

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD EN LAS  
COOPERATIVAS CON SECCIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO DE BARRANQUILLA**

**ADALBERTO ENRIQUE ESCOBAR CASTILLO**



**UNIVERSIDAD  
DE LA COSTA**  
1970

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BARRANQUILLA  
2017**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD EN LAS  
COOPERATIVAS CON SECCIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO DE BARRANQUILLA.**

**ADALBERTO ESCOBAR CASTILLO**

**Trabajo de grado para optar al título de magister en administración**

**TUTOR MSc: ELMER VEGA RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BARRANQUILLA**

**2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

-----  
-----  
-----

PRESIDENTE DEL JURADO

-----  
-----

JURADO

-----  
-----

JURADO

-----  
-----

-----

Responsable de la Investigación

## **Dedicatoria**

Este trabajo de investigación va dirigido en primera instancia **a Dios** por permitirme cumplir mis más anhelados sueños, ser mi escudo en momentos difíciles, mostrarme siempre los caminos correctos y fortalecerme en cuerpo y alma en los momentos en donde faltaron fuerzas.

A mi madre **Jackeline Del Socorro Castillo Araujo**, por darme la vida y apoyarme incondicionalmente en todo sentido, ser la piedra angular de mis sueños, creer en mí en todo momento, amarme incondicionalmente, enseñarme que, aunque las situaciones parezcan difíciles nunca habrá un motivo para abandonar mis convicciones, este trabajo y todo lo que logre en la vida siempre estará dedicado a ti; constantemente serás una fuente de inspiración en todos los aspectos de mi vida.

**A mi esposa Nataly De Ávila De la Hoz**, por estar a mi lado en cada momento de este proceso, brindarme su compañía y ser en muchas ocasiones un instrumento con el cual pude esclarecer muchas dudas; tu amor, paciencia y conocimiento fueron de extrema importancia para poder finalizar con éxito este proceso y ver cada día más de cerca mis anheladas metas “Al final siempre seremos tu y yo”.

*Adalberto Escobar Castillo.*

## **Agradecimientos**

Agradecimientos a Dios, por brindarme las herramientas necesarias para culminar este proceso con éxito y ser garante de este peldaño de mi carrera profesional.

De manera especial agradecer a la Universidad de la Costa que con el cumplimiento de sus funciones sustantivas, le brinda a la sociedad en general los instrumentos necesarios para su desarrollo y progreso.

Al coordinador de la maestría en administración, por implementar cada día mejores estrategias en miras a que sus egresados sean agentes integrales al servicio del Estado, las organizaciones y la sociedad en general.

De manera especial agradecer a nuestro asesor Mg Elmer Vega, que en calidad de asesor de este proyecto aportó sus conocimientos acerca de la metodología a seguir en el transcurso de este proceso y brindó su experiencia en cuanto a la temática objeto de estudio, sin duda alguna fue piedra angular para el desarrollo de la presente investigación.

A mi familia agradecerle su apoyo y fortaleza para continuar en los momentos difíciles cuando creía que no era posible, jugando así un papel importante en mi vida, haciendo posible la culminación de este proyecto.

A aquellos amigos que de una u otra manera contribuyeron de manera positiva y desinteresada en todo este proceso.

“Desde lo más profundo de mi corazón, Gracias”

## Resumen

La investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla. Se fundamenta en un enfoque racionalista crítico, paradigma cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental transversal. Para la técnica, se realizó una encuesta a través de un cuestionario aplicado a los gerentes de 30 cooperativas de ahorro y crédito, las cuales fueron seleccionadas de acuerdo a un muestreo aleatorio simple y los datos fueron analizados mediante la utilización de medidas de dispersión, localización y coeficientes de correlación. Los resultados demarcan la presencia de prácticas que potencializan el aprendizaje organizacional y el capital intelectual a partir de la utilización de herramientas tecnológicas; sin embargo, existen índices de correlación débiles entre dichos indicadores y el desarrollo de estrategias de competitividad y la identificación de factores clave de éxito; por este motivo, se concluye que en el contexto de las instituciones estudiadas, no existe evidencia empírica que soporte los fundamentos teóricos relacionados con la influencia de la administración de los activos intangibles con respecto a la generación de ventajas competitivas.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento; Competitividad; Cooperativas.

## **Abstract**

The research aims to analyze the relationship between knowledge management and competitiveness in the credit unions of Barranquilla. It is based on a critical rationalist approach, quantitative paradigm, correlational scope and non-experimental cross-sectional design. For the technique, a questionnaire was applied to the managers of 30 savings and credit cooperatives, which were selected according to simple random sampling and the data were analyzed using dispersion measures, location And correlation coefficients. The results highlight the presence of practices that enhance organizational learning and intellectual capital through the use of technological tools; However, there are weak correlation indices between these indicators and the development of competitiveness strategies and the identification of key success factors; For this reason, it is concluded that in the context of the studied institutions, there is no empirical evidence that supports the theoretical foundations related to the influence of the management of the intangible assets with respect to the generation of competitive advantages.

**Keywords:** Knowledge management; Competitiveness; Cooperatives

## Contenido

Lista de tablas y figuras .....	xi
Introducción .....	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Formulación del problema .....	11
1.2.1 Sistematización del problema. ....	12
1.3 Objetivos .....	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos. ....	12
1.4 Justificación.....	13
1.5 Delimitación espacial. ....	14
Capítulo 2. Marcos de referencia .....	15
2.1 Marco de antecedentes .....	15
2.2 Marco teórico .....	19
2.2.1 Perspectiva teórica de la gestión del conocimiento. ....	21
2.2.2 El aprendizaje en las organizaciones. ....	24
2.2.3 El capital intelectual en las organizaciones. ....	29
2.2.4 Tecnologías para la gestión del conocimiento. ....	33
2.2.5 Proceso de gestión del conocimiento.....	37
2.2.6 Constructo teórico de la competitividad empresarial.....	47
2.2.7 Factores clave de competitividad.....	49
2.2.8 Fundamentos teóricos del sector cooperativo. ....	52
2.2.9 Factores clave de éxito del sector cooperativo. ....	57
2.3 Marco conceptual.....	61
2.3.1 Gestión. ....	62
2.3.2 Conocimiento.....	62
2.3.3 Gestión del conocimiento. ....	62
2.3.4 Aprendizaje organizacional. ....	63

2.3.5 Activos intangibles.....	63
2.3.6 Capital intelectual. ....	63
2.3.7 Sistemas de información. ....	63
2.3.8 Competitividad.....	64
2.3.9 Sistema de variables.....	64
Capítulo 3. Aspectos metodológicos.....	67
3.1 Paradigma de la investigación .....	67
3.2 Alcance de la investigación .....	68
3.3 Método de estudio.....	69
3.4 Diseño de la investigación .....	69
3.5 Definición de la población y muestra objeto de estudio .....	70
3.6 Fuentes de información.....	72
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	73
3.7.1 Validación del instrumento.....	74
3.7.2 Confiabilidad del instrumento.....	74
3.8 Técnicas de análisis e interpretación de datos. ....	75
Capítulo 4. Análisis de resultados.....	76
4.1 Características de la muestra objeto de estudio .....	76
4.2 Prácticas de gestión del conocimiento en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla.....	78
4.2.1 Prácticas de aprendizaje individual en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla.....	79
4.2.2 Prácticas de aprendizaje colectivo en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla.....	81
4.2.3 Prácticas de aprendizaje organizacional en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla.....	82
4.2.4 Sistemas de información en las cooperativas de ahorro y crédito. ....	83
4.2.5 Tecnologías de la información y la comunicación en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla.....	85
4.2.6 Sistema de control interno en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla. ..	86
4.2.7 Prácticas de capital humano en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla. 87	

4.2.8 Prácticas de capital estructural en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla. ....	88
4.2.9 Prácticas de capital relacional en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla .....	90
4.3 Fases de la gestión del conocimiento en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla .....	91
4.3.1 Creación, identificación y adquisición del conocimiento en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla.....	92
4.3.2 Clasificación y almacenamiento de conocimiento.....	93
4.3.3 Aplicación y actualización del conocimiento. ....	94
4.3.4 Transferencia del conocimiento.....	95
4.3.5 Medición del conocimiento.....	97
4.4 Competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla .....	98
4.4.1 Estrategias competitivas de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla. ....	99
4.4.2 Factores clave de éxito en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla. ....	103
4.5 Relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla. ....	114
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones .....	120
5.1 Conclusiones .....	120
5.2 Recomendaciones .....	123
Referencias.....	125
Anexos .....	134
Anexo A. Formato de cuestionario .....	134

## Lista de tablas y figuras

### Tablas

Tabla 2.1 Efectos de las TIC en la gestión del conocimiento.....	35
Tabla 2.2 Herramientas para adquirir e identificar el conocimiento.....	41
Tabla 2.3 Estrategias para la transferencia del conocimiento.....	44
Tabla 2.4 Modelos del capital intelectual.....	45
Tabla 2.5 Principios de las instituciones solidarias.....	53
Tabla 2.6 Sistema de variable gestión del conocimiento.....	65
Tabla 2.7 Sistema de variable Competitividad empresarial.....	66
Tabla 3.1 Cooperativas que integraron la muestra.....	71
Tabla 3.2 Estadístico de fiabilidad.....	75
Tabla 4.1 Prácticas de aprendizaje individual.....	80
Tabla 4.2 Prácticas de aprendizaje colectivo.....	82
Tabla 4.3 Prácticas de aprendizaje organizacional.....	83
Tabla 4.4 Sistemas de información.....	84
Tabla 4.5 Tecnologías de la información y comunicación.....	86
Tabla 4.6 Sistema de control interno.....	87
Tabla 4.7 Prácticas de capital humano.....	88
Tabla 4.8 Prácticas de capital estructural.....	89
Tabla 4.9 Prácticas de capital relacional.....	90
Tabla 4.10 Creación, identificación y adquisición de conocimiento.....	93
Tabla 4.11 Clasificación y almacenamiento del conocimiento.....	94
Tabla 4.12 Aplicación y actualización del conocimiento.....	95
Tabla 4.13 Transferencia del conocimiento.....	96
Tabla 4.14 Medición del conocimiento.....	98
Tabla 4.15 Nicho o segmentación.....	100
Tabla 4.16 Estrategias de diferenciación.....	101
Tabla 4.17 Estrategias de liderazgo en costos.....	102
Tabla 4.18 Coeficiente de correlación de Pearson.....	114
Tabla 4.19 Correlación del aprendizaje organizacional y la competitividad.....	116
Tabla 4.20 Correlación Tecnologías para la gestión del conocimiento y la competitividad.....	117
Tabla 4.21 Correlación capital intelectual y competitividad.....	118
Tabla 4.22 Correlación proceso de gestión del conocimiento y la competitividad.....	119

