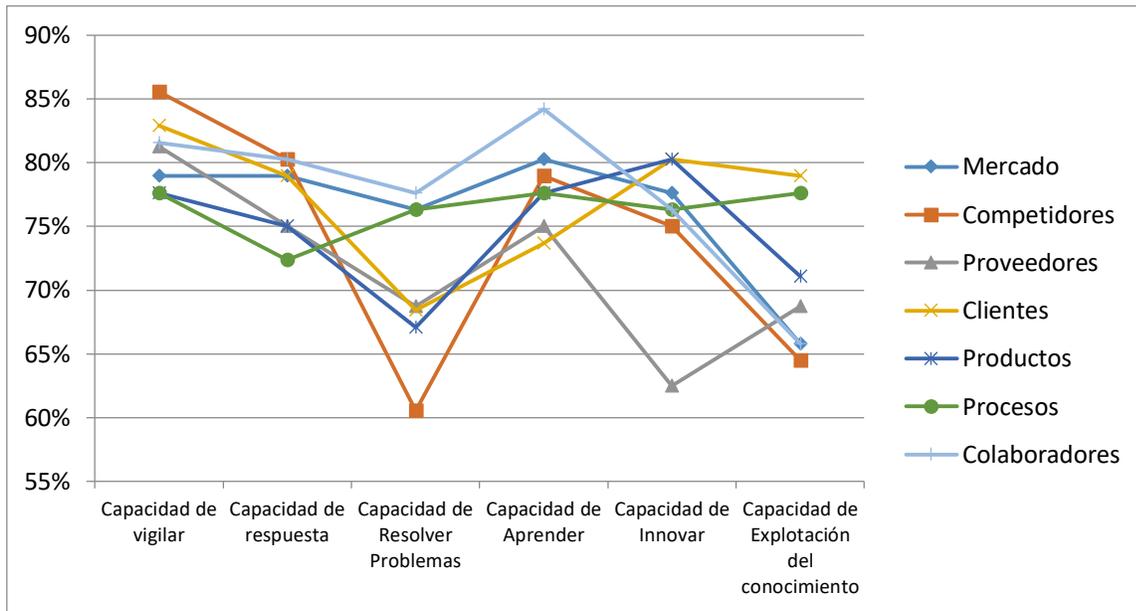
GVACAC

Su resultado de un 76% es positivo y por encima del resultado general, los encuestados consideran que la cultura, las aptitudes y comportamiento de la entidad son fiables y el reflejo fiel de la organización y su razón de ser, es decir, –agro-.

IMIO

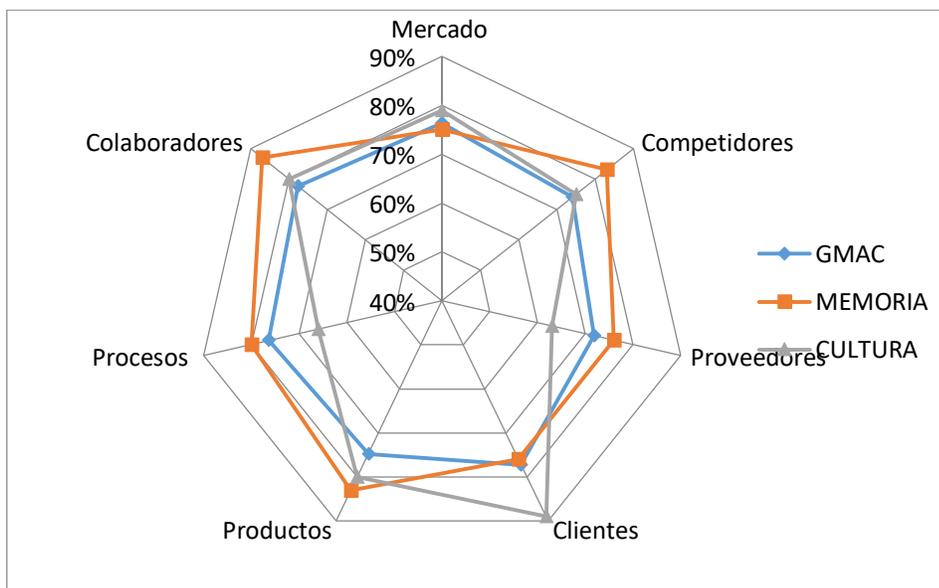
Según los encuestados la entidad deberá implementar herramientas que le permitan ser ágiles y mejorar procesos, aprovechando al máximo su potencial en la generación del conocimiento, por medio de su talento humano, frente a las perspectivas, su resultado está representado en un 75%.

Figura 42: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



Fuente: Elaboración propia

Figura 43: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 44: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El personal vinculado entre 1 a 5 años muestra un **IMIO del 75%**

Se destaca entre el personal con vinculación entre 1 a 5 años el alto grado en la capacidad de vigilar los competidores (86%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 76%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (89%).

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 82%, están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 5, periódicamente se comparte la información de la actividad de esta institución., y “totalmente de acuerdo” en la pregunta 10, es usual que se trabaje pensando en los cambios futuro.

4.14. ANÁLISIS DE RESULTADOS: VINCULACIÓN ENTRE 5 Y 10 AÑOS

Figura 45: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA HASTA 10 AÑOS								
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO	
73% ▲	83% ●	73% ▲	85% ●	77% ●	85% ●	73% ▲	79% ●	
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP		
Mercado	85% ●	75% ▲	73% ▲	83% ●	71% ▲	65% ▲	75% ▲	
Competidores	81% ●	79% ●	71% ▲	73% ▲	81% ●	69% ▲	76% ●	
Proveedores	77% ●	73% ▲	65% ▲	63% ▲	56% ▲	65% ▲	66% ▲	
Clientes	79% ●	81% ●	71% ▲	71% ▲	65% ▲	73% ▲	73% ▲	
Productos	79% ●	73% ▲	67% ▲	71% ▲	75% ▲	67% ▲	72% ▲	
Procesos	75% ▲	63% ▲	69% ▲	73% ▲	71% ▲	75% ▲	71% ▲	
Colaboradores	83% ●	77% ●	77% ●	77% ●	69% ▲	63% ▲	74% ▲	
GVAC	80% ●	74% ▲	70% ▲	73% ▲	70% ▲	68% ▲		
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO								
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC	
81% ●	71% ▲	85% ●	75% ▲	65% ▲	77% ●	56% ▲	73% ▲	

IMIO	73%	▲
GRC	80%	●
GGC	74%	▲

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO

El resultado de los encuestados se refleja con un 79%, estos, consideran que la entidad ha desarrollado fortalezas con respecto a la generación del conocimiento, con un poco más de experticia, sin embargo, se evidencia que la evolución de los productos y el conocimiento de colaboración con una valoración de 85% respectivamente, para las lecciones aprendidas, los

productos y proveedores el resultado es del 73%, lo cual requiere una exigencia en cuanto a la transferencia de información apropiando el uso de tecnologías.

GVAC

Para los encuestados la CV capacidad para vigilar obtiene un 80%, consideran que la entidad está atenta y alerta con respecto a los cambios del mercado y demás perspectivas, los demás indicadores merecen una atención especial y particular por parte de la entidad especialmente la formalización del conocimiento con 68%.

GVAP

Para los encuestados, la generación del valor desde los competidores frente a las capacidades tiene su mayor representación con un 76%, ven a la entidad con mejores oportunidades y ventajas competitivas por ser una entidad pública, con las demás perspectivas se requieren una validación contundente para diferenciar a la entidad

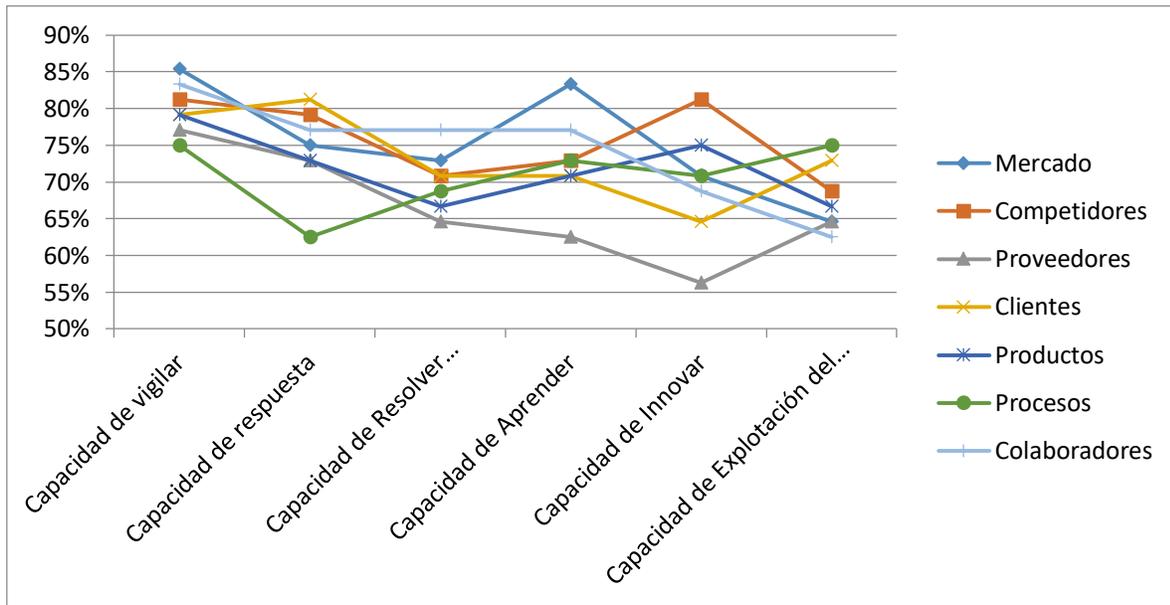
GVACAC

Los encuestados expresan con un 73% el resultado de este indicador, tienen un concepto favorable con respecto al mercado, en los demás los criterios se deben mejorar en cuanto a la capacidad y la generación de valor, especialmente con los proveedores 56%

IMIO

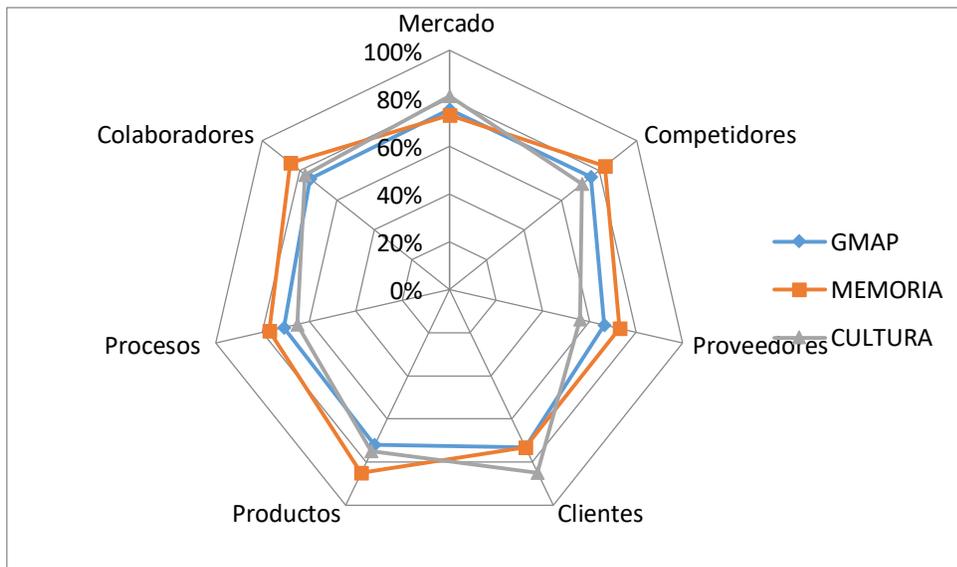
Su resultado con respecto a la generación y explotación del conocimiento se expresa en un 73% expresa múltiples ventajas en la condición de entidad pública.