## Figuras

Figura 2.1 Paradigmas de gestión empresarial.....	20
Figura 2.2 Variables que inciden en la gestión del conocimiento.....	23
Figura 2.3 Dimensiones del aprendizaje organizacional.....	27
Figura 2.4 Dimensiones del capital intelectual de una organización.....	31
Figura 2.5 Tecnologías para la gestión del conocimiento.....	34
Figura 2.6 Proceso de gestión del conocimiento según Gómez (2009). .....	37
Figura 2.7 Modelo de conversión y creación del conocimiento según Nonaka y Takeuchi (1995).....	38
Figura 2.8 Estrategias para aplicar y actualizar el conocimiento.....	43
Figura 2.9 Clasificación de las empresas solidarias.....	55
Figura 2.10 Roles del asociado en las cooperativas.....	58
Figura 2.11 Factores clave de éxito en las cooperativas.....	59
Figura 4.1 Edad del encuestado.....	77
Figura 4.2 Antigüedad en la organización.....	77
Figura 4.3 Nivel de escolaridad del encuestado.....	78
Figura 4.4 Capacidad de reacción a los requerimientos del asociado.....	104
Figura 4.5 Participación de los asociados en los resultados.....	104
Figura 4.6 Adaptación del servicio basado en la calidad No1.....	105
Figura 4.7 Adaptación del servicio basado en la calidad.....	106
Figura 4.8 Eficiencia en la utilización de los recursos tecnológicos.....	107
Figura 4.9 Correcta financiación No 1.....	108
Figura 4.10 Correcta financiación No 2.....	109
Figura 4.11 Plan de formación.....	110
Figura 4.12 No de asociados en la cooperativa.....	110
Figura 4.13 Volumen de activos de la cooperativa.....	111
Figura 4.14 No de trabajadores asociados.....	112
Figura 4.15 Grado de lealtad de los asociados.....	112
Figura 4.16 Grado de lealtad de los asociados No 2.....	113

## Introducción

En la actualidad, las instituciones inmersas en el cooperativismo se han logrado establecer en agentes de gran envergadura para el desarrollo social; en efecto, la Mercosur (2005) determina que gran parte de los sectores económicos de Europa son impulsados por organizaciones de esta clase, llegando abarcar el 83% y 50% de la producción agrícola de Países Bajos y Francia, el 37% de la intermediación financiera de Chipre, el 21% de la distribución alimentaria de Finlandia y el 60% del sector forestal de Suecia.

En lo que respecta al movimiento cooperativista colombiano, la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) (2012) determina que dichas instituciones fortalecen los diferentes sectores económicos nacionales. De hecho, en el país existen alrededor de 8.473 entidades que agrupa alrededor de 6.7 millones de personas. En lo que respecta a la intermediación financiera, las organizaciones inmersas en el cooperativismo lograron constituir cerca del 25.6% de las instituciones solidarias de Colombia, con un número de entidades que ascienden a 1.643.

Lo descrito determina que el sector cooperativo, representado por organizaciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los agentes de mayor vulnerabilidad de la sociedad, se ha establecido como una unidad básica de producción de gran relevancia para los distintos sistemas económicos a nivel mundial, en razón a que a través de ellas se pueden abordar los diferentes problemas de índole social, representados en salud, vivienda, educación, trabajo y todos aquellos aspectos que propenden por el bienestar de la comunidad en general.

Por otro lado, las condiciones de la economía actual requieren de las organizaciones el desarrollo de procesos y procedimientos internos que garanticen la explotación eficiente de los recursos y capacidades; en este sentido, se entiende por competitividad al desarrollo de estrategias que garanticen un desempeño productivo; por este motivo, es necesario identificar los factores clave de éxito que determinan la generación de valor empresarial.

Además, en la tercera revolución industrial la gestión del conocimiento se ubica como un paradigma de administración que determina la generación de ventajas competitivas a partir de la implementación de procesos relacionados con la planeación, organización, dirección y control de los activos intangibles derivados de las capacidades individuales de aprendizaje organizacional y el capital intelectual; todo lo anterior, sustentado en herramientas tecnológicas como los sistemas de información, las TIC y el control interno.

La naturaleza solidaria de las organizaciones inmersas en el cooperativismo, no significa que estas sean ineficientes e ineficaces al momento de implementar procesos administrativos; por el contrario, al poseer objetivos que se ubican en una esfera socio-económica se requiere de ellas la implementación de mecanismos de gestión que involucren la implementación de variables que garanticen la generación de ventajas competitivas, en un mercado en el cual el conocimiento es considerado el factor de producción que ostenta mayor relevancia.

Lo descrito en los párrafos precedentes, se constituye en la cadena causal por la cual reviste importancia comprender las características empresariales de las cooperativas de ahorro y crédito; en este sentido, el objetivo que dirige el transcurso de la investigación planteada, se ubica en el análisis de la relación existente entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las

cooperativas con sección de ahorro y crédito en Barranquilla. Para lograr esta finalidad, se estructuró el estudio a través de los siguientes capítulos.

**Capítulo I**, el cual se encuentra compuesto por los antecedentes, la descripción, el diagnóstico y el pronóstico de la problemática planteada; por otro lado, la finalidad general, los objetivos específicos, la justificación de la investigación y la delimitación espacial de la población estudiada hacen parte integral del presente apartado.

**Capítulo II**, referido a los marcos de referencia de la investigación; para el caso del presente estudio, fueron necesarios el marco de antecedentes, la fundamentación teórica, la definición conceptual y la operacionalización de las variables.

**Capítulo III**, concerniente a la metodología que se consideró necesaria para darle cumplimiento a los objetivos esbozados en el capítulo uno; en este sentido, se tuvo en cuenta en este apartado el enfoque epistemológico, método de estudio, diseño y tipo de investigación. Finalmente, se relacionan en este acápite la población y la muestra a la cual se le aplicó la encuesta estilo Likert, y las técnicas utilizadas para analizar la información primaria.

**Capítulo IV**, en el cual se encuentra exteriorizado el análisis de los datos adquiridos a través del instrumento de recolección de información primaria, de acuerdo a lo establecido en los objetivos específicos.

**Capítulo V**, conformado por las diferentes conclusiones a la cuales se llegaron y las recomendaciones efectuadas a las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, las Instituciones de Educación Superior, los institutos de investigaciones pertenecientes a las universidades y los diferentes investigadores de las ciencias económicas.

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Para Chiavenato (1993), las organizaciones empresariales se presentan ante la sociedad como una intersección de recursos y capacidades orientadas hacia la satisfacción de las necesidades emanadas por los Stakeholders; por este motivo, esta clase de agentes han poseído a través de la historia una gran influencia sobre los diferentes actores que se encuentran inmersos en los sistemas económicos. Como consecuencia a esta situación, los agentes encargados de la dirección empresarial han tenido que estructurar mecanismos de gestión, a fin de dar solución a los interrogantes básicos de la economía con respecto a qué, cómo y a quién producir.

No obstante, a la notable relación que acaece entre los diferentes actores que convergen en los sistemas económicos, las dinámicas de la revolución industrial demarcaron las fallas existentes entre el sector privado y el público, en cuanto a la satisfacción de las necesidades emanadas por aquellos agentes de mayor vulnerabilidad de la sociedad. Este escenario, sentó las condiciones necesarias para el surgimiento de una nueva y compleja estructura organizacional, la cual es abordada por Anheir y Seibel (1990) como un tipo de organización societaria que posee objetivos que confluyen de la intersección entre estas dos divisiones económicas.

De esta manera, las características exhibidas por la economía fueron ubicando a este nuevo grupo de organizaciones, como una alternativa viable para satisfacer recíprocamente propósitos empresariales y sociales; de hecho, Orellana (2007) manifiesta que el comúnmente llamado sector solidario, se encuentra conformado por una serie de entidades que poseen como finalidad

esencial de las operaciones ejecutadas, el generar beneficios que además de ser financieros, trascienden hacia la esfera social, cultural y ambiental.

Dentro de las instituciones que integran el sector solidario, el cooperativismo se ha ubicado como una unidad básica de producción a través de la cual los agentes que integran los mercados buscan satisfacer los diferentes problemas que se presentan en la sociedad, constituyéndose según Álvarez y Serrano (2006) en un importante agente de desarrollo socio empresarial. Lo descrito anteriormente, posee fundamento en la medida en que estas instituciones ejecutan actividades comerciales de diversa índole a fin de subsanar carencias sociales representadas en salud, vivienda, educación, trabajo y todos aquellos aspectos que propenden por el bienestar de la comunidad en general.

Colombia no ha sido ajena al movimiento cooperativista que se está dando a nivel mundial, donde este sector ha demostrado tener un gran auge impulsador de la economía, debido a que mediante los estudios efectuados por entidades como la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) (2012), se evidencia el gran auge que han ostentado este tipo de instituciones al registrar un total de 8.473 entidades que lograron registrar cerca de 6.7 millones de personas.

En lo que respecta a la intermediación financiera, se puede expresar que en el país 1.643 cooperativas se dedicaron en el 2012 a esta actividad, lo que en términos porcentuales significa el 25.6 a nivel nacional. En cuanto a los ingresos recibidos por las organizaciones cooperativistas financieras, un 47.2% se originaron para ese año del subsector de Ahorro y Crédito, demostrando la importancia que para la economía Colombiana representan estas entidades (Confecoop, 2012).

La naturaleza social que caracteriza a las instituciones solidarias inmersas en el cooperativismo, no significa de ninguna manera que los procesos utilizados por los agentes encargados de la planeación, organización, dirección y control de sus recursos redunden en la ineficacia e ineficiencia; por el contrario, al propender por la materialización de objetivos de desarrollo socio empresarial, se requiere que en ellas confluyan mecanismos de gestión orientados hacia la generación de valor y la competitividad empresarial.

Lo descrito en el párrafo anterior encuentra sustento en lo mencionado por Porter (1991), debido a que a través de sus estudios logró determinar que las organizaciones empresariales independientemente a la naturaleza de los objetivos que dirimen el desarrollo de las actividades comerciales propias de su objeto social, deben propender por la generación de ventajas competitivas que le permitan adaptarse a los cambios suscitados en el mercado.

En este sentido, se puede expresar que la competitividad hace referencia a las capacidades que poseen las organizaciones para desarrollar procesos internos que fundamenten la generación de productos y servicios que le permitan mantener o incrementar su participación en el mercado, sin que se vean afectados los intereses emanados por los Stakeholders en cuanto a la disposición de los recursos necesarios para la satisfacción de los objetivos económicos, sociales y ambientales (Porter, 1991; Hernández, 2000).

Hernández, Marulanda y López (2014) manifiestan que a través de la historia las organizaciones empresariales han adquirido diversos enfoques con el objetivo esencial de generar procesos internos capaces de ubicarlas en una posición competitiva; en épocas de antaño, la obtención de ventajas competitivas residía en la eficiencia de las estrategias corporativas para gestionar los factores productivos tradicionales; en otras palabras, las habilidades institucionales

de las unidades económicas para producir bienes y servicios capaces de incrementar o mantener la cuota de participación en el mercado y la maximización de las rentabilidades operacionales, dependía del valor, escasez e inimitabilidad de los activos que integraban la estructura financiera de la empresa. Estos recursos, eran en gran medida de naturaleza tangible (Bernal, Fracica, & Frost, 2012; Castillo & Portela, s.f.).

Sin embargo, en la actualidad se considera que la generación de ventajas competitivas responde a los procesos de planeación, dirección y control de los conocimientos derivados del aprendizaje organizacional, las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) y el capital intelectual, a través de la aplicación de procedimientos de gestión tendientes a su sociabilización, externalización, combinación e internalización (Nonaka & Takeuchi, 1995; Drucker, 2000; González, Moreno, & Rodríguez, 2015).

Lo descrito en el párrafo precedente, ubicó a la gestión del conocimiento como un paradigma propio de los estilos administrativos modernos que mayores impactos ha suscitado en la generación de ventajas competitivas, debido a que a través de él se propende por el desarrollo y aplicación económica de los conocimientos que se encuentran implícitos tanto en el recurso humano como en los procesos internos, con la finalidad esencial de optimizar las capacidades organizacionales para solucionar las diferentes situaciones problemáticas que se presentan en el transcurso del ciclo operacional (Hernández et al., 2014).

En la actualidad, existe información relacionada con empresas que han soportado su crecimiento financiero, sostenibilidad y competencia a través de la estructuración de planes estratégicos basados en la gestión de los activos derivados del conocimiento; tal es el caso de organizaciones como Honda City y Toyota, las cuales establecieron procesos relacionados con

el aprendizaje vivencial como política para la generación de ventajas competitivas; dicho procedimiento corporativo, propendía por la transformación de todos aquellos conocimientos implícitos en explícitos (Rivas & Flores, 2007).

De igual forma la organización automotriz Nissan utilizó durante los últimos ciclos operacionales, políticas corporativas de gestión relacionadas con la sociabilización del conocimiento mediante la implementación y utilización de TIC (Tecnologías de la Información y la comunicación); estas herramientas, le fueron de vital importancia a la empresa para la codificación y transmisión de todas aquellas capacidades del recurso humano que son fuente inagotable para el desarrollo de ventajas competitivas (Rivas & Flores, 2007).

Por su parte, Ford Motor Company logró generar procesos internos que le permitieron ubicarse en una posición competitiva; para conseguir esta particularidad, los agentes encargados de la dirección del ente económico propendieron por la implementación de políticas relacionadas con la gestión del conocimiento en su dimensión humana, social y estructural. En conjunto, este paradigma de administración logró reportarle a la organización cerca de 600 millones de dólares hasta el año 2007 (Rivas & Flores, 2007).

Sin embargo, la utilización de procedimientos relacionados con la administración de los activos intangibles y en especial los conocimientos desarrollados en el interior de las unidades económicas, no es de ninguna manera un paradigma de gestión para la generación de ventajas competitivas exclusivo de las grandes organizaciones automotrices, tal es el caso de la empresa Costa Norte Construcciones C.A, la cual fundamenta su procesos internos con base en la cimentación de un clima empresarial, propicio para la distribución y preservación de las

capacidades de aprendizaje que posea el recurso humano (Bahoque, Gómez, & Pietroseml, 2007).

En lo que respecta a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), Ochoa, Parada y Verdugo (2012) lograron determinar que en la ciudad de Hermosillo ubicada en México, los agentes encargados de dirigir los procesos administrativos en este tipo de organización societaria, consideran al conocimiento como el activo de sustancia inmaterial que posee mayor relevancia al momento de desarrollar estrategias orientadas a la generación de ventajas competitivas.

Siguiendo esta misma línea Enríquez, De Guadalupe y Rodríguez (2013) manifiestan que las organizaciones dedicadas a la actividad manufacturera en la ciudad de Aguascalientes México, consideran a la gestión del conocimiento como un factor que potencializa los procesos y procedimientos internos; motivo por el cual, fortalece e incrementa de manera sustancial la competitividad de dichas instituciones económicas.

En lo que respecta a las PYME que desarrollan actos mercantiles en el territorio colombiano, Hernández et al (2014) lograron evidenciar grandes avances relacionados con la implementación de procesos de gestión del conocimiento, como base para potenciar la competitividad empresarial. Dichas acciones, se encuentran relacionadas con las utilización de TIC (Tecnologías de las Información y Comunicación) y herramientas digitales propensas a la facilitación del aprendizaje a nivel organizacional.

Por su parte, los agentes directivos de las instituciones comerciales inmersas en el sector químico, metalmecánico y plástico del Departamento del Atlántico, propenden por la implementación de estrategias orientadas a la sociabilización, exteriorización, combinación e

interiorización del conocimiento. De acuerdo a la evidencia empírica aportada a través de la investigación ejecutada por Ramos y Rangel (2009), dichas estrategias permiten que este tipo de agentes económicos formen una posición competitiva con respecto a la reducción de costos, optimización de los recursos, innovación en todas sus dimensiones, desarrollo tecnológico y generación de valor.

Las situaciones demarcadas en los párrafos anteriores, son consecuencia del surgimiento de un nuevo estilo social que consideró al conocimiento como un activo estratégico de especial relevancia para afrontar la inestabilidad, especialización y globalización de los mercados inmersos en la sociedad de la información. Es por este motivo, que en la actualidad se requiere por parte de las empresas la utilización de mecanismos de gestión que garanticen la generación de sinergias tendientes a la identificación, distribución, utilización y medición de este recurso, a fin de generar ventajas competitivas (Nonaka & Takeuchi, 1995; Saint-Onge, 1996).

Las cooperativas de ahorro y crédito como instituciones que operan desde el tercer sector, son un tipo de organización societaria que depende en gran medida de los activos de naturaleza intangible y en especial del conocimiento que fluye en el interior de ella; por esta razón, resulta de especial trascendencia que los estamentos encargados de la dirección de este tipo de entes, entablen mecanismos de gestión que propendan por la generación de ventajas competitivas a partir de la explicitación de todos aquellos conocimientos que se encuentran en su dimensión tácita, si es que quieren ser sostenibles en un escenario que requiere de un alto grado de responsabilidad social y especialización en los servicios ofrecidos a la sociedad (Seguí, 2007; Flores & Ramírez, 2011).

De hecho, Monzón (2012) considera que al momento de competir en el mercado, las instituciones cooperativas deben idear mecanismos de gestión que hagan compatibles las razones sociales de su existencia con respecto a la naturaleza económica de las operaciones que desarrolla; lo que requiere de la implementación de estrategias corporativas que garanticen una posición competitiva en el mercado; en consecuencia, deben desarrollar capacidades que le permitan adaptarse a las constantes exigencias de la era post industrial.

Sin embargo, Otálora y Vásquez (2016) recolectaron evidencia empírica que demuestra las falencias que presentan los sistemas de gestión estratégica utilizados por este tipo de entidades, con respecto a la generación de información útil y relevante para el desarrollo de estrategias competitivas. Esto señala que los procesos administrativos implementados en las Cooperativas de ahorro y crédito, se fundamentan en las nociones experimentales de sus directivos, lo que podría limitar las posibilidades de crecimiento.

Dada la importancia que ha ostentado la gestión del conocimiento en la nueva economía, en ocasión a la generación de procesos que ubiquen a la organización hacia un desempeño competitivo y a la transcendencia de las instituciones cooperativas que ejecutan actividades de ahorro y crédito para los sistemas económicos actuales, resulta pertinente esbozar el siguiente interrogante, el cual dirimirá el transcurso del presente trabajo de investigación.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla?

### **1.2.1 Sistematización del problema.**

- ¿Cuáles son las prácticas de gestión del conocimiento en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla?
- ¿Cuáles son las fases de la gestión del conocimiento en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla?
- ¿Cómo será la competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito en Barranquilla.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Caracterizar las prácticas de gestión del conocimiento en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla.
- Describir las fases de la gestión del conocimiento en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla.
- Describir la competitividad de las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla.

- Establecer la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla.

#### **1.4 Justificación.**

La economía actual caracterizada por la presencia de constantes cambios en las exigencias emanadas del mercado, requiere de organizaciones que consideren utilizar estrategias internas que garanticen su sostenibilidad en el tiempo; bajo esta concepción, la innovación basada en el conocimiento se constituye en el insumo básico para la generación de ventajas competitivas. Es por éste motivo, que su gestión se ha catalogado como uno de los procesos de mayor preponderancia para el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, el presente trabajo de investigación posee justificación desde el punto de vista teórico, debido a que busca aplicar presunciones teóricas concernientes con la gestión del conocimiento y su relación con la competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla. Esta situación, le permitirá al investigador recolectar evidencia empírica que posibilitará la comprobación de aspectos teóricos con respecto a la influencia que ejerce la administración de los recursos intangibles en la resolución de problemas organizacionales.

Además de lo descrito anteriormente, el estudio se justifica en la medida en que se pretende generar nuevo conocimiento en cuanto a la gestión de los activos intangibles (Conocimiento organizacional), como estrategia que estimula la competitividad empresarial; de igual forma, la conveniencia académica del presente trabajo investigativo, se encuentra argumentada debido a que se relaciona con los objetivos de la línea de investigación “Dirección de las Organizaciones “de la maestría en administración de la Universidad de la Costa CUC, por lo cual se fortalecerá

las capacidades institucionales para la generación de conocimiento científico desde la referida línea.

Finalmente, el trabajo de investigación es factible en la medida en que se cuentan con los recursos de tipo operativo, financieros y técnicos que se consideran necesarios para la consecución de la misma; por otro lado, existe total acceso a las bases de datos especializadas que contienen la información bibliográfica necesaria para darle solución a los objetivos planteados.

### **1.5 Delimitación espacial.**

Para el desarrollo de los objetivos que dirimen la investigación que se pretende ejecutar, se tomará como referencia a las instituciones cooperativas que ejercen actividades relacionadas con el ahorro y el crédito en el municipio de Barranquilla del Departamento del Atlántico; se tomará como referencia a esta área geográfica, puesto que en ella se encuentra el 100% de las organizaciones cooperativistas que realizan este tipo de operaciones.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Datos suministrados por Confecoop.

## **Capítulo 2. Marcos de referencia**

Para Méndez (2011), cuando un sujeto que investiga emprende el proceso de descripción, observación y explicación de las relaciones entabladas por los actores sociales, debe establecer una postura teórica que le permita comprender de manera detallada el comportamiento de las variables objeto de estudio. Por este motivo, se exhiben en el presente acápite los diferentes marcos de referencias que se consideran necesarios para examinar el comportamiento de la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla.

### **2.1 Marco de antecedentes**

Para Toro y Parra (2006) con el desarrollo del estado del arte, el investigador adquiere un grado de comprensión detallada del problema planteado y las variables estudiadas, debido a que se exploran los diferentes estudios que se han ejecutado con anterioridad en lo concerniente a los objetivos presentados, los fundamentos teóricos adquiridos, los aspectos metodológicos que se consideraron necesarios, los principales resultados hallados y las conclusiones a las cuales se llegaron.