Figura 46: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



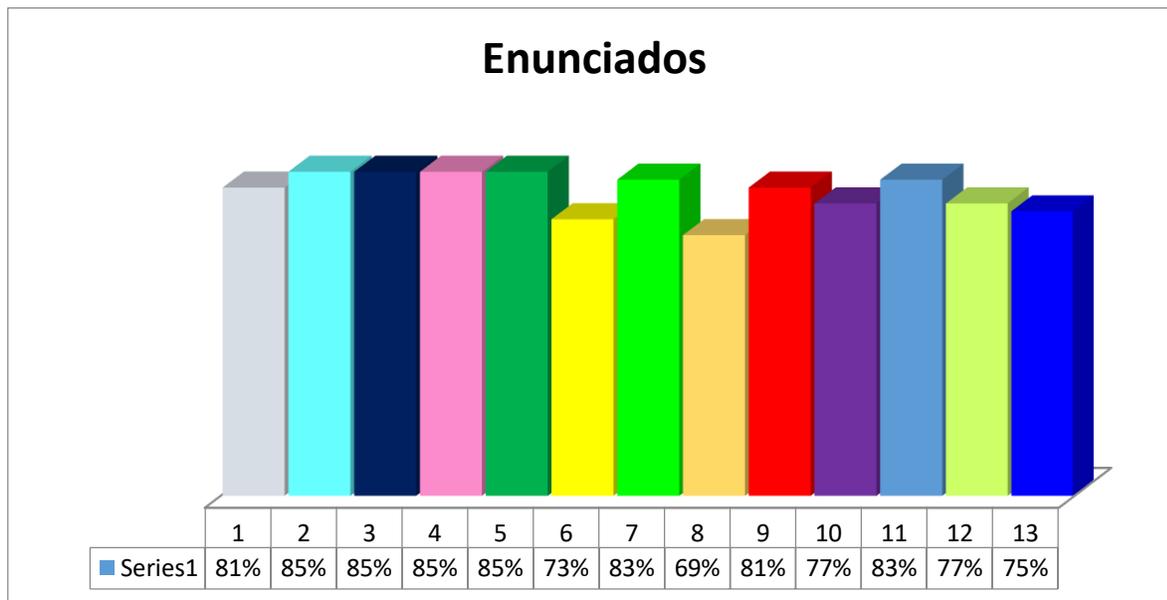
Fuente: Elaboración propia

Figura 47: Generación del valor a partir de la gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 48: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El personal vinculado entre 5 a 10 años muestra un **IMIO del 73%**

Se destaca entre el personal con vinculación entre 5 a 10 años el alto grado en la capacidad de vigilar el mercado (85%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 74%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (85%)

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 80%, están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 2, siempre se optimiza el conocimiento de las personas, también están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 3, la organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros, de igual forma están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 4, todos nos actualizamos de forma permanente, y están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 5, periódicamente se comparte la información de la actividad de esta institución.

4.15 Análisis de resultados: Vinculación entre 10 y 20 años

Figura 49: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA HASTA 20 AÑOS							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
80% ●	88% ●	75% ▲	84% ●	79% ●	82% ●	77% ●	81% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	80% ●	79% ●	70% ▲	77% ●	79% ●	70% ▲	76% ●
Competidores	80% ●	73% ▲	66% ▲	71% ▲	73% ▲	66% ▲	72% ▲
Proveedores	77% ●	73% ▲	68% ▲	71% ▲	63% ▲	68% ▲	70% ▲
Cientes	77% ●	79% ●	71% ▲	75% ▲	71% ▲	75% ▲	75% ▲
Productos	75% ▲	77% ●	71% ▲	79% ●	84% ●	70% ▲	76% ●
Procesos	73% ▲	70% ▲	71% ▲	75% ▲	73% ▲	79% ▲	74% ▲
Colaboradores	75% ▲	77% ●	77% ●	82% ●	75% ▲	64% ▲	75% ▲
GVA77%	75% ▲	71% ▲	76% ●	74% ▲	70% ▲	75% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
77% ●	73% ▲	89% ●	73% ▲	63% ▲	68% ▲	74% ▲	

IMIO	74%	▲
GRC	87%	●
GGC	75%	▲

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

GVAMO

El resultado de 81%, expresa un concepto favorable en la generación del conocimiento, siendo sus mayores valores en la evolución de los mercados, competidores, productos, lecciones

aprendidas y la colaboración, en un porcentaje menos favorecedor el trabajo realizado con los proveedores, su posición manifiesta que no se le ha dado la mayor importancia desde la entidad.

GVAC

Sus mayores indicadores CV-CA con valores de 77%, 76%, se manifiesta la capacidad de la entidad de estar atentos a la información y los cambios, lo que permite adaptarse rápidamente.

Para los indicadores CR, CRP, CI y CEC, se requiere de un manejo diferenciador con una intervención que permita al Banco aprovechar su postura oficial para consolidar una mejor posición con respecto a la gestión del conocimiento.

GVAP

Para los colaboradores en este rango el resultado muestra la generación del valor frente al mercado y los productos con un 76% respectivamente, donde pueden atenderse con una amplia gama de productos al mercado, sin embargo, frente a su menor indicador, los proveedores con un 70%, se presenta como una barrera en la ejecución de las tareas asignadas, impidiendo adecuados resultados, por cuanto no se cuenta con toda la información en los aplicativos.

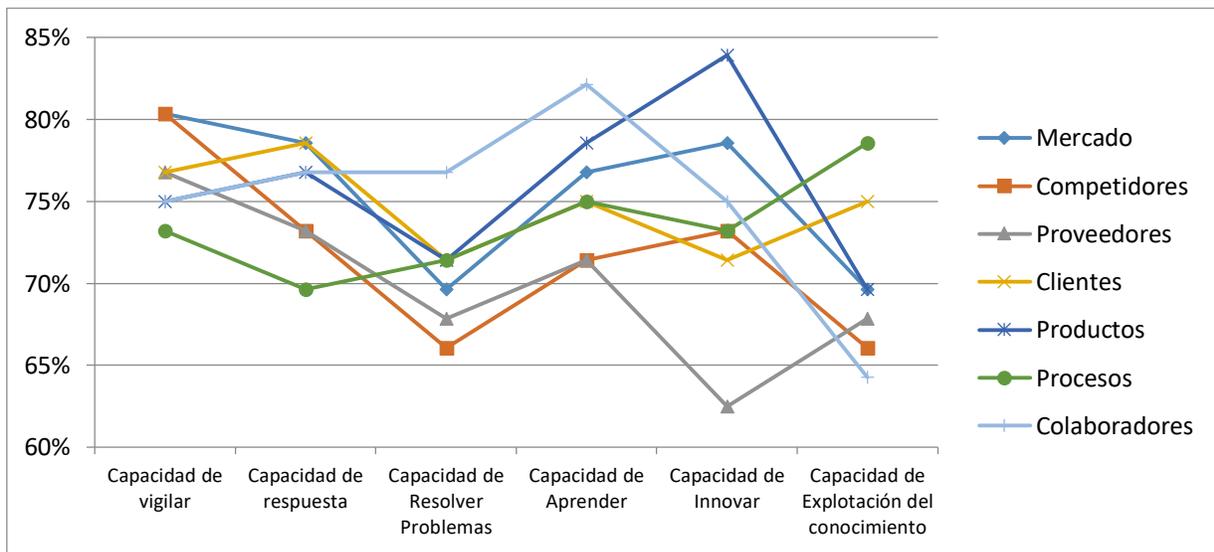
GVACAC

Con un 74% general, los encuestados consideran, que los criterios con respecto al mercado, y el trato y confianza con los clientes, son su mayor fortaleza, los clientes escogen acorde a sus emociones y conocimiento, los demás indicadores deben mejorar, particularmente la innovación con un 63%, el cual permitirá agilidad para lograr oportunidad y ser competitivos.

IMIO

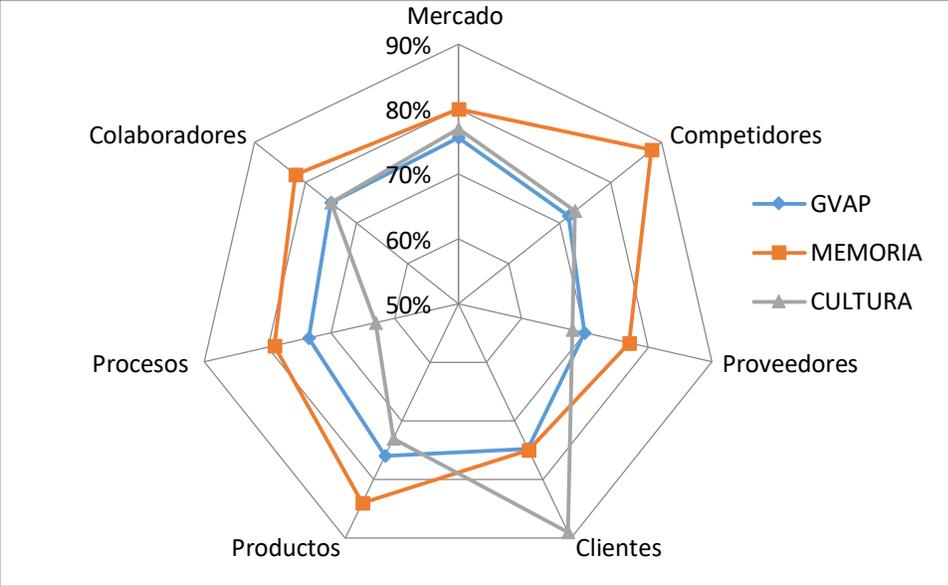
El IMIO registra el 74%, como un indicador permanente frente a la continuidad con la entidad y el conocimiento de la generación del conocimiento y su transferencia frente a las capacidades y las perspectivas, los encuestados con causa de conocimiento piensan que se desaprovecha su condición como entidad pública, que para este caso es favorecedor, pero a la vez tiene un limitante que no permiten que se aproveche al máximo.

Figura 50: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



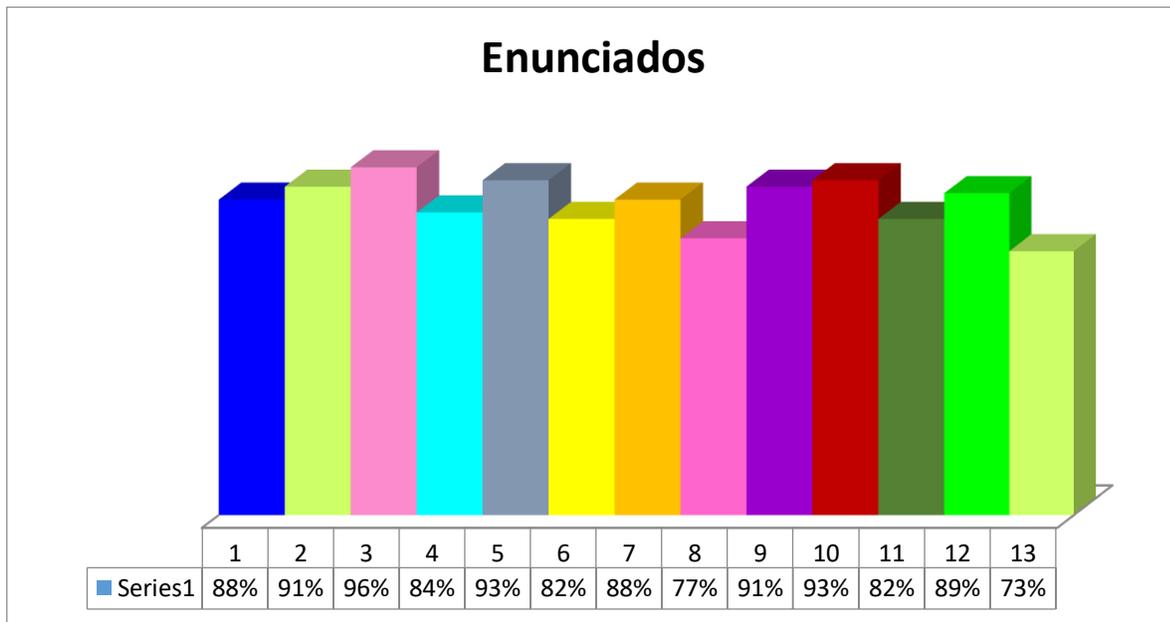
Fuente: Elaboración propia

Figura 51: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 52: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El personal vinculado entre 10 a 20 años muestra un **IMIO del 74%**

Se destaca entre el personal con vinculación entre 10 a 20 años el alto grado en la capacidad de innovar los productos (84%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 75%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (89%).

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 87%, están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 3, la organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros.

4.16. Análisis de resultados: Grado académico de técnico

Figura 53: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA TECNICO							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
78% ●	88% ●	76% ●	89% ●	77% ●	84% ●	75% ▲	81% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	82% ●	76% ●	73% ▲	78% ●	77% ●	66% ▲	75% ▲
Competidores	82% ●	78% ●	66% ▲	74% ▲	80% ●	69% ▲	75% ▲
Proveedores	76% ●	76% ●	66% ▲	68% ▲	63% ▲	66% ▲	69% ▲
Clientes	78% ●	80% ●	70% ▲	74% ▲	73% ▲	76% ●	75% ▲
Productos	75% ▲	74% ▲	67% ▲	77% ▲	78% ●	69% ▲	73% ▲
Procesos	75% ▲	69% ▲	72% ▲	74% ▲	74% ▲	77% ●	73% ▲
Colaboradores	77% ●	72% ▲	85% ●	74% ▲	63% ▲	74% ▲	61% ▲
GVAC	78% ●	75% ▲	71% ▲	74% ▲	72% ▲	71% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
77% ●	73% ▲	89% ●	73% ▲	63% ▲	75% ▲	68% ▲	74% ▲
IMIO	74%	▲					
GRC	82%	●					
GGC	75%	▲					

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO

Para este criterio compuesto los colaboradores expresan con un peso del 81%, el cual se mantiene en la media, así, los encuestados tienen un alto concepto sobre que en la entidad se ha evolucionado en la creación de generación del conocimiento frente a las perspectivas.

GVAC

Los encuestados manifiestan que la CV sigue siendo uno de los indicadores importantes, el resultado del 78%, lo confirma, las demás capacidades requieren de vigilancia, de mejoras para que sean óptimas, especialmente la capacidad de respuesta a problemas con un 71%

GVAP

La generación de valor desde las perspectivas, no presentan una variación significativa, los encuestados manifiestan en el rango más bajo, con un 61%, su percepción la cual denota falta de conocimiento y la trazabilidad a los colaboradores desde las perspectivas y las capacidades de la entidad.

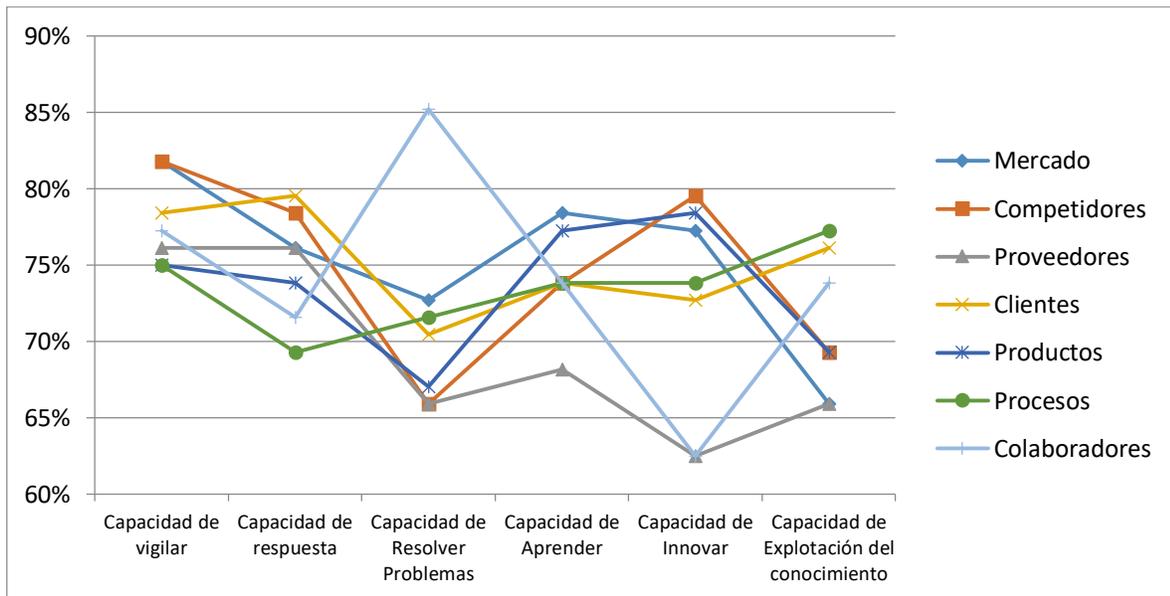
GVACAC

Con un 74%, igual que el general, los encuestados consideran que los criterios con respecto a los procesos y los proveedores están arraigados, el menor valor, con un 63% y un 68% indican, respectivamente, que los procesos y la innovación por las múltiples operaciones y transacciones con las que están compuestas, es complejo, con el riesgo inherente por su condición de entidad oficial y el seguimiento de los entes de control que minimizan algunos de los mejores resultados.

IMIO

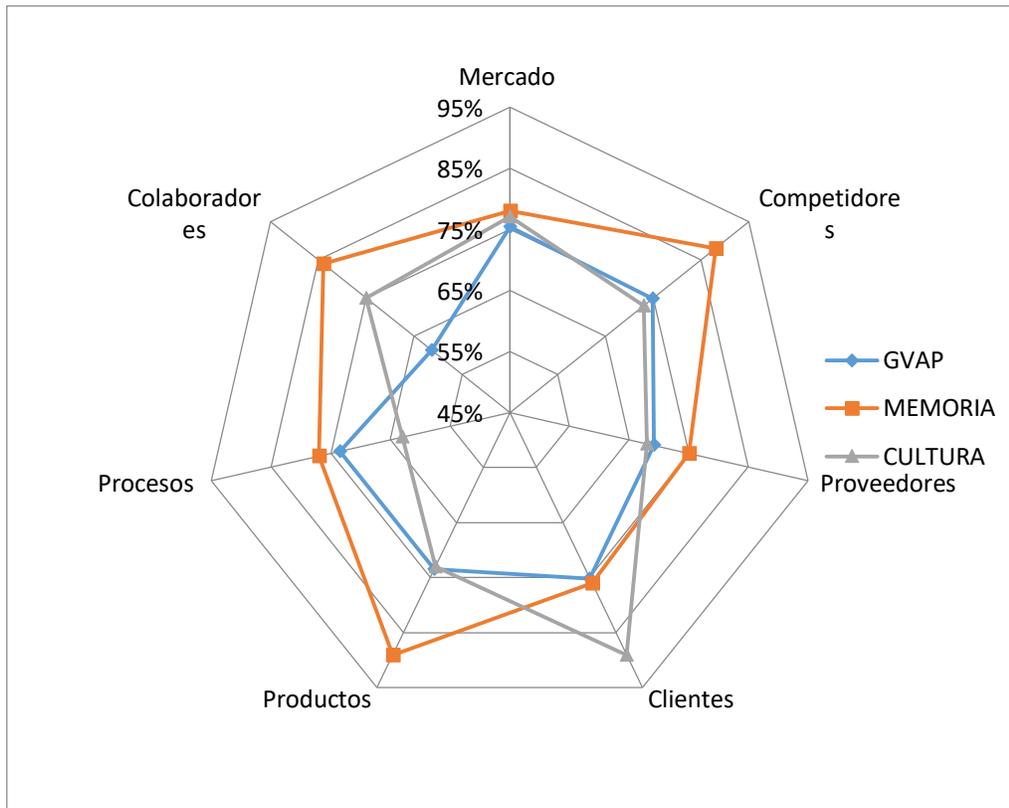
Su valor en 74%, vislumbra una posición general, aplicada especialmente a la atención en los procesos y proveedores, los cuales se convierten en un aspecto de potencial bloqueo a la hora de aplicar efectivamente el conocimiento.

Figura 54: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



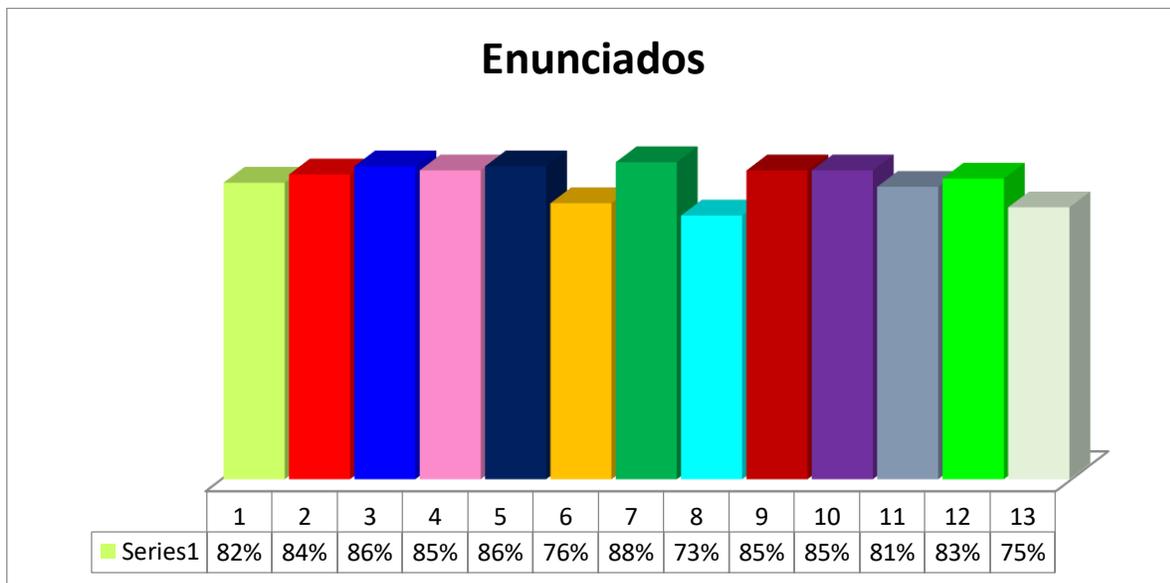
Fuente: Elaboración propia

Figura 55: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 56: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Los técnicos muestran un **IMIO de 74%**

Se destaca entre los técnicos el alto grado en la capacidad de resolver problemas entre colaboradores (85%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 75%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (89%)

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 82%, están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 7, periódicamente incorpora nuevos conocimientos a su actividad.

4.17 Análisis de resultados: Grado académico profesional con pregrado

Figura 57 : Matriz Inteligente Organizacional:

MEMORIA ORGANIZATIVA PROFESIONALES							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCION DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
73% ▲	83% ●	77% ●	84% ●	81% ●	86% ●	78% ●	80% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	81% ●	80% ●	75% ▲	81% ●	73% ▲	66% ▲	76% ●
Competidores	83% ●	80% ●	63% ▲	73% ▲	75% ▲	61% ▲	72% ▲
Proveedores	78% ●	72% ▲	64% ▲	69% ▲	59% ▲	67% ▲	68% ▲
Clientes	81% ●	81% ●	67% ▲	70% ▲	73% ▲	75% ▲	75% ▲
Productos	78% ●	73% ▲	69% ▲	75% ▲	81% ●	67% ▲	74% ▲
Procesos	75% ▲	66% ▲	73% ▲	77% ●	73% ▲	78% ●	74% ▲
Colaboradores	81% ●	80% ●	77% ●	83% ●	73% ▲	63% ▲	76% ●
GVAC	80% ●	76% ●	70% ▲	75% ▲	73% ▲	68% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
81% ●	73% ▲	91% ●	80% ●	63% ▲	80% ●	59% ▲	75% ▲
IMIO	74%	▲					
GRC	82%	●					
GGC	75%	▲					

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO

Los encuestados en este rango manifiestan en la memoria organizativa la capacidad de generar valor, frente a las perspectivas, con una adecuada transmisión del conocimiento, dándole una mayor importancia a los colaboradores, seguido de los productos, competidores, lecciones aprendidas, proveedores, clientes y mercados, marcando con un 80% su calificación final.

GVAC

La generación de valor frente a las capacidades de la entidad, según los encuestados manifiestan está en la capacidad de vigilar y de respuesta, donde se obtienen unos mayores resultados dadas las demás capacidades y expresan que se requiere mayor atención por parte de la entidad para aprovechar la capacidad de generación del conocimiento calificando con un 68%, manifiestan que el conocimiento adquirido es subvalorado para la importancia que tiene y es éste el que hace a la entidad tener un diferencial.

GVAP

Para los profesionales encuestados, la generación del valor frente a los proveedores tiene el menor valor con un 68%, estas perspectivas externas, según los colaboradores no prestan los servicios óptimos que se requieren para la generación del conocimiento y gestión de una operación exitosa.