Inicialmente, resulta perentorio presentar la investigación desarrollada por Pérez-Soltero, Leal, Barceló y León (2013), la cual poseyó como objetivo general la realización de un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pyme del sector restaurantero pertenecientes al noroeste de México. Para lograr esta finalidad, los autores realizaron un estudio de alcance exploratorio y descriptivo. La información primaria necesaria para la materialización del

propósito establecido, se recolectó a través de dos cuestionarios contruidos de acuerdo a los fundamentos teóricos esgrimidos por Prost, Raub y Romhardt (2001). Como resultados de mayor relevancia, se observa el hecho de que las instituciones objeto de análisis propenden por la utilización de los conocimientos derivados de la experiencias; sin embargo, no poseen las herramientas tecnológicas necesarias para almacenarlos.

Por su parte, Estrada y Dutrénit (2007) se plantearon como objetivo general del proceso investigativo desarrollado, el analizar la gestión del conocimiento en las Pyme de Querétaro y Ciudad de Juárez a fin de determinar su influencia en el desempeño competitivo de dichas instituciones. Los fundamentos teóricos que referenciaron el estudio, relacionan la aplicación económica del conocimiento con el capital intelectual. En lo que respecta a los aspectos metodológicos, se observa que la investigación poseyó un enfoque epistemológico cuantitativo de alcance correlacional. Por otro lado, los análisis multivariados efectuados una vez se aplicó el instrumento de recolección de información primaria, demuestran la gran influencia que ejerce el capital humano con respecto a la consecución de una posición competitiva.

Mediante la investigación desarrollada por Bernal, Fracica y Frost (2012) se buscó analizar la relación directa entre las actividades de innovación y gestión del conocimiento con respecto a la capacidad competitiva de las grandes y medianas empresas de Bogotá. Para lograr esta finalidad, los autores plasmaron un estudio cuantitativo de carácter analítico dirigido a 53 organizaciones empresariales que cumplieron los criterios de inclusión definidos; Por otra parte, el procesamiento estadístico de la información se realizó a través de la distribución de frecuencias y la aplicación de pruebas de hipótesis para independencia de variables, Chi-cuadrado y el coeficiente de Pearson. Los resultados demuestran, que no existe evidencia empírica que soporte la correlación entre las variables objeto de estudio.

Hernández et al. (2014) ejecutaron procesos epistemológicos orientados al análisis de las capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Colombia. Con este objetivo claro, los autores llevaron a cabo un estudio de tipo correlacional aplicado a 321 Pyme de diversas regiones del país. Como estadístico de correlación, se utilizó el coeficiente de Pearson, el cual ayudó a concluir que en las instituciones abordadas aunque existen ciertos avances en los procesos de aplicación económica del conocimiento, el poco desarrollo tecnológico y organizacional no permite potenciar su posición competitiva en el mercado.

De la misma manera Ochoa, Parada y Verdugo (2012) buscaron determinar la influencia de la gestión del conocimiento en la competitividad de las Pyme ubicadas en la ciudad de Hermosillo. Tomando como referencia un universo de 762 organizaciones empresariales que cumplen con el criterio de inclusión, los autores realizaron una investigación cuantitativa no experimental transversal correlacional causal. Mediante la aplicación del coeficiente R de Pearson, se logró establecer que en estas instituciones se reconoce la importancia del conocimiento en cada uno de los procesos administrativos, la dirección de los negocios y la conducción de la empresa hacia una posición competitiva.

Por otro lado Vázquez, Guerrero y Núñez (2014) buscaron analizar la relación existente entre la gestión del conocimiento, el capital intelectual y la competitividad en las PYMES de la industria manufacturera de la región occidente de México. Para dar solución al objetivo planteado, los autores estructuraron una investigación cuantitativa de alcance correlacional y diseño no experimental transversal; para analizar la información primaria recolectada a partir de la aplicación del instrumento a las 418 empresas que constituyeron la muestra, se utilizó el coeficiente Chi-cuadrada. Dentro de los resultados de mayor relevancia, se observa que dentro de

las instituciones abordadas la gestión del conocimiento posee una correlación directa con el desempeño financiero y la competitividad.

Así mismo Enríquez, De Guadalupe, Torres y Rodríguez (2013) realizaron una investigación cuyo objetivo se ubicó en el análisis de la gestión del conocimiento como herramienta de competitividad en la industria manufacturera de Aguascalientes. Para lograr la materialización de esta finalidad los investigadores se fundamentaron en el paradigma epistemológico cuantitativo, toda vez a que utilizaron herramientas estadísticas como el análisis factorial y las regresiones lineales a fin de recolectar evidencia empírica que le permitiera soportar o refutar las hipótesis planteadas. Uno de los resultados de mayor relevancia que generó este proceso investigativo, se encuentra relacionado con la identificación de la gestión del conocimiento como factor que potencializa la competitividad empresarial.

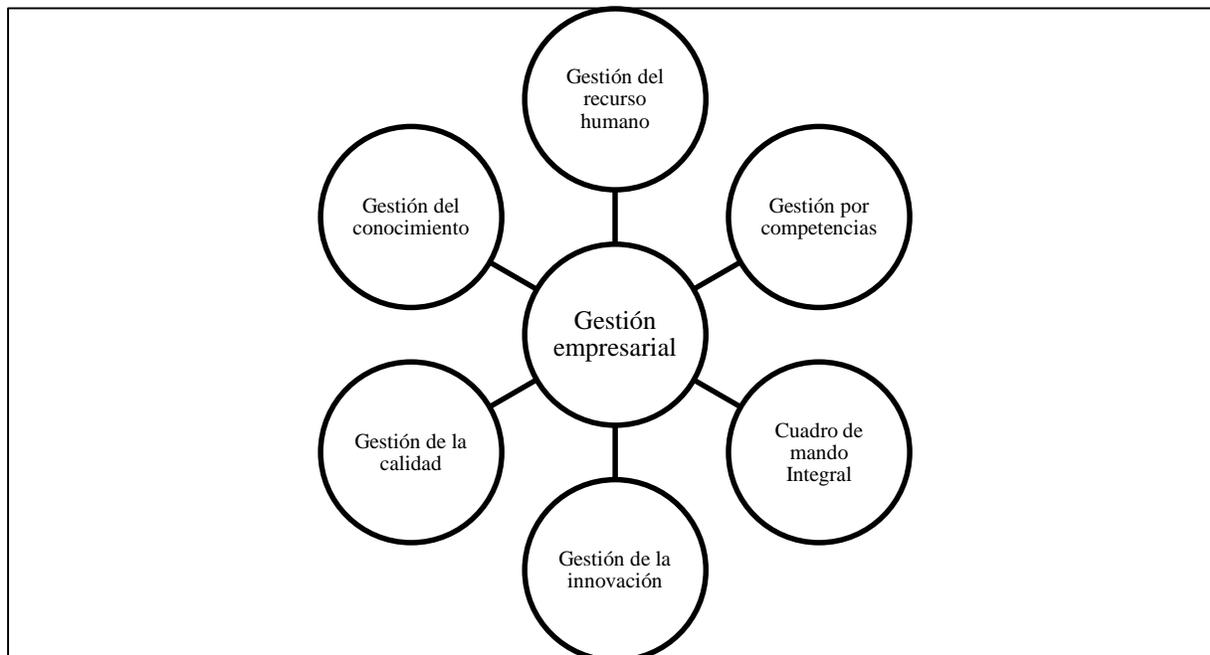
Finalmente Ahumada, Zárate, López y Perusquia (2012) efectuaron una investigación cuyo objetivo se ubicó en el establecimiento de la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad de las Pymes del sector tecnologías de la información de Baja California. Dentro de los aspectos metodológicos tomados como referencia para lograr esta finalidad, se destaca el hecho de que la investigación ostentó un enfoque cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental transversal; para analizar los datos recolectados a través del instrumento aplicado a las 67 empresas que constituyeron la muestra, los investigadores utilizaron la estadística descriptiva, el Alpha de Cronbach, análisis factorial confirmatorio, análisis de varianzas y el coeficiente R de Pearson. A partir de estas herramientas, se logró determinar que existe una alta correlación entre las dimensiones definidas por los autores para medir la aplicación económica del conocimiento, con respecto al desarrollo de ventajas competitivas.

## 2.2 Marco teórico

Para Domínguez (2006) la gestión es catalogada como el proceso a través del cual los agentes empresariales propenden por la planificación, organización, dirección y control de las diferentes actividades que requieren el consumo de factores productivos. Dichos procedimientos administrativos, poseen como finalidad esencial la satisfacción de las diferentes necesidades que exhiben Stakeholders en un periodo determinado de tiempo. Durante la época dominada por la revolución industrial, las dinámicas de la sociedad requerían que los estamentos directivos estructuraran estrategias capaces de crear riquezas a partir de la administración de aquellos activos que poseían sustancia material.

Sin embargo, las características de los mercados inmersos en la sociedad del conocimiento, requirieron de la presencia de nuevos factores de producción que suministraran las herramientas necesarias para ubicar a la organización en una posición competitiva; de esta manera, activos de naturaleza intangible como el aprendizaje organizacional, el capital intelectual y las plataformas informáticas se establecieron como los recursos estratégicos a través de los cuales se puede maximizar el valor empresarial.

En este sentido, se puede expresar que en la era post industrial la consecución de una posición competitiva sustentable, responde a las capacidades que posea la organización para desarrollar planteamientos estratégicos que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y establezcan mecanismos de defensa ante las diferentes amenazas provenientes del entorno. Para Chang (2011), los paradigmas administrativos de la tercera revolución industrial requieren que los estamentos directivos desarrollen procesos administrativos dirigidos a la gestión del talento humano, la calidad, las competencias, la innovación y el conocimiento.



*Figura 1.* Paradigmas de gestión empresarial. Por E. Chang, 2011, Gestión administrativa integral. En E. Cano, E. Chang, J. Jimenez, M. Sánchez, & P. Soto, Administración: Un enfoque hacia las instituciones educativas (págs. 129-150). Barranquilla, Colombia: Editorial Universitaria de la Costa, EDUCOSTA.

Debido a la importancia que han adquirido los activos intangibles no identificables en los diferentes informes financieros generados por la contabilidad, la gestión del conocimiento se ha establecido en una estrategia administrativa que garantiza sostenibilidad en el tiempo, presencia en el mercado y generación de valor. (Castello, 2002). Por otro lado, a partir de la utilización de mecanismos a través de los cuales se fundamenten las capacidades organizacionales para tomar decisiones con base en la transformación del conocimiento tácito en explícito, se pueden identificar aquellas variables que influyen directamente en el desempeño económico y social de la organización.

### **2.2.1 Perspectiva teórica de la gestión del conocimiento.**

La gestión del conocimiento es un paradigma administrativo propio de las escuelas modernas, que surgió producto de las crecientes necesidades que poseyeron las organizaciones de contar con mecanismos que propendieran por la aplicación económica de las capacidades individuales y colectivas de aprendizaje organizacional. Los principales referentes que buscaron construir un sustento teórico para esta variable de vital importancia en la adaptación, supervivencia y competitividad empresarial, concuerdan en que a partir de ella se posibilita la generación de valor.