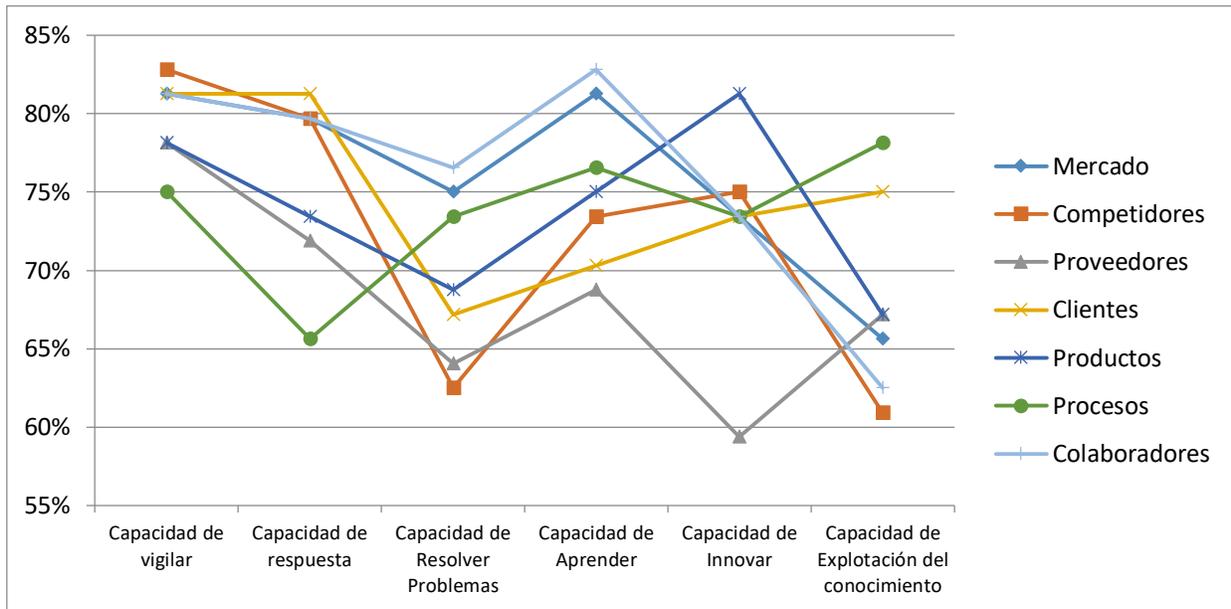
GVACAC

Los encuestados manifiestan con un 75% que la generación de valor, a partir de su cultura, aptitudes y comportamientos cumple con las expectativas frente a la importancia e impacto que genera la entidad en el territorio nacional, orientado a escuchar los resultados desde las perspectivas y la generación de valor del conocimiento adquirido.

IMIO

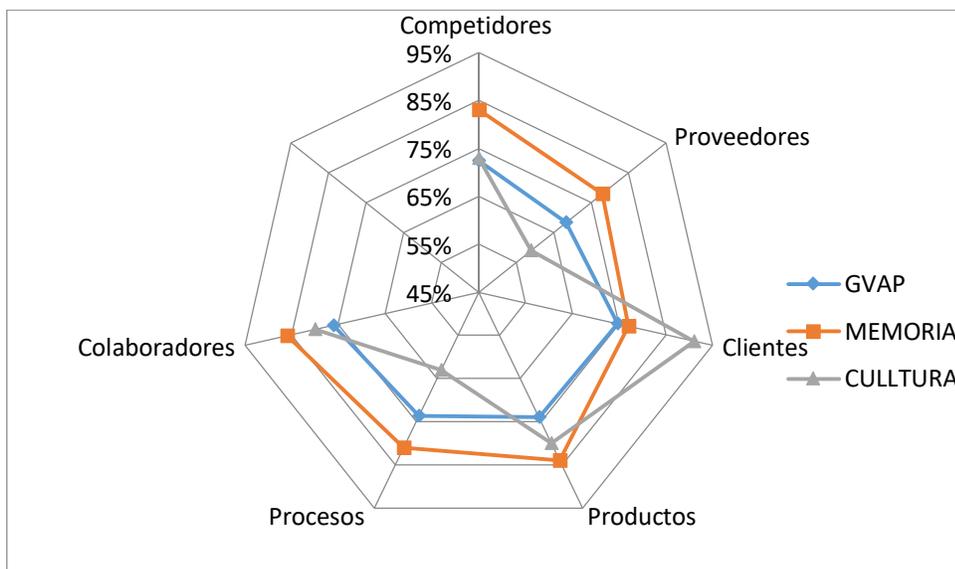
Su resultado al igual que el general, expresado con un 74%, tiene su mayor importancia en la confianza y trato con los clientes, este construido durante muchos años por la relación con el mercado, los productos y los colaboradores.

Figura 58: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



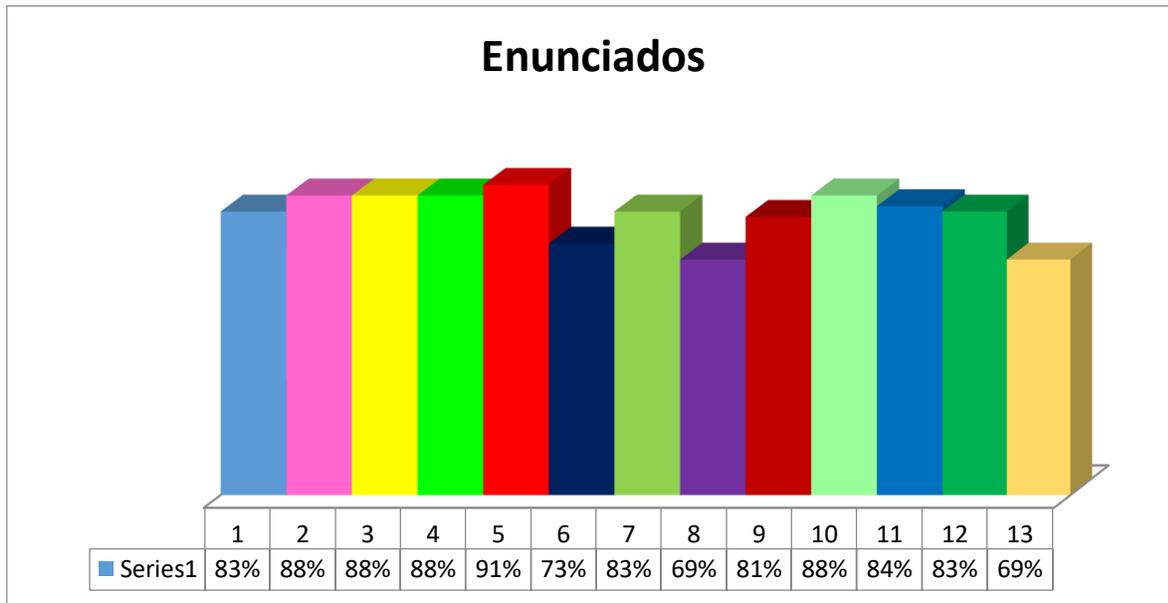
Fuente: Elaboración propia

Figura 59: Generación del valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 60: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Los profesionales con pregrado muestran un **IMIO de 74%**

Se destaca entre los profesionales con pregrado el alto grado en:

La capacidad de vigilar competidores (83%)

La capacidad de aprender colaboradores (83%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 75%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (91%)

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 82%, están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 5, periódicamente se comparte la información de la actividad de esta institución.

4.18. Análisis de resultados: Grado académico profesional con postgrado

Figura 61: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA POSGRADO							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
80% ●	88% ●	75% ▲	84% ●	79% ●	82% ●	77% ●	81% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	79% ●	79% ●	71% ▲	82% ●	79% ●	71% ▲	77% ●
Competidores	86% ●	71% ▲	68% ▲	82% ●	68% ▲	68% ▲	74% ▲
Proveedores	75% ▲	75% ▲	71% ▲	79% ●	68% ▲	71% ▲	73% ▲
Clientes	82% ●	75% ▲	75% ▲	79% ●	75% ▲	79% ▲	77% ●
Productos	82% ●	82% ●	71% ▲	75% ▲	82% ●	75% ▲	78% ●
Procesos	79% ●	75% ▲	75% ▲	79% ●	75% ▲	75% ▲	76% ●
Colaboradores	75% ▲	77% ●	77% ●	82% ●	75% ▲	64% ▲	75% ▲
GVAC	80% ●	76% ●	73% ▲	80% ●	74% ▲	72% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
79% ●	75% ▲	79% ●	86% ●	75% ▲	71% ▲	68% ▲	76% ●

IMIO	76% ●
GRC	87% ●
GGC	76% ●

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAMO

Los encuestados en la Zonal Pamplona con un 81%, manifiestan una importante calificación en la generación del conocimiento, por cuanto se considera que se tiene una visión amplia y unas habilidades que podrían dar mejor conocimiento al sumarlo con la experiencia. Se interpreta que los reprocesos no motivan a los colaboradores a mejorar en su nivel profesional y, por ende, la

transmisión del conocimiento se vuelve como una práctica mecánica, más que académica basada en fundamentos científicos y teóricos, lo que incidiría en mejorar interpretación de datos, redundando en altos resultados.

GVAC

La generación de valor de la entidad frente a la CV, CA y la CR, generan en los colaboradores una alta confianza y credibilidad, pero en la CI, CRP y CEC, con 74%, 73%, 72% respectivamente, requieren que la entidad realice una inversión representativa, para ser competitivos, a fin de dar respuestas oportunas en la prestación de sus servicios y que esto vaya de la mano de la explotación del conocimiento, que como ha sido una constante es valorada, importante y representativa.

GVAP

Para estos encuestados la generación del valor frente al mercado, los clientes, productos y procesos son reconocidos por su valiosa participación, sin embargo, para los competidores y colaboradores requieren que la entidad, valoren la importancia de los proveedores 73% y su participación en la generación del conocimiento.

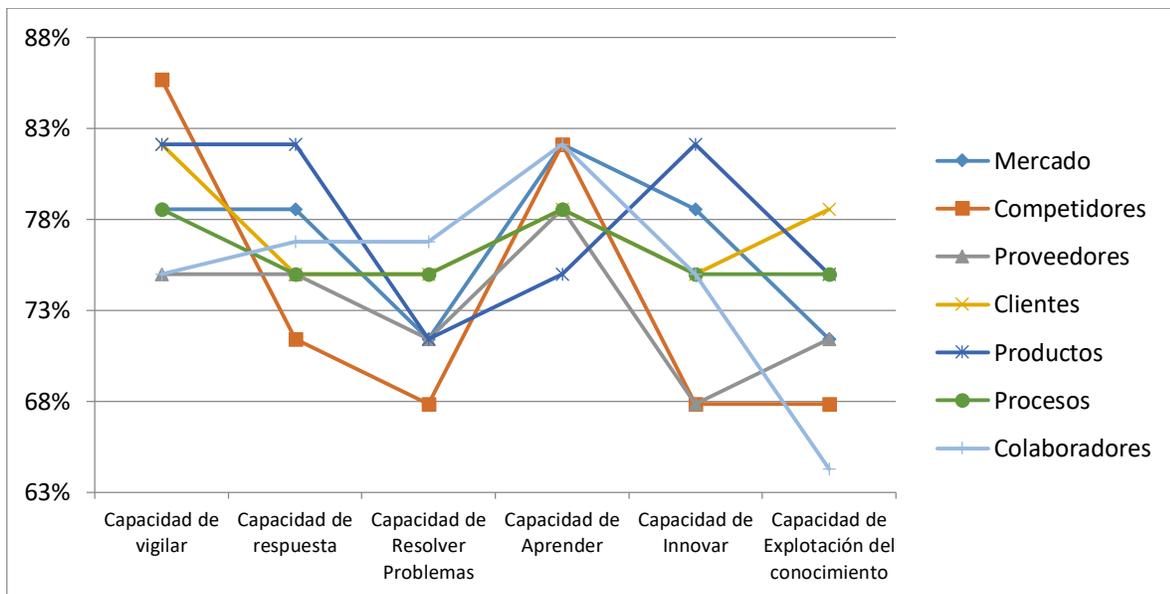
GVACAC

En la generación de valor a partir de la cultura, comportamientos y actitudes manifiestan que impacta al interior de la entidad la participación frente al mercado, clientes y productos, porque al final es la oferta y lo que mayor puede aportar en el portafolio son las necesidades de atención a los proveedores 68%, que hacen parte de ese mercado.