Inicialmente, Nonaka y Takeuchi (1995) abordan a la gestión del conocimiento como un proceso mediante el cual se fortalecen las habilidades organizacionales con respecto a la transformación y creación de conocimiento<sup>2</sup> base para la generación de ideas innovadoras. Dicho procedimiento, se cumple a través de la materialización de cinco fases llamadas sociabilización, externalización, combinación e internalización.

Por su parte, Sveiby (1997) considera a la gestión del conocimiento como uno de los mecanismos de administración empresarial de mayor relevancia de la sociedad actual debido a que a través de la aplicación económica de las capacidades individuales y colectivas de aprendizaje organizacional, las unidades económicas desarrollan habilidades institucionales para generar valor a partir de los activos de sustancia inmaterial.

---

<sup>2</sup> Para Nonaka y Takeuchi (1995), en las organizaciones el conocimiento tácito hace referencia a las ideas, valores, intuiciones y emociones de recurso humano. Por otro lado, el conocimiento explícito se refleja en las base de datos, formulas, manuales de procedimientos, principios y rutinas organizacionales.

De igual manera, Davenport y Prusak (1998) analizan la gestión del conocimiento como un método administrativo que fundamenta el cumplimiento de los objetivos empresariales a partir de la exploración, depuración y exposición de la información que requieren los estamentos directivos para tomar decisiones. Bajo esta perspectiva, toma especial relevancia las herramientas informáticas como los sistemas de información, las TIC y los sistemas de control.

Con la misma orientación teórica, Gates (1999) y Steib (1999) consideran que la gestión del conocimiento responde a un proceso de administración estratégica de los datos que fluyen dentro de la organización. Dicho paradigma administrativo, propende por la búsqueda, selección, organización y difusión de la información con el objetivo esencial de que el capital humano adquiera las capacidades necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Para Bueno (1998) las Tecnologías de la Información y la Comunicación juegan un papel de extrema importancia en el proceso de gestión del conocimiento, debido a que a través de ellas los agentes encargados de la ejecución de los procesos administrativos, adquieren instrumentos propicios para la creación y captura de conocimientos que fluyen en su interior en forma tácita, con la finalidad esencial de incorporarlos en la memoria organizacional.

Para Brookings (1996); Nonaka y Takeuchi (1995) Wiig (1993); Bueno (1999); Davenport y Prusak (1998), y Michelsen (1997), el propósito final de la gestión del conocimiento en el entorno organizacional es el de construir estrategias relacionadas con la administración del recurso humano, que permitan generar condiciones de satisfacción laboral y una cultura organizacional, propiciando un proceso sistemático de creación, desarrollo, compartimiento, difusión y medición del conocimiento con el objeto de transformar el capital intelectual en mayor competitividad.

Finalmente, Garzón (2006), Archibold y Vega (2013) consideran que la gestión del conocimiento se ubica en el entorno actual como una capacidad empresarial que propende por la gestión de los activos intangibles que coadyuvan a generar valor a la unidad económica, tomando de fundamento el aprendizaje organizacional como elemento esencial para el desarrollo de ventajas competitivas y capital intelectual. Todo lo anterior, asentado en las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

A partir de los postulados teóricos esgrimidos por los autores citados en los párrafos precedentes, se concluye que se tomará como referencia la postura defendida por Garzón (2006), Archibold y Vega (2013), con el objetivo esencial de caracterizar las prácticas de gestión del conocimiento en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla (Ver Figura 2). Por este motivo, se desarrollaran en los siguientes acápités todo lo concerniente al aprendizaje organizacional, las Tecnologías para la gestión del conocimiento y el capital intelectual.

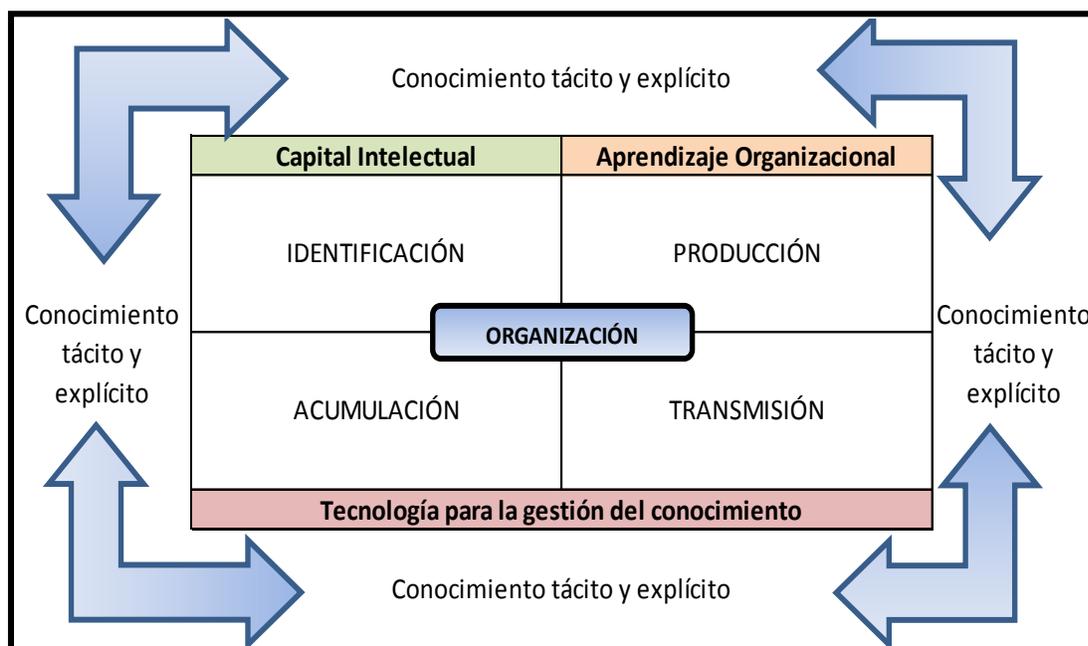


Figura 2. Variables que inciden en la gestión del conocimiento. Por W. Archibold y E. Vega, 2013, Gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del Departamento del Atlántico (Tesis de maestría). Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

Para Archibold y Vega (2013) debe existir una fuerte correlación entre las estrategias empresariales definidas por los estamentos directivos y los procesos utilizados por la organización con la finalidad esencial de gestionar el conocimiento que fluye en el interior de ella; por este motivo, los autores identifican al aprendizaje organizacional como una de las variables que condicionan las capacidades institucionales para crear valor a partir de la transformación del conocimiento tácito en explícito.

### **2.2.2 El aprendizaje en las organizaciones.**

La turbulencia, inestabilidad y competencia de los mercados pertenecientes a la era post industrial, obligan a los estamentos encargados de los procesos administrativos en las organizaciones a iniciar un proceso de búsqueda relacionado con aquellas alternativas que posibiliten su adaptación al entorno. Para Rodríguez, González y Castillo (2012) la implementación de prácticas institucionales que faciliten el desarrollo de procesos relacionados con la transformación de la información en conocimiento útil y pertinente para la toma de decisiones a través del aprendizaje organizacional, redundan en la consecución de una posición competitiva.

Por este motivo, Archibold y Vega (2013) distinguen los procesos de aprendizaje en las organizaciones como la piedra angular para lograr la optimización de los procesos internos, la generación de estrategias innovadoras y la consecución de una posición favorable en el mercado. De hecho López, Santos y Trespacios (2008) llegaron a la conclusión de que las instituciones empresariales solo pueden enfrentar con éxito las constantes exigencias derivadas de un macro entorno altamente competitivo e inestable, a través de la ejecución de prácticas internas que le garanticen la transformación de la información en conocimiento.

En lo que respecta a las posturas teóricas que buscaron explicar el comportamiento de esta variable en el contexto empresarial, López et al. (2008) lograron identificar tres escuelas epistemológicas que determinaron que los procesos de aprendizaje organizacional se presentan en primera instancia por la experiencia del recurso humano en la ejecución de sus funciones y por la generación de espacios proclives por parte de las instituciones empresariales.

Senge (1992) por su parte, considera que el aprendizaje se presenta en el entorno organizacional como un proceso cíclico que determina la supervivencia de la empresa, debido a que se encuentra influenciado por el pensamiento sistémico de los estamentos directivos, la visión compartida y modelos mentales que presente el capital humano, el dominio del personal y las capacidades de los equipos de trabajo para desarrollar procedimientos de aprendizaje colectivo.

Para De Geus (1998), Garzón y Fischer (2009) el aprendizaje organizacional responde a la capacidad dinámica empresarial orientada a la creación, dirección y procesamiento de la información que fluye dentro de las unidades económicas. El objetivo esencial de este proceso, se establece en la generación de los conocimientos necesarios para el desarrollo de las ventajas competitivas que se requieren para ser sostenibles.

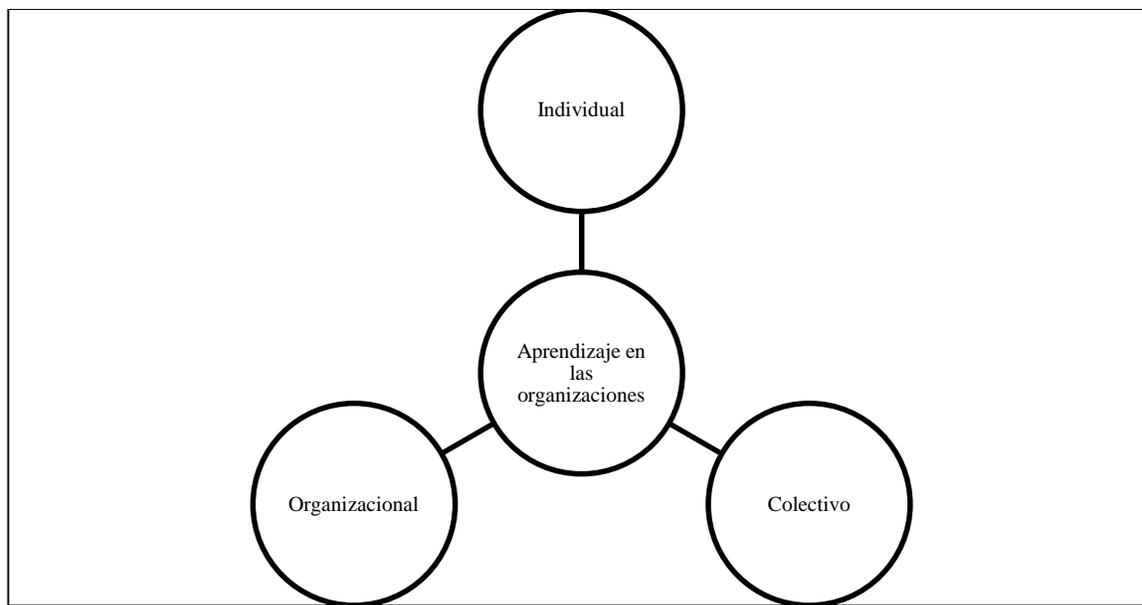
En consecuencia, el aprendizaje organizacional se presenta ante la sociedad actual como un elemento de vital importancia en el proceso de transformación de la información en conocimiento. Es por este motivo, que resulta de extrema relevancia que los agentes encargados de la dirección del ente económico, establezcan estrategias para que los procesos de aprendizaje trasciendan hacia su dimensión empresarial y se pueda a partir de ellos explicitar

todos aquellos conocimientos que se encuentran implícitos en el capital intelectual (De la Garza, Hernández, & Puente, 2013).