IMIO

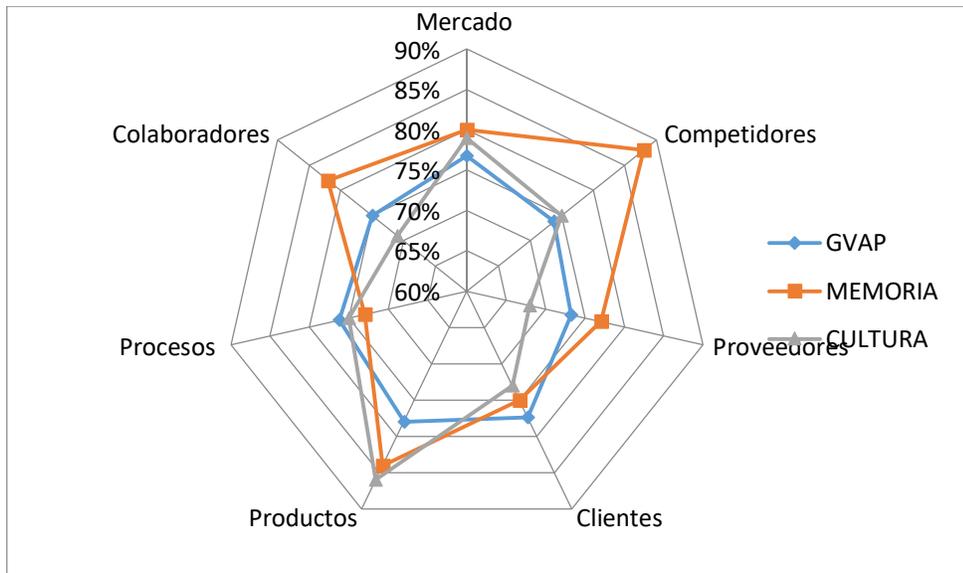
Los encuestados con 76% expresan que en la generación de valor se observan más fortalezas que debilidades, ya que cuentan con el mercado AGRO, el cual tiene un amplio portafolio y una población con necesidades por productos y servicios de calidad, lo cual se oferta con una información diferencial, única, aceptada y reconocida por este sector.

Figura 62: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



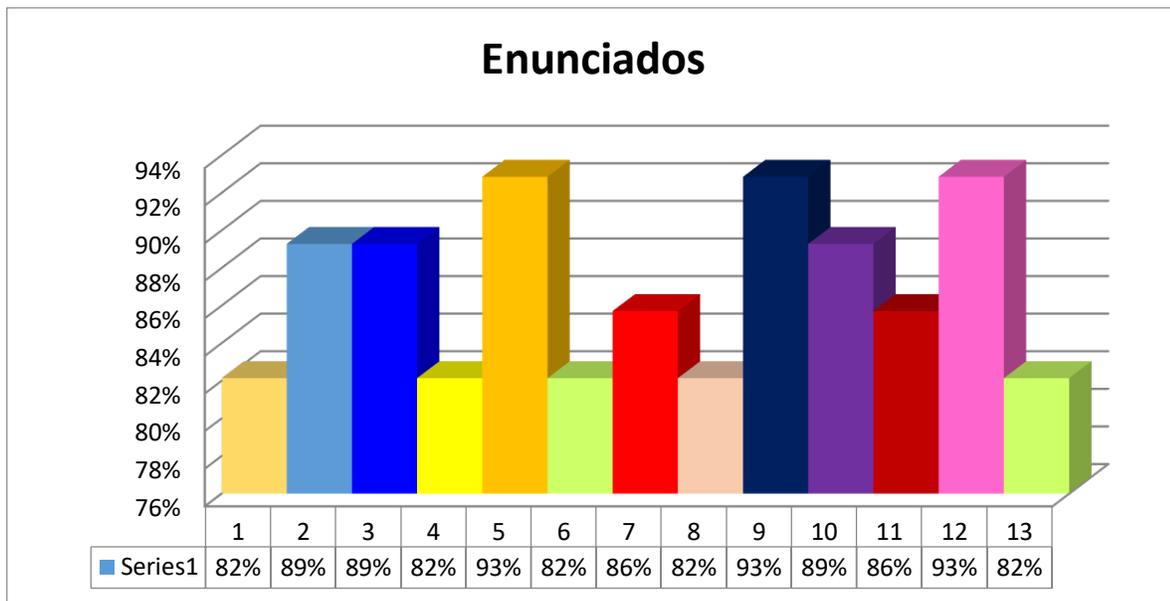
Fuente: Elaboración propia

Figura 63: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 64: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Los profesionales con posgrado muestran un **IMIO de 76%**

Se destaca entre los profesionales con posgrado el alto grado en la capacidad de vigilar competidores (86%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 76%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de innovación y cambio de criterios de productos (86%)

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 87%, están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 5, periódicamente se comparte la información de la actividad de esta institución, y totalmente de acuerdo” en la pregunta 9, siempre aprende de su relación con el entorno, y totalmente de acuerdo” en la pregunta 12, se optimiza el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información para ser cada vez mejores.

4.19. Análisis de resultados según género hombre

Figura 65: matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA HOMBRES							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
72% ▲	82% ●	75% ▲	83% ●	80% ●	83% ●	73% ▲	78% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	78% ●	80% ●	75% ▲	78% ●	72% ▲	65% ▲	75% ▲
Competidores	83% ●	80% ●	70% ▲	75% ▲	80% ●	67% ▲	76% ●
Proveedores	77% ●	78% ●	73% ▲	67% ▲	63% ▲	68% ▲	71% ▲
Clientes	82% ●	78% ●	73% ▲	77% ●	73% ▲	77% ●	77% ●
Productos	77% ●	73% ▲	67% ▲	80% ●	77% ●	78% ●	75% ▲
Procesos	73% ▲	73% ▲	75% ▲	77% ●	77% ●	77% ●	75% ▲
Colaboradores	83% ●	77% ●	82% ●	80% ●	73% ▲	70% ▲	78% ●
GVAC	79% ●	77% ●	74% ▲	76% ●	74% ▲	72% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
82% ●	73% ▲	87% ●	78% ●	65%	77% ●	65% ▲	75% ▲

IMIO	75%	▲
GRC	81%	●
GGC	76%	●

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

GVAC

CV: Con un 80%, los directores manifiestan al Banco que, con los indicadores implementados y las herramientas para analizar datos a través de las áreas de desarrollo comercial, la entidad está alerta a los cambios y necesidades en busca de mejorar tecnológicamente para no estar rezagados,

sin embargo, de atenderse los productos y procesos, los cuales consideran dispendiosos y demorados para dar pronta solución a las necesidades de los clientes.

CR: Con un 76% se considera un puntaje muy cerca de ser un indicador de alerta, con la misma percepción de la capacidad de vigilar CV, en los productos y procesos por las mismas causas de reprocesos y tiempos excedidos en respuesta al cliente.

Para los indicadores CRP, CA, CI y CEC se indica que están en alerta y requieren según los directores una intervención, cada uno con 70%, 74%, 73% y 68% respectivamente, por ello es necesario que el Banco presente un cambio en la gestión del conocimiento, especialmente, cuando se presenta un cambio en la entidad en el talento humano, lo cual genera un alto volumen de situaciones que retrasan la aplicación del conocimiento y su socialización y ejecución, sin embargo, se resalta que el talento humano se adapta rápidamente.

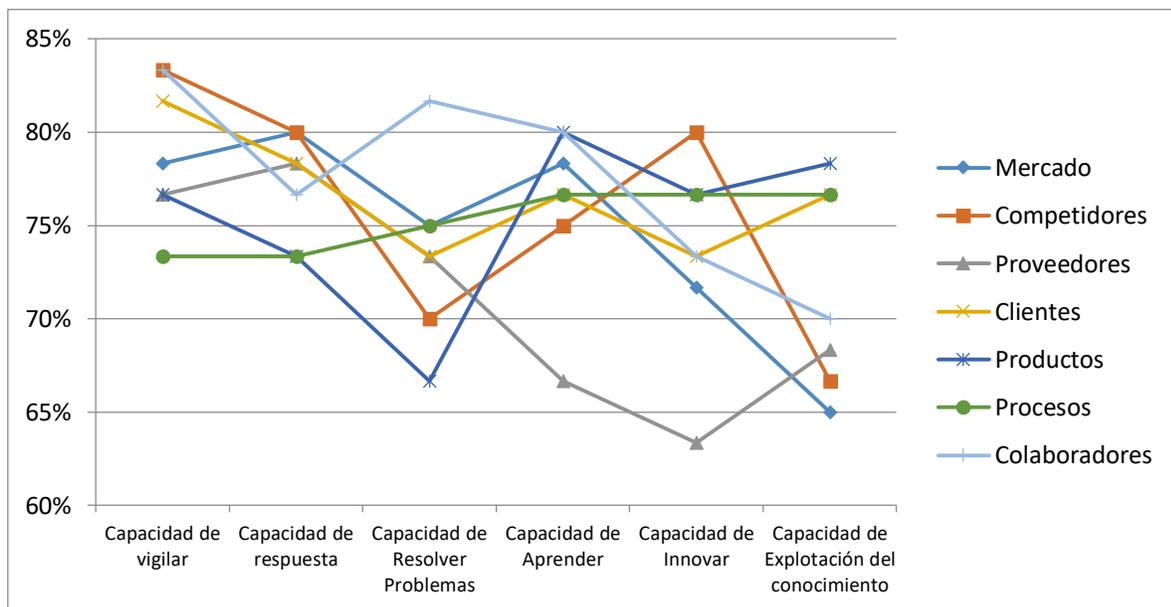
GVAP

Para los directores, la generación del valor frente al mercado obtiene un 78% en cuanto a los colaboradores, manifestando así que en el sector agropecuario su talento humano es una fortaleza, sin embargo, frente al menor indicador, los proveedores con un 71%, representan una barrera en la ejecución de las tareas asignadas, lo que potencialmente impide en gran medida adecuados resultados, por cuanto no se cuenta con toda la información o los aplicativos en ocasiones arrojan faltas, que son aplicados directamente a los resultados de la ejecución de desempeño de los colaboradores, lo cual al mejorar incidirá en la percepción del Banco, la que se debe convertir en una entidad ágil tal como se promueve en las redes sociales.

GVACAC

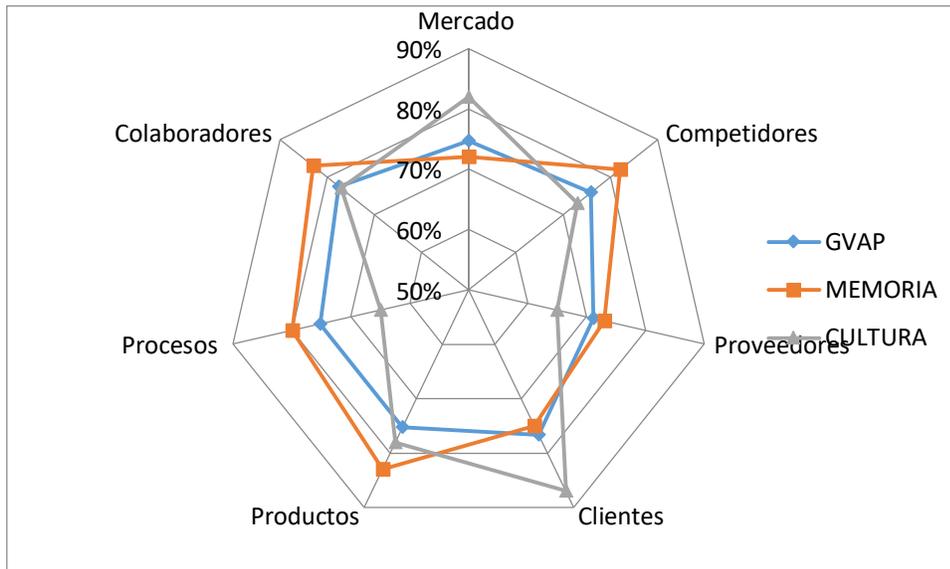
Con un 74% general, los directores consideran, que los criterios con respecto a la innovación y cambios en los procesos, con los proveedores y con los competidores, se debe mejorar ampliamente, ya que no permiten la agilidad que se requiere para lograr oportunidad y ser más competitivos, su mayor fortaleza se sigue presentando con el trato y confianza con el cliente, pues es un diferencial, lo que los distingue frente a la competencia, pues, el cliente realmente crea lazos de confianza y fidelización, así mismo, con el mercado especialmente, el agropecuario y la cooperación con los colaboradores.