Por esta razón, Ahumada (2002) y Garzón (2015) reconocen al aprendizaje como una de los factores clave para lograr la adquisición de una posición competitiva en el entorno actual; a través de esta capacidad dinámica, las diferentes organizaciones empresariales propenden por el desarrollo de procesos relacionados con la generación, distribución y utilización del conocimiento. Todo lo anterior, posibilita el reconocimiento de los cambios suscitados en el mercado al momento de implementar estrategias de gestión.

Analizando las conceptualizaciones realizadas por los diferentes autores citados, se puede concluir que el aprendizaje en las organizaciones se establece como un procedimiento estratégico propio de las agentes inmersos en los sistemas económicos de la era post industrial, el cual es efectuado por el capital humano con el objetivo esencial de transmitir conocimientos de tipo individual, colectivo y organizacional. Como resultado de mayor relevancia de este proceso, se encuentra la adaptación de la empresa a los constantes cambios ocurridos en el entorno.

Lo descrito en el párrafo precedente, denota la relevancia de la implementación de procesos relacionados con el aprendizaje organizacional al momento de implementar un sistema de gestión del conocimiento; sin embargo, Garzón (2005) considera para una adecuada administración de este recurso intangible no identificable, se debe tener en consideración las diferentes dimensiones a través de la cual esta variable se materializa en el contexto empresarial. La siguiente figura, explicita esta situación.



*Figura 2.* Dimensiones del aprendizaje organizacional. Por: M. Garzón, 2005, Niveles del aprendizaje organizacional: Documentos de investigación No 22. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

En lo que respecta al aprendizaje en su dimensión individual, Martínez y Ruiz (2002) y Del Rio y Santisteban (2011) consideran que este responde a un proceso a través del cual el capital humano de una organización desarrolla capacidades cognitivas para analizar la información que necesita para incrementar las bases de conocimiento requerido en la adaptación de las dinámicas del entorno.

Por su parte, Garzón (2005) expone que el aprendizaje individual se encuentra interconectado a las capacidades intelectuales que demuestran los agentes que integran el recurso humano de una organización, para comprender las relaciones que se entablan en el segmento de la realidad en la cual está inmerso. Para el autor citado, la materialización de este proceso requiere utilizar todos aquellos datos que generan los sistemas de información al momento de tomar las decisiones.

Aunque lo descrito por los referentes teóricos citados hasta el momento, permite inferir que las capacidades del recurso humano fungen como elementos esenciales para la transformación del conocimiento tácito en explícito, Garzón (2005) manifiesta que las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas, solo a partir de la generación de un clima organizacional que propenda por el establecimiento de espacios propicios al desarrollo de las habilidades y destrezas del capital intelectual.

A través de la formulación de dichos espacios, los estamentos directivos establecen los escenarios propicios para el perfeccionamiento de las capacidades de aprendizaje del capital humano. Para Garzón (2005) la importancia de estos instrumentos de gestión, se encuentra representada en el hecho de que “el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativos, en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos” (p.36).

Por lo anterior, se concluye que el aprendizaje organizacional en su dimensión colectiva fundamenta la generación de capacidades dinámicas relacionadas con el establecimiento de procesos innovadores que afecten positivamente el proceso de adaptación a los constantes cambios suscitados en el entorno (Garzón M., 2005; Cantillo, 2013). Por esta razón, López (2010) considera relevante que los agentes directivos propendan por la estructuración de estrategias corporativas que coadyuven la creación, transferencia y sociabilización de conocimientos.

En lo que respecta al aprendizaje en su nivel organizacional, Del rio y Santisteban (2011) expresan que este posee como finalidad esencial el fortalecimiento de las capacidades institucionales para identificar oportunidades de innovación a fin de buscar soluciones rentables

y sostenibles a las carencias inmersas en mercado. Por lo descrito, Molina (2009) considera que las organizaciones deben optar por el desarrollo de estrategias orientadas a conocer, valorar y controlar el capital intelectual en todas sus dimensiones.

### **2.2.3 El capital intelectual en las organizaciones.**

En la época industrial la planeación, organización, dirección y control de los recursos tangibles, era suficientes para ubicar a la empresa en una posición competitiva con respecto al liderazgo en costos o la diferenciación de los productos ofrecidos al mercado; Sin embargo, Archibold y Vega (2013) conceptúan que “en la actual sociedad del conocimiento la riqueza de las organizaciones está fundamentada en los procesos, conocimientos y tecnologías necesarios para explotar dichos factores de producción. En otras palabras, el éxito de las organizaciones esta residido en su capital intelectual” (p.95).

En definitiva, los activos intangibles se han transformado en el factor diferencial entre los resultados sostenibles arrojados por organizaciones que operan bajo las mismas condiciones en determinados mercados; de hecho, Sveiby (1997) manifiesta que aunque esta clase de recursos usualmente no son identificados a través de las reglas contables para el reconocimiento de los elementos que integran la situación financiera de la empresa, usualmente poseen relación directa con la consecución de ventajas competitivas perdurables.

En lo que respecta a los fundamentos teóricos relacionados con el capital intelectual, se pueden observar múltiples referentes teóricos que han intentado analizar el comportamiento de esta variable en el contexto empresarial; en primera instancia, Bradley (1997) argumenta que a partir de los conocimientos generados por las capacidades y modelos mentales del recurso

humano, los estamentos directivos direccionan los procesos institucionales hacia la producción eficiente de los factores productivos tradicionales.

Por su parte, Edvinsson y Malone (1997) expresan que el capital intelectual se asienta en las bases de conocimientos generados en las organizaciones a partir de la experiencia, procesos internos, tecnologías de la información y buenas relaciones con los Stakeholders. En este sentido, los autores conceptualizan que el poder definir fórmulas adecuadas para poder gestionar adecuadamente esta clase de recursos, se presenta como un factor determinante para el progreso de la empresa.

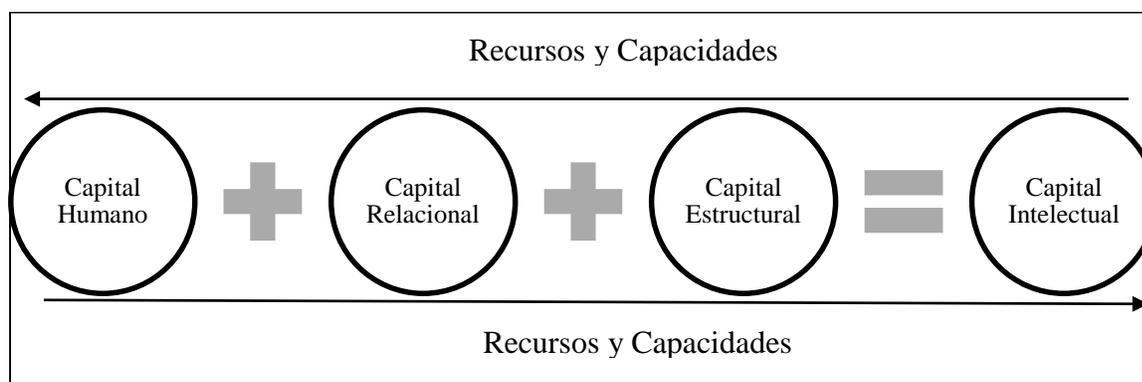
Con relación a los beneficios que reporta el fundamentar las operaciones empresariales sobre el capital intelectual de la institución, Casate (2007) manifiesta que dicho elemento de sustancia inmaterial potencializa el conocimiento base para el desarrollo de ventajas competitivas; en consecuencia, se potencializan las diferentes actividades que integran la cadena de valor. De igual forma Sánchez, Melián y Hormiga (2007) expresan lo siguiente sobre esta variable:

El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida (p.102).

Tomando como fundamento epistemológico las diferentes posturas teóricas esgrimidas por los autores citados con anterioridad, se concluye que el capital intelectual se presenta en el entorno organizacional actual como una variable que aunque no es identificada por ciencias encargadas de representar la realidad empresarial, es el causante de las grandes diferencias

financieras que existen entre las diferentes unidades económicas que operan en los mercados pertenecientes a la sociedad del conocimiento.

En lo que respecta a los fundamentos doctrinarios relacionados con los elementos que integran dicha variable de naturaleza organizacional, se observan múltiples posturas teóricas; sin embargo, para efectos del presente trabajo de investigación se tomará como referencia lo expresado por Bontis (1996); Stewart (1997); Saint-Onge (1996); Sveiby (1997); Edvinsson y Malone (1997); Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson (2001), y Rodríguez y González (2013) quienes sostienen que la dimensión humana, estructural y procedimental integran el capital intelectual de una empresa (Ver siguiente figura).



*Figura 3.* Dimensiones del capital intelectual de una organización. Por A. Escobar, 2017, Adaptada de N. Bontis, 1996, *There's a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically*. Business Quarterly, 60(4), 40-47., T. Stewart, 1997, *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. Doubleday Currency. New York, Uneted States of America: Doubleday Dell publishing group, H. Saint-Onge, 1996, *Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital* Planning Review, 24(2), 10-14., K. Sveiby, 1997, *The new organizational wealth*. San Francisco, Uneted States of America: Berrett-Koehler Publishers, Inc., L. & Edvinsson y M. Malone, 1997, *Intellectual Capital: Realizing yours Companys true Value by finding its hideden brainpower*. New York, Uneted State of America: Harper Collins.

Analizando la dimensión individual del capital intelectual, Edvinsson y Malone (1997) llegaron a la conclusión de que a través de la implementación de técnicas tendientes a su reconocimiento, se pueden identificar las capacidades y habilidades que integran la estructura cognitiva del recurso humano de una organización. No obstante, resulta relevante acotar que este

elemento solo se constituirá en un recurso de carácter empresarial cuando a partir de él se pueden potencializar las actividades que integran la cadena de valor de la organización.

La importancia del reconocimiento, valoración y revelación de la dimensión humana que presenta el capital intelectual, se ve representada en el hecho de que los paradigmas mentales de las personas pueden afectar de manera directa la capacidad de la institución para desarrollar una posición competitiva; en consecuencia la experiencia, habilidades de aprendizaje individual y modelos mentales del recurso humano condicionan la aplicación económica del conocimiento por parte de las organizaciones empresariales (Roos, Bainbridge, & Jacobsen, 2001).