Figura 66: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



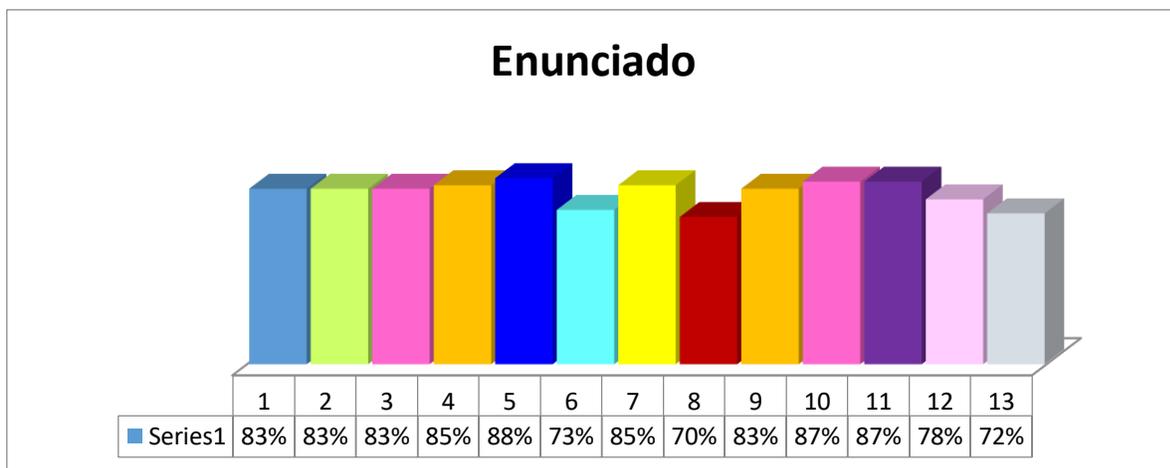
Fuente: Elaboración propia

Figura 67: Generación del Valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 68: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Los hombres muestran un **IMIO del 75%**

Se destaca entre los hombres el alto grado en la capacidad de vigilar competidores (83%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 76%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (87%)

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 81%, están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 5, periódicamente se comparte la información de la actividad de esta institución.

4.20 Análisis de resultados según género mujer

Figura 69: Matriz Inteligente Organizacional

MEMORIA ORGANIZATIVA MUJERES							
LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	LA EVOLUCIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE TRABAJOS REALIZADOS CLIENTES	LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS	MEJORES PRÁCTICA Y LECCIONES APRENDIDAS	LA FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA COLABORACION	CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	GVAMO
78% ●	86% ●	75% ▲	84% ●	78% ●	86% ●	77% ●	81% ●
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de Resolver Problemas	Capacidad de Aprender	Capacidad de Innovar	Capacidad de Explotación del conocimiento	GVAP	
Mercado	83% ●	77% ●	73% ▲	81% ●	78% ●	68% ▲	76% ●
Competidores	83% ●	77% ●	74% ▲	66% ▲	73% ▲	66% ▲	
Proveedores	77% ●	73% ▲	63% ▲	72% ▲	62% ▲	67% ▲	69% ▲
Clientes	79% ●	80% ●	68% ▲	72% ▲	73% ▲	76% ●	75% ▲
Productos	78% ●	76% ●	69% ▲	74% ▲	82% ●	65% ▲	74% ▲
Procesos	77% ●	67% ▲	72% ▲	75% ▲	73% ▲	78% ●	73% ▲
Colaboradores	78% ●	79% ●	75% ▲	83% ●	74% ▲	62% ▲	75% ▲
GVAC	79% ●	75% ▲	69% ▲	76% ●	74% ▲	69% ▲	
CULTURA, APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVACION Y CAMBIO DE CRITERIOS DE PRODUCTOS	INOVACION Y CAMBIOS DE CRITERIOS DE LOS PROCESOS	COOPERACION DE LAS FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERACION DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	GVACAC
78% ●	73% ▲	89% ●	76% ●	64% ▲	78% ●	62% ▲	74% ▲

IMIO	74%	▲
GRC	84%	●
GGC	75%	▲

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

GVAMO

Con un 81% consideran que la memoria organizativa de la Entidad se genera en valor frente a las perspectivas con la mayor fortaleza del Banco que está en lo aprendido durante 20 años, lo que ha ido evolucionando y perfeccionándose, a través de diferentes cargos y actividades, es un trabajo netamente colaborativo.

GVAC

Frente a la generación de valor, a partir de las capacidades, los encuestados manifiestan que no se ha aprovechado de la mejor manera, expresan una capacidad de vigilar CV con 79% y en la capacidad de aprender CA con un 76%, donde mejor se desarrollan las diferentes habilidades en la generación del conocimiento y su aplicación. Frente a los clientes expresan que no han sido explotados en el conocimiento, como debería teniendo en cuenta las capacidades y las fortalezas frente a las perspectivas.

GVAP

La generación de valor, a partir de las perspectivas, en el caso del mercado con 76% expresan una de las grandes fortalezas de la Entidad, la representación fundamental en la generación del conocimiento, teniendo en cuenta que se habla desde la experticia en el trabajo mano a mano con el sector, para las demás perspectivas, se mantiene una cierta relevancia, pero, no como debiera aprovecharse al máximo el conocimiento de los proveedores y potenciar estas capacidades.

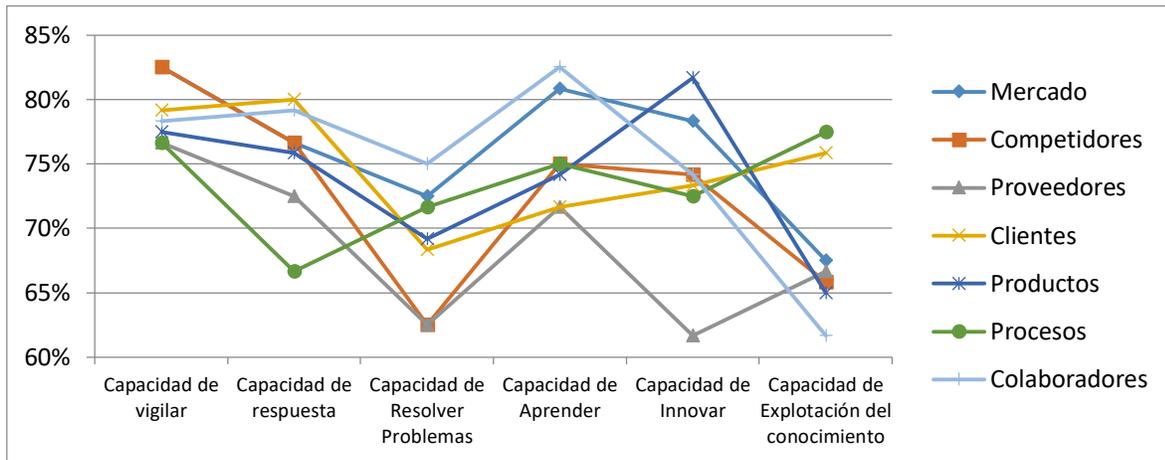
GVACAC

Los encuestados expresan que la generación de valor frente a las capacidades, aptitudes y comportamientos de la entidad se representan con un 74%, su relacionamiento más importante está con los clientes, seguido del mercado, los colaboradores y los productos, resaltan en ellos el mayor impacto y referencia de la entidad, mientras que para la relación con los competidores, procesos y proveedores indican no se aprovecha su acercamiento, el conocimiento que se tiene y las ventajas que podrían tenerse si la información de ellos fuera utilizada estratégicamente.

IMIO

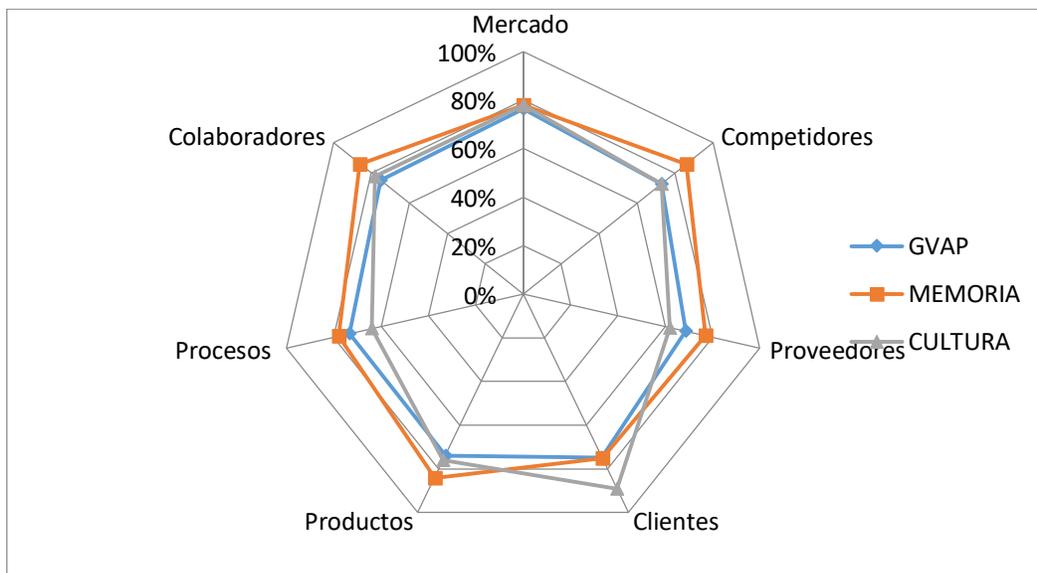
La generación de valor desde las necesidades de captar, crear y explotar el conocimiento con un 74%, expresa que teniendo múltiples ventajas, la entidad no las aprovecha, presentando sus mayores falencias frente a la innovación de los procesos y la cooperación con los proveedores, se cree que, no son suficientes los servicios ofertados para atender la complejidad de la Entidad en los frentes comercial y operativo, más su condición pública, no permite que se transfiera libremente el conocimiento y por el contrario, en ocasiones se frena.

Figura 70: Inteligencia Organizacional Ampliada y Valorada



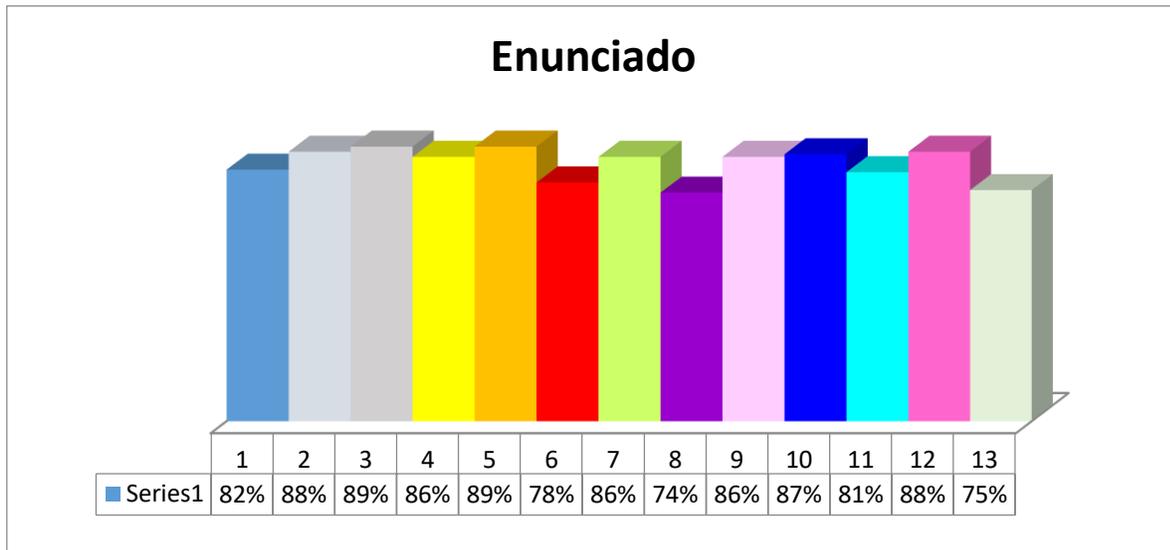
Fuente: Elaboración propia

Figura 71: Generación del valor a partir de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 72: Gestión de la Relevancia del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Las mujeres muestran un **IMIO de 74%**

Se destaca entre las mujeres el alto grado en:

La capacidad de vigilar mercado (83%), competidores (83%)

La capacidad de aprender colaboradores (83%)

La percepción frente al grado de Gestión del Conocimiento GGC es 75%

Es importante resaltar dentro del análisis de cultura, aptitudes y comportamiento, el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (89%)

En Gestión de la relevancia del conocimiento GRC obtuvo un 84%, están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 3, la organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros, de igual forma están “totalmente de acuerdo” en la pregunta 5, periódicamente se comparte la información de la actividad de esta institución.