En lo que respecta a la dimensión estructural del capital intelectual, Sánchez et al. (2007) consideran que este se encuentra constituido por las bases de conocimientos que la organización ha explicitado mediante la implementación de prácticas relacionadas con la gestión de todos aquellos activos intangibles derivados del *Know What*, *Know How* y *Know Why*. En este sentido, se infiere la gran importancia que adquiere la implementación de estrategias que propendan por la socialización, exteriorización, combinación e interiorización del conocimiento.

Finalmente, Hernández (2010) llegó a la conclusión de que las relaciones establecidas por las organizaciones con los clientes, proveedores, accionistas, recurso humano, acreedores, Estado y sociedad en general hacen parte de su capital intelectual, en razón a que a partir de ellas los estamentos directivos pueden analizar las tendencias del entorno con respecto a los productos, servicios, procesos, prácticas de distribución y métodos de gestión organizacional. Por este motivo, el capital relacional es fuente inagotable de ventajas competitivas.

#### **2.2.4 Tecnologías para la gestión del conocimiento.**

Para Larios (2009) la medición hace parte fundamental del proceso administrativo relacionado con el control, toda vez que a través de ella los agentes directivos pueden evaluar el grado en el cual la organización ha utilizado de manera eficiente los recursos institucionales; en este escenario, las tecnologías de la información juegan un papel de extrema importancia con respecto a la valoración de los riesgos inherentes al objeto social de la institución.

En lo referido a la gestión de los activos intangibles derivados del capital intelectual y el aprendizaje organizacional, las herramientas tecnológicas representan fuertes instrumentos que facilitan la clasificación y transferencia de los conocimientos que fluyen y crean en la organización como producto del desarrollo de su objeto social. En este sentido, Archibold y Vega (2013) destacan a los sistemas de información organizacional, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y los sistemas de control interno, como aquellos elementos que en conjunto apoyan la aplicación económica de los recursos de sustancia inmaterial no identificables (Ver figura 5).

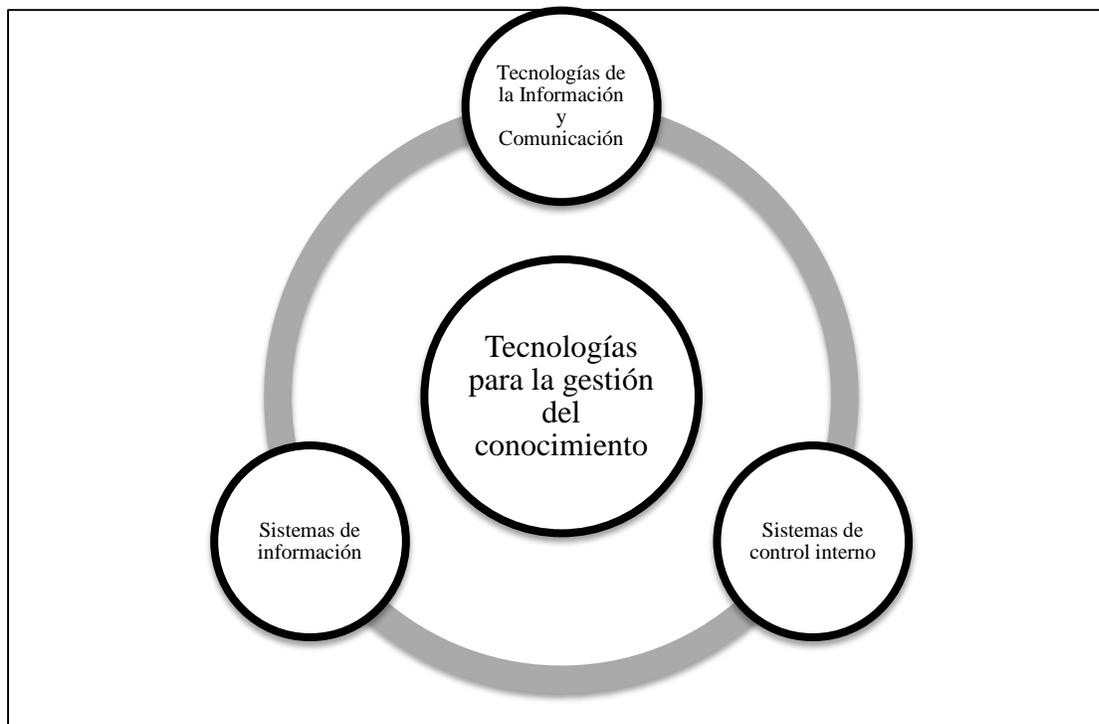


Figura 4. Tecnologías para la gestión del conocimiento. Por A. Escobar, 2017.

Según Laudon y Laudon (2004), los sistemas de información se presentan en el entorno organizacional como una intercepción de elementos que confluyen de manera correlacionada con el objetivo esencial de apoyar el proceso decisorio mediante la generación de datos representativos de la realidad empresarial. En consecuencia, se puede expresar que dichos instrumentos posibilitan los escenarios adecuados para un correcto análisis de las diferentes situaciones problemas que se presentan durante el ciclo operacional.

Para Alvear y Ronda (2005) el soportar la eficiencia de los procesos administrativos mediante el almacenamiento, distribución y clasificación del conocimiento que fluye de manera tacita en la organización, se establece como el objetivo esencial de los sistemas de información. Bajo esta premisa, los autores citados consideran que el equipo computacional, el software, el

hardware y el recurso humano se presentan como los factores necesarios para la correcta materialización de esta finalidad.

Otra de las dimensiones que representa una fuerte herramienta tecnológica para la gestión del conocimiento se encuentra identificada en las TIC, debido a que a través de ellas se posibilita la socialización, transferencia y almacenamiento del conocimiento derivado del capital intelectual y las capacidades de aprendizaje organizacional. Por esta razón, dichos instrumentos constituyen un eslabón determinante en la generación de valor a partir de la conversión de los conocimientos individuales en organizacionales (Pérez & Dressler, 2007).

Tabla 1

*Efectos de las TIC en la gestión del conocimiento*

Fase de la gestión del conocimiento	Efecto de las TIC
Sociabilización.	Permite obtener conocimiento tácito a partir de otro conocimiento tácito mediante observación, imitación y práctica.
Exteriorización.	Permite la descripción formal o representación de conocimiento tácito y su puesta a disposición de toda la organización.
Combinación.	Permite el acceso, utilización conjunta y almacenamiento de distintos conocimientos explícitos. Lo que facilita generar nuevos conocimientos.
Interiorización.	Permite el acceso a conocimientos explícitos y su asimilación y comprensión mediante la reflexión, simulación y la puesta en práctica.

*Nota:* Se presentan los efectos de las TIC en la administración del conocimiento. Por D. Pérez y M. Dressler, 2007, Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 3(1), 31-59.

Aun cuando las TIC y los sistemas de información jueguen un papel preponderante en la transferencia y clasificación del conocimiento tácito y explícito, no hay que perder de vista a otro factor que coadyuva en la materialización de los objetivos estratégicos. Dicho elemento lleva como nombre control interno y es abordado por Mejía (2002), como un conjunto de técnicas y

procedimientos orientados a la prevención, detección y corrección de aquellos riesgos inherentes a la actividad empresarial.

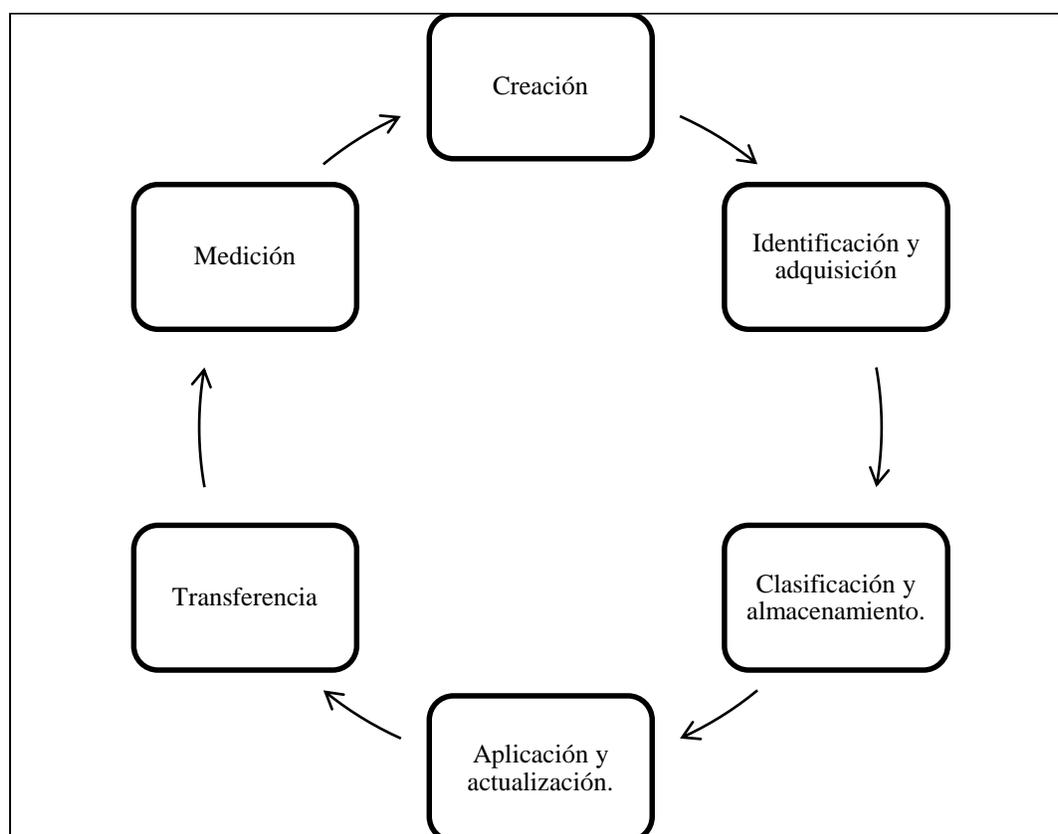
Para Garzón (2006) si el sistema de control interno propende por la valoración del grado en el cual las estrategias corporativas propician la materialización de los objetivos estratégicos, entonces las organizaciones encuentran en él una excelente herramienta a través de la cual pueden estimular el aprendizaje en sus dimensiones individual, colectivo u organizacional. En este sentido, la presencia de adecuados procesos de gestión empresarial significa para las unidades económicas la oportunidad de generar riqueza a partir de los activos de sustancia inmaterial.

Debido a la importancia del conocimiento para la materialización de los objetivos interpuestos por los estamentos directivos durante el transcurso del periodo operacional, las organizaciones deben establecer un plan estratégico constituido por prácticas institucionales que direccionen los mecanismos de gestión hacia la aplicación económica de los activos intangibles derivados de las capacidades de aprendizaje individual y colectivo. Todo lo anterior cimentado en una plataforma informática que posibilite la transferencia, clasificación y acumulación de los datos necesarios para la toma de decisiones (Sánchez, Heene, & Thomas, 1996).