4.21. ANÁLISIS GENERAL DE ÍNDICE GVAMO, GVAC, GVAP

Los expertos en organizaciones citan que “lo que no se puede medir, no se puede controlar” en este contexto, los resultados obtenidos y expresados en un valor total, que se denomina índice, dan cuenta de información relevante sobre el tema de estudio, como una manifestación expresa que, centraliza la mirada hacia la gestión del conocimiento, a partir de la inteligencia organizacional, enfocado en las crecientes actividades empresariales, de tal forma, que es considerado una puerta abierta a los conocimientos que puedan aplicarse de manera útil en las organizaciones.

Como punto de partida, se retoma la explicación de los rangos para la interpretación de los resultados de la investigación:

- Por debajo del 50%, las distorsiones entre perspectivas y capacidades requieren una intervención inmediata.
- Entre el 51% y 75%, las capacidades frente a las perspectivas o viceversa están en alerta para el mejoramiento de prospectivas o atención a necesidades.
- Desde el 76% hasta el 100%, no hay distorsiones entre las capacidades y perspectivas.

Como se ha expuesto en el capítulo anterior, el análisis consolidado al Banco Agrario de Colombia, Zonal Pamplona, muestra que toda la organización obtuvo un Índice de Memoria de Inteligencia Organizacional **IMIO de 74%**, lo que indica que es una alerta para la proyección de la entidad y refleja las necesidades manifestadas; representado como un potencial de

mejoramiento para lograr mayores niveles de conocimiento, orientados a identificar puntos de mejora hacia lo tecnológico, lo cual otorga atención ágil y mayor capacidad organizacional, también, dando como punto de partida, la preparación académica requerida, además, incluyendo que se pueden impulsar aspectos como la permanencia en la entidad y el reconocimiento, donde se concentre el esfuerzo en dar más valor al aporte de los colaboradores desde el enfoque de desarrollo del capital humano basado en el conocimiento; a continuación, se ahonda a partir de lo expresado con respecto a las respuestas en cada ítems por los encuestados y con el foco puesto en mejorar la gestión de conocimiento en **la capacidad de respuesta, capacidad de resolver problemas, capacidad de aprender, capacidad de innovar, capacidad de explotación del conocimiento** pues, en este contexto, se tendría menos carga operativa y se incrementaría el interés por desarrollarse profesionalmente, lo que sería un valor añadido para optimizar los resultados y así se mejoraría la creación, distribución, aplicación y retención del conocimiento.

INDICE GVAMO

La mayor fortaleza de la entidad, está representada en este índice, muestra la capacidad del Banco de generar el conocimiento, pasarlo y evolucionarlo través del tiempo, influye la significativa contribución al desarrollo en el sector Agropecuario, lo que permite garantizar la memoria institucional en la facilidad para transferir conocimiento, mejorarlo y perfeccionarlo, no solo en el conocimiento explícito que existe en el uso de un lenguaje de fácil entendimiento, sino del conocimiento tácito de los empleados que se incrementa en la ejecución de las actividades; su resultado de un 80% muestra su evolución y el desarrollo colaborativo con las perspectivas tanto externas como internas, lo que indiscutiblemente evidencia que su mayor frente está en el trabajo de sus colaboradores desde sus roles, quienes requieren, tienen y pueden encontrar un

conocimiento particular que puede ser transmitido o generado en pro de los saberes organizacionales.

INDICE GVAC

El hecho que la generación de valor a partir de la **capacidad de vigilar** frente a sus perspectivas cuenta con un 79% significa que para el Banco Agrario de Colombia S.A, zonal Pamplona, no solo comparte conocimiento, sino que es capaz de tangibilizarlo en los procesos a partir de documentos que son propiedad de la organización favoreciendo la memoria organizacional.

En las actividades frente a la **competencia** con un 83%, al **Mercado** con un 81%, a los **clientes** con 80% y los **colaboradores** con un 80%, se impulsan actividades para incrementar la capacidad para la toma de decisiones efectivas que se apropien del medio, a partir de aplicar conocimientos como parte de la estrategia que compromete el desempeño organizacional.

En una menor **proporción**, pero estando aún en el rango superior están los **proveedores** con 77%, **productos** con 77% y los **procesos** con 76%, los resultados dan cuenta de aspectos técnicos necesarios para entender la dinámica de las interacciones de la entidad al estar alerta a los cambios del país, de la política pública, los programas sociales y las tendencias o requerimientos del sector y los productores agropecuarios.

Se identifica que la generación de valor a partir de la **capacidad de respuesta** con un 76%, es un aspecto que conforma la inteligencia organizacional como el medio para lograr su forma de almacenar y recuperar información desde la experiencia, al ser capaz de aprender, aquí,

se debe tomar en cuenta que en gran medida esta situación se debe a su condición de ente público, ya que toda operación de entrada y salida debe ser aprobada por la Junta Directiva, no hay libertad en la operación, empezando a mostrar una tendencia de alerta, siendo este un elemento de evaluación a nivel organizativo para alojar el proceso de conversión de conocimiento en las interacciones cotidianas con el medio.

Según el resultado con respecto a los **productos** 75%, **proveedores** 74%, **procesos** 69%, se evidencia que están por debajo del rango, con la consecuente minimización a la hora de materializar el tiempo de respuesta frente a las necesidades organizacionales, así como, la duplicidad en los procesos hace que sea lenta la respuesta en la atención, lo que pone a la entidad en desventaja frente a la competencia, limitando el valor potencial del conocimiento en las acciones rutinarias dentro del rol de trabajo. Sin embargo, se resalta que los clientes presentan un alto grado de compromiso y fidelidad con la entidad, lo que permite un aumento en la gestión de capacidad de respuesta frente al objetivo final y así cada uno desde su rol atiende a tiempo los procesos en los cuales participa dentro de la organización.

La generación de valor frente a la **capacidad de resolver problemas** con un 70%, este es el resultado de la Entidad donde mayor dificultad se presenta, frente a los competidores con un 65%, los proveedores 66% y los productos con el 68%, esto manifiesta una deficiencia en cuanto a los requerimientos realizados a la entidad y el conflicto interno que se presenta con respecto a lo comercial con los riesgos inherentes para la entidad, los proveedores y los productos con el riesgo de no satisfacer completamente necesidades en cuanto a pagos oportunos y o productos no competitivos. A pesar de ello, la mayor fortaleza son sus colaboradores con un 77% que hacen que las cosas pasen dado el acervo de conocimiento potencial que está almacenado y separado en

cada uno de los individuos, lo que se denomina como conocimiento tácito, el cual para ser explícito y compartido ha de exteriorizarse en cada actividad.

La generación de valor frente a la **capacidad de aprender** con una ejecución del 76% presenta sus mayores fortalezas con los colaboradores con 82% y el mercado con 80%, lo que significa que, los encuestados manifiestan que aprenden y se adaptan rápidamente a los cambios de la entidad; este conocimiento referido a cómo se hacen las cosas tiene cambios frecuentes y permanentes, ya que va sujeto al Presidente a cargo del Banco, así como a sus vicepresidentes, y dado el ámbito público de la entidad se cambia cada cuatro años con la elección presidencial, desafortunadamente, las estrategias de aprendizaje como insumo para el saber organizacional, no han tenido una secuencia en los proyectos, aunque si se ha cambiado para el mejoramiento de la entidad y el saber de los colaboradores en función de los propósitos organizacionales.

Ciertamente, el banco aprende rápidamente del mercado representado en el sector agropecuario, este conocimiento formalizado con las actividades de aprendizaje versado en el sector se adapta rápidamente a las necesidades que están marcados altamente por factores externos, a través de los límites de tiempo y espacio que se constituyen en determinantes. Es evidente que los clientes, los cuales en su gran mayoría no tienen ningún tipo de conocimiento académico presenten dificultades para adaptarse a los cambios, pero es allí, donde se activa el talento humano comprometido al estar al frente y sustentar los procesos y hacerlos tangibles con sus habilidades y actitudes.

La generación de valor frente a la **capacidad de innovar** con un 74% presenta su mayor debilidad con los proveedores en un 62%, los encuestados perciben como deficiente el asegurar

mejoras que se conviertan en realidad, emulando, transfiriendo o aumentando la creatividad, la innovación y la adaptabilidad, a partir del conocimiento del cual disponen para atender las necesidades de la operación y procesos; no se cuenta con un sistema de gestión del conocimiento en este aspecto, ni con un adecuado instrumento, por ello, en el actual modelo para algunos momentos se generan reprocesos logrando que se desgasten en tiempo por correcciones y cumplimiento en tiempos de respuesta, para el caso los aplicativos como COBIS, AS400, AGROBAC y MOVIAGRO, para los asesores de movilidad. Su mayor indicador está con los productos con un 80%, por cuanto hay variedad y cantidad para la atención en casi todos los sectores y necesidades de los clientes, al fomentar entre los empleados el saber organizacional relacionado con la innovación como ingrediente de un proceso generador de nuevo conocimiento organizacional que evidencia la estrategia esencial orientada a los intereses comerciales de la Entidad.

La generación de valor frente a la **capacidad de explotación del conocimiento** con el 70%, registra su menor indicador y al contrario de los anteriores, está relacionado con los colaboradores en un 64%, los encuestados manifiestan una inconformidad porque no son tenidos en cuenta con respecto a sus capacidades y conocimientos para ascender dentro de la entidad, no hay reconocimiento de su gestión y aporte a la entidad, es sabido que las tecnologías son facilitadoras y potencializadoras del saber humano, de allí, que la forma tradicional como se ha venido trabajando responde a asuntos específicos y no perpetua una dinámica de gestión del conocimiento con capacidad de aplicación del mismo dentro de un trabajo colaborativo de construcción que permita no perderse, sino elaborar aprendizajes producto de la explicitación de experiencias que contribuyan a los saberes organizacionales desde el rol desempeñado. Los mejores resultados se presentan con los procesos con 77% y clientes con 76%, con estos últimos,

porque los colaboradores aprenden en marcha, en campo, en actividades con el contacto directo con los clientes, que en gran medida han enseñado y se ha aprendido colaborativamente con ellos, en actividades que entregan información para las fichas técnicas en la estructura de los créditos y demás productos.

INDICE GVAP

La generación de valor frente a las perspectivas, a partir de los K-Fast, presenta su mayor puntaje con los colaboradores con un 76%, quienes según los encuestados se ponen al frente de las diferentes situaciones a pesar que puedan tener o no una solución, evidenciando como pueden explicitar objetos de conocimiento que alimentan a los procesos, por ello, se impacta positivamente en la ejecución y cumplimiento de los presupuestos, en muchos casos la transferencia de información conlleva al cumplimiento de los presupuestos comerciales y por ende a la sostenibilidad del Banco lo que para la mayoría es un orgullo al pertenecer a la organización. Los factores externos representados en el mercado, competidores, proveedores y clientes presentan una tendencia similar, el conocimiento que cada uno de ellos encierra incide en los resultados de la gestión de la Entidad, lo cual tiene importancia dado los limitantes que frenan un mayor impacto en el uso de sus servicios e impactan en los propósitos organizacionales que implican actividades y acciones a partir de la gestión del conocimiento como una aportación de una organización inteligente en el ámbito público.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación permitió encontrar resultados respecto a la evaluación de la Gestión del Conocimiento a través del Índice de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) en el Banco Agrario de Colombia, zonal Pamplona; conforme a lo planteado en el objetivo general del proyecto; se puede aseverar que el estudio devela, mediante el uso de la denominada Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional IMIO, tres dimensiones del Banco, a saber a) memoria organizativa, b) capacidades y c) la cultura, las actitudes y los comportamientos, las cuales se relacionan con las perspectivas de mercados, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores.

Así mismo, gracias al cumplimiento del primer objetivo específico, se obtiene una mayor visión para comprender la importancia respecto al tema abordado, pues al remitirse a la revisión de (22) modelos de Gestión de Conocimiento y de (15) los modelos de Inteligencia Organizacional, se demuestra que estos constructos científicos tienen información que sirve de asidero para ahondar y alcanzar profundidad en una investigación.

Al cumplir con el segundo objetivo específico de clasificar los resultados obtenidos por la evaluación de la Gestión del conocimiento a través del cálculo del índice de inteligencia organizacional (IMIO) para el Banco Agrario de Colombia S.A., Zonal Pamplona, se demuestra en la Gestión del Conocimiento un resultado general al interior de la entidad de $GGC = 75\%$, lo que indica un alto grado de interés de los colaboradores en la Gestión del Conocimiento. En esta línea, y respecto a la Gestión de la Relevancia del conocimiento, también se halla un resultado

muy positivo, GRC = 83% especialmente, en cuanto a lo que tiene que ver con compartir la información propia de la actividad de la institución, lo cual potencializa el trabajo pensando en los cambios futuros, siempre y cuando se optimice el conocimiento de las personas y se fomente la actualización de forma permanente. Además, en los hallazgos con relación al análisis de cultura, aptitudes y comportamientos, se destaca el alto grado de percepción en la confianza y trato con los clientes (88%).

En cuanto al cumplimiento del tercer objetivo específico el resultado del Índice de la Inteligencia Organizacional (IMIO) para el Banco Agrario de Colombia, zonal Pamplona, si bien, muestra una perspectiva positiva con un índice IMIO = 74%, naturalmente, se pueden plantear que se halla la necesidad de realizar ajustes necesarios como una oportunidad de mejora a fin de ampliar su potencial; además se halla con relación con los índices GVAMO, GVAP, GVAC, GVACAC, lo siguiente:

Iniciemos con GVAMO (75%) Generación a partir de la memoria organizativa /capital estructural una oportunidad para materializar la formalización de trabajos realizados con clientes.

Seguimos con GVAP: Generación de valor a partir de las perspectivas de los K-Facts, en cuanto a la *capacidad de innovar* con proveedores (62%), el aprendizaje organizacional en relación con la *capacidad de explotación del conocimiento* de colaboradores (64%), competidores (66%), mercado (67%), proveedores (67%), productos (69%), además, fomentar fases que den una solución integrada a la *capacidad de resolver problemas* con competidores (65%), proveedores (66%), productos (68%), más soluciones dentro de un todo organizacional que permitan lograr un conocimiento diseñado en la *capacidad de respuesta en procesos* (69%) y formación para conocimiento construido en la *capacidad de aprender de proveedores* (70%).

Ahora, apuntamos al resultado del GVAC: Capacidades para explotación de conocimiento, en cuanto a integrar los conocimientos en la *capacidad de resolver problemas* (70%)

A propósito del GVACAC: Generación de valor a partir de la cultura, aptitudes y comportamiento organizacional, se hace referencia a la forma adecuada de cooperación abierta y dinámica con proveedores (63%) e innovación y cambios de criterios de los procesos (64%).

Considerando los hallazgos, cabe destacar que los resultados de la Gestión del Conocimiento del Banco Agrario Colombia, zonal Pamplona son positivos y los ajustes son una oportunidad que permitirá un mayor valor agregado, una mejor competitividad, un mayor estímulo a la necesidad institucional de aumentar la gestión del conocimiento y la mentalidad en pro de la creación de activos intangibles en la organización.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

Las reflexiones finales en torno a la investigación se centran en el estudio de metodologías, técnicas procesos y herramientas para la Gestión del Conocimiento que beneficie las organizaciones contemporáneas sean públicas o privadas. Así mismo, es conveniente la existencia de equipos encargados de la gestión del conocimiento especialmente del diseño, desarrollo y evaluación de los procesos que contribuyan a la creación, distribución, aplicación y retención del mismo.

Es innegable que la gestión del conocimiento contribuye al desarrollo organizativo, a la adquisición de metodologías y estrategias que permiten crear nuevo conocimiento o transformar un tipo de conocimiento en otro, lo cual incide en la capacidad para la toma de decisiones y consecuentemente, la mejora de la efectividad.

Parte del éxito de la gestión del conocimiento en la actual época está circunscrita a valorar el rol de la tecnología en la gestión del conocimiento.

La teoría organizacional reconoce el estudio de la inteligencia organizacional según varios autores como un factor crítico de supervivencia e imprescindiblemente atada a la gestión del conocimiento.

La inteligencia organizacional es un enfoque que propicia la creación de valor a partir de la gestión de conocimiento donde se reconocen como claves a las personas de la organización quienes transforman información en conocimiento.

De acuerdo a lo anterior se recomienda, propiciar espacios para realizar análisis, formar a los colaboradores, a través de conocimientos específicos, realizar aprendizajes en metodologías, fortalecer el equipo interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario, diseñar estrategias que involucren clientes, proveedores, competidores y colaboradores.

REFERENCIAS

- Ángel, A. O., & Jon, A. B. (2005). *MIK S. COOP. SUSSEX UNIVERSITY. España.*
- Basnuevo, A. M. (2010). Una revisión de términos sobre inteligencia—en sus diferentes acepciones-y su aplicación en diferentes países (primera parte). *Ciencias Holguín, 11(1).*
- Bernal Torres, C. A., Fracica Naranjo, G., & Frost González, J. S. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios gerenciales, 28(spe), 303-315.*
- Bueno, E. C. (2003). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge management). In *Dirección del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones* (pp. 21-54). Ediciones La Coria.
- Cartaya, J. C. C., & Suárez, J. R. C. (2008). La inteligencia empresarial y el sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2000. *Ciencias de la Información, 39(1), 31-44.*
- Cruz, D. F., & dos Anjos, S. J. G. (2011). La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas. *Estudios y perspectivas en turismo, 20(2), 478-498.*
- Davies, P. H. (2002). Intelligence, information technology, and information warfare. *Annual review of information science and technology, 36(1), 312-352.*
- Drucker, P. F. (2000). La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío. *Harvard Deusto Business Review, (98), 4-17.*
- Más Basnuevo, A. (2005). Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional. *Acimed, 13(4), 1-1.*
- Haber-Veja, A., & Anays, M. B. (2013). Inteligencia Organizacional: conceptos, modelos y metodologías. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, 18(38), 1-17.*
- Millán, J. T., & Comai, A. (2004). *La inteligencia competitiva en las multinacionales catalanas.* Miniera SL.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review, 72(1), 114-132.*
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford university press.
- Oviedo, J. L., & Campo, C. H. G. (2015). Un análisis del estado del arte de la inteligencia organizacional (IO), con sus modelos y herramientas de diagnóstico. *Revista Ciencias Estratégicas, 23(33), 41-52.*
- Polanyi, M. (2012). *Personal knowledge.* Routledge.
- Riascos-Erazo, S. C., Quintero-Calvache, D. M., & Ávila-Fajardo, G. P. (2009). Las TIC en el aula: percepciones de los profesores universitarios. *Educación y educadores, 12(3), 133-157.*
- Táutica Cantillo, A. (2011). Evaluación de la gestión del conocimiento a través del cálculo del índice de medición de inteligencia organizacional (IMIO) en Nexsys de Colombia.
- Teece, D. J. (1998). Research directions for knowledge management. *California management review, 40(3), 289-292.*

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Apreciado/a Sr./a.

Le invitamos a participar en la siguiente encuesta la cual tiene como objetivo principal conocer información relacionada con la gestión del conocimiento en el Banco Agrario de Colombia S.A. Zonal Pamplona e identificar el aprovechamiento que esta hace del conocimiento para el desarrollo de sus diferentes actividades, con el propósito de generar estrategias que le permitan ser más competitiva.

Su opinión es muy importante en este proceso, sólo necesita 15 minutos para llenar cada cuestionario. Por favor, valore todas las afirmaciones con total sinceridad. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Ninguna organización es perfecta, todas tienen sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora. Las respuestas serán tratadas de forma anónima y confidencial. Las encuestas serán recibidas se tratarán y analizarán las respuestas con absoluta reserva.

La investigación se lleva a cabo en el seno de programa de Maestría en Administración de la Universidad de Pamplona.

Reciba un cordial saludo y muchas gracias por su participación.

INSTRUMENTO

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Razón social de la organización BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.
Sector Económico FINANCIERO
Años de actividad de la organización 20 AÑOS
Naturaleza de organización: S. A. X Ltda. Otra Pública Mixta X
(Inversión de Estado y privado) Estado 99,9% - Otros 0,1%
Origen de la Inversión: Nacional X Extranjera

INFORMACIÓN GENERAL DEL ENTREVISTADO

Lugar y fecha de realización de la encuesta _____

Cargo actual que desempeña el entrevistado(a)

- Gerente Zonal _____
- Director Oficina _____
- Director Operativo _____
- Asesor comercial- (Incluye Microfinanzas –Asagro) _____
- Oficial Operativo Senior _____
- Cajero _____

Años de vinculación a la organización

- Hasta 5 años _____
- Hasta 10 años _____
- Hasta 20 años _____

Grado académico

- Bachiller _____
- Estudios Técnicos _____
- Estudios Universitarios _____
- Estudios de Posgrados _____

Edad

- De 19 a 30 años _____
- De 31 a 40 años _____
- De 41 a 50 años _____
- De 51 a 60 años _____

Género

- Femenino _____
- Masculino _____
- Otro _____

No. de personas a cargo
en la organización

Ciudad donde labora:

- Cacota _____
- Cucutilla _____
- Chitagá _____
- Herrán _____
- Labateca _____
- Mutiscua _____
- Pamplona _____
- Silos _____
- Ragonvalia _____
- Toledo _____

Instrucciones

Esta encuesta se compone de dos partes: en la primera parte, Usted encontrará una serie de enunciados relacionados con la: apropiación, aplicación y generación del conocimiento en su organización.

Por favor lea cada enunciado y marque con una “X” el número que usted considera representa su percepción en una escala de la 1 a 4, donde:

- 1 = Malo: Totalmente en desacuerdo. Oportunidad de generación de valor muy baja.
- 2 = Regular: Parcialmente en desacuerdo. Existen algunas oportunidades, pero deben mejorar algunas de las capacidades
- 3 = Bueno: Parcialmente en acuerdo. Existen oportunidades para generar valor
- 4 = Excelente: Totalmente de acuerdo. El esquema de generación de valor es muy bueno

PARTE 1

Enunciados

1. En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A., Zonal Pamplona, siempre se da prioridad a la capacitación del personal: 1 2 3 4
2. En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA, Zonal Pamplona siempre se optimiza el conocimiento de las personas: 1 2 3 4
3. En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA, Zonal Pamplona siempre se esfuerzan porque aprendamos unos de otros: 1 2 3 4
4. En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA, Zonal Pamplona todos nos actualizamos de forma permanente: 1 2 3 4
5. En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA, Zonal Pamplona periódicamente se comparte la información de la actividad de esta institución: 1 2 3 4
6. En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA, Zonal Pamplona se reconoce y estimula la creatividad e innovación: 1 2 3 4
7. En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA, Zonal Pamplona, periódicamente incorpora nuevos conocimientos a su actividad: 1 2 3 4

8. En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA, Zonal Pamplona periódicamente usa resultados de investigación (propios y/o externos) 1 2 3 4
9. En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA, Zonal Pamplona siempre se aprende de su relación con el entorno: 1 2 3 4
10. Es usual que en el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA, Zonal Pamplona trabaje pensando en los cambios futuros: 1 2 3 4
11. En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA, Zonal Pamplona se estimula estar atentos a las tendencias del entorno: 1 2 3 4
12. En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA, Zonal Pamplona se optimiza el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información para ser cada vez mejores trabajadores y mejor organización: 1 2 3 4
13. En el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA SA, Zonal Pamplona trabaja en redes de cooperación con otras organizaciones: 1 2 3 4

PARTE 2

La segunda parte se denomina “Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional” la cual está conformada por tres dimensiones:

1. La memoria organizativa
2. Matriz simple de capacidades
3. La cultura (las actitudes y los comportamientos)

Donde cada dimensión está relacionada con las perspectivas de:
Mercados, competidores, proveedores, clientes, productos, procesos y colaboradores.

Por favor lea cada recuadro de la matriz y en el espacio en blanco ubicado debajo del respectivo recuadro, escriba la percepción que Usted tiene del correspondiente enunciado según la escala de:

1. Malo
2. Regular
3. Bueno
4. Excelente

Ejemplo: En la primera fila relacionada con la “Memoria organizativa” en el primer recuadro de la izquierda de la matriz (ver matriz anexa), se lee: “De la evolución de los mercados” e inmediatamente **debajo** hay un *recuadro en blanco*, el cual se debe *diligenciar* con la percepción de: malo (1), regular (2), bueno (3) o excelente (4), según usted considere que la organización aprende “de la evolución de los mercados”.

Una persona que considere que la organización donde trabaja no ha aprendido de la *evolución de los mercados* colocara en la celda la palabra “malo” o el número (1), pero, si considera que sí ha aprendido colocará bueno (3) o excelente (4).

Gracias por la valiosa colaboración