No obstante, al ser el conocimiento un activo dinámico que debe ser gestionado para evitar su fuga y asegurar a partir de él la optimización de los procedimientos internos, Gómez (2009) manifiesta que los estamentos encargados de la administración empresarial se encuentran obligados a implementar procesos orientados a la determinación del impacto que ejercen los activos basados en este recursos de sustancia inmaterial, sobre la consecución de una posición competitiva en el mercado.

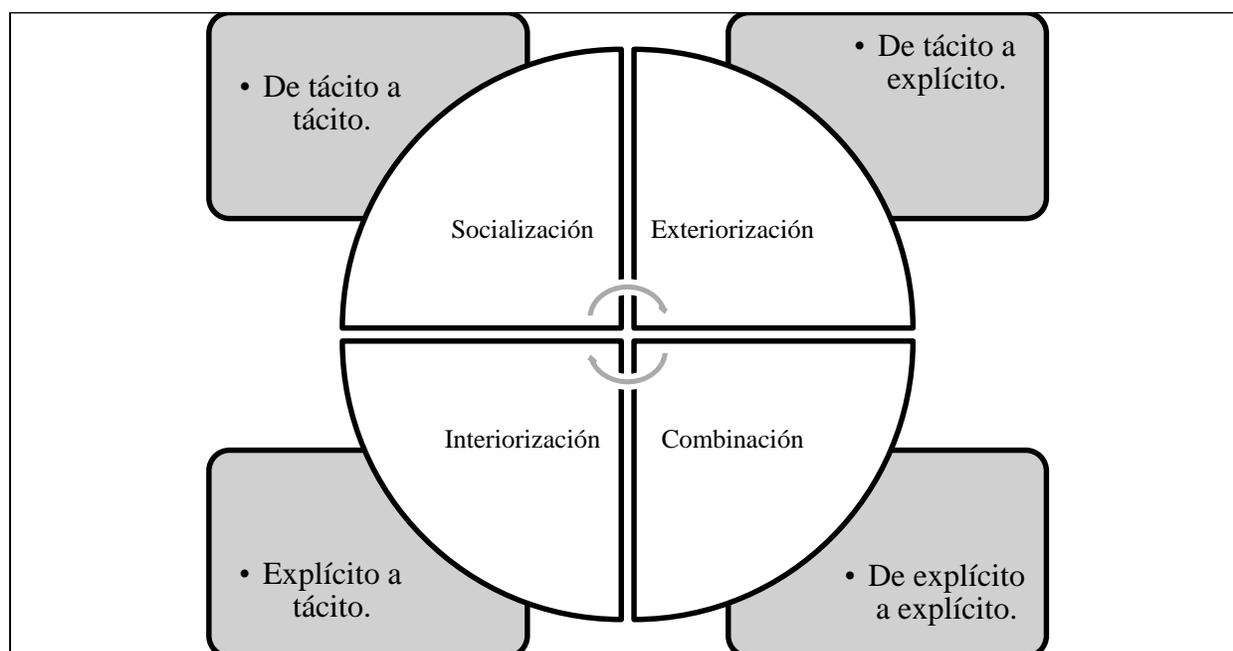
### 2.2.5 Proceso de gestión del conocimiento.

Para la descripción del proceso que deben implementar las organizaciones con el objetivo esencial de evaluar el grado en el cual el conocimiento propicia la obtención de resultados positivos desde una perspectiva financiera, social y ambiental a la vez que incrementa las capacidades de aprendizaje organizacional y de generación de valor a partir del capital intelectual, se tomará como referencia la postura teórica esgrimida por Gómez (2009), quien desarrolló un esquema compuesto por seis dimensiones orientadas a la evaluación de las capacidades empresariales para crear, identificar, adquirir, clasificar, almacenar, aplicar, actualizar, transferir y medir el conocimiento (Ver figura 6).



*Figura 5.* Proceso de gestión del conocimiento. Por M. Gómez, 2009, Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España.

**Creación del conocimiento.** Para la fase creación del conocimiento Gómez (2009) tomó como referencia el modelo de gestión del conocimiento desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995), quienes manifiestan que en el interior de las organizaciones el conocimiento se genera a través de la interacción continua entre la dimensión tácita y explícita que presenta este activo de sustancia inmaterial. De acuerdo a los autores citados, este proceso se lleva a cabo en el contexto organizacional mediante un espiral integrado por cuatro etapas orientadas a la sociabilización, exteriorización, combinación e interiorización de las capacidades institucionales para generar ventajas competitivas a partir de la solución de las situaciones problemáticas que se presentan en el transcurso del periodo operacional (Ver figura 7).



*Figura 6.* Modelo de conversión y creación del conocimiento. Por I. Nonaka y H. Takeuchi, 1995, *The knowledge creation company*. Nex York, United States Of America: Oxford University Press.

En la fase de sociabilización, se comparten conocimientos tácitos entre las personas que convergen en la organización. En esta etapa, los agentes encargados de la dirección empresarial pueden utilizar herramientas corporativas como los diálogos grupales, las reuniones, los documentos, los manuales y las tradiciones con la finalidad esencial de que se genere

conocimiento armónico, el cual se caracteriza por ser fácilmente dirigible hacia las actividades empresariales (Nonaka & Takeuchi, 1995; Lopera & Ledis, 2013).

Por su parte, en la exteriorización el conocimiento tácito adquirido a partir del aprendizaje, experiencia y sociabilización es transformado en un activo indispensable para la fundamentación del proceso decisorio. Para esta fase, los estamentos encargados de la dirección empresarial pueden optar por la utilización de estrategias como las analogías, modelos, conceptos y bases de datos. Para Nonaka y Takeuchi (1995), cuando en la organización se presentan estas condiciones se posibilita la creación de conocimiento conceptual.

En la combinación, se propicia el desarrollo de capacidades institucionales para generar conocimiento sistémico a partir de las rutinas, modelos y procedimientos llevados a cabo en la organización. De hecho, Lopera (2013) manifiesta que a través de esta etapa los estamentos directivos “Estructuran, sintetizan, sistematizan y formalizan los conceptos, dando vía a procesos de comunicación y difusión por medio de los cuales cualquier persona de la organización pueda acceder a él, generando así un sistema cognitivo constituido por variados elementos” (p.34).

Finalmente la interiorización como etapa del modelo esbozado por Nonaka y Takeuchi (1995), posibilita la creación de conocimiento operacional producto de la aplicación económica de las capacidades individuales y colectivas del capital intelectual para resolver las situaciones problemáticas que se presenten, a partir de la información contenida en la memoria organizacional. Con relación a esta etapa, Paniagua y López (2007) declaran que “es el proceso de incorporación del conocimiento explícito al conocimiento tácito individual” (p.66).

**Identificación y adquisición del conocimiento.** Para esta fase del modelo, Gómez (2009) utiliza los fundamentos teóricos desarrollados por Zack (1999), quien considera que el conocimiento representa una herramienta fundamental para la materialización de los objetivos propuestos. Por este motivo, resulta perentorio que los estamentos directivos efectúen procesos analíticos orientados a identificar el Know How que posee la institución para enfrentar la competencia.

De esta manera, se crearán las capacidades necesarias para determinar lo que la organización debería saber para resolver las situaciones problemas que se presenten durante la materialización del ciclo operacional. No obstante, en el caso de que se hallen debilidades institucionales con respecto a la facultad de la memoria organizacional para fundamentar el proceso decisorio, los estamentos directivos deberán establecer el proceso a través del cual se obtendrán nuevos cuerpos de conocimiento que solventen las carencias halladas (Zack, 1999; Gómez, 2009).

Analizando la postura teórica exhibida por Gómez (2009), se puede expresar que los estamentos directivos deberán identificar tanto el cuerpo de conocimiento que integra la memoria organizacional como el lugar en donde se encuentra almacenado, a través de un proceso de selección y filtración. En el caso de que no exista información explícita que permita sustentar la adquisición de un rumbo de acción, habrá que definir las fuentes externas que permitirán adquirir el conocimiento que se necesita. En la siguiente tabla, se listan las herramientas que pueden ser utilizadas dentro de esta fase del modelo, para analizar los problemas presentados y establecer lo que se necesita para resolverlos.

Tabla 2

*Herramientas para adquirir e identificar el conocimiento*

<i>Herramientas utilizadas para identificar y adquirir conocimiento.</i>	
Directorios de expertos.	Mapas de los procesos centrales
Mapas de conocimientos	La red de respuesta rápida
Mapas de activos del conocimiento	Redes
Mapas de fuentes del conocimiento	Redes de expertos
Matrices del conocimiento	Benchmarking

*Nota:* Se presentan las herramientas necesarias para identificar y adquirir conocimiento. Por M. Gómez, 2009, Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España.

A través de las herramientas definidas en el cuadro anterior, se identificaran las habilidades que poseen las organizaciones para generar ventajas competitivas a partir de los activos intangibles derivados del conocimiento que se desarrolla mediante las capacidades de aprendizaje organizacional del capital humano, las relaciones que se entablan con el sector externo y los procedimientos característicos de la cadena de valor con la cual se producen bienes y servicios (De Long & Fahey, 2000).

**Clasificación y almacenamiento.** Para Davenport y Prusak (1998) el cuerpo de conocimiento que posee la organización, resulta de la intercepción del Know How corporativo con la experiencia y valores del capital humano. Sin embargo, Gómez (2009) argumenta que la verdadera utilidad de este recurso de sustancia inmaterial responde a criterios relacionados con los resultados tangibles y no tangibles derivados de su aplicación económica.

Por este motivo, resulta de vital importancia que dentro del giro normal de las operaciones organizacionales se desarrolle una clasificación taxonómica del conocimiento que integra la memoria corporativa de acuerdo a criterios relacionados con las actividades que constituyen las

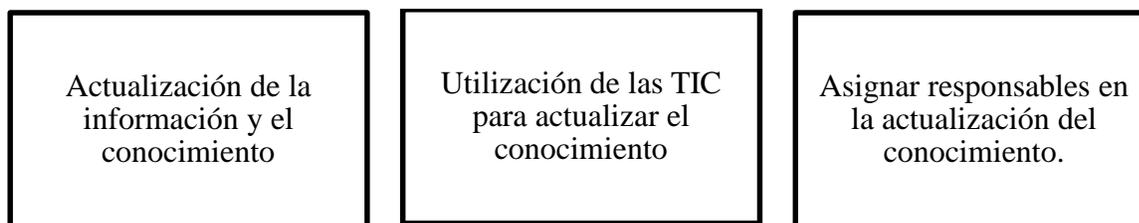
áreas funcionales de la empresa, nivel jerárquico que poseen los datos, grado de divulgación de la información institucional, su aplicación económica y estructura tecnológica que posee la institución (Gómez, 2009).

No obstante, al ser el conocimiento un activo que sustenta la consecución de una posición competitiva en el mercado mediante la generación de capacidades institucionales para innovar procesos, productos, servicios, canales de distribución y procedimientos internos, Davenport y Prusak (1998) consideran que este debe almacenarse en los distintos repositorios que posee la organización, con la finalidad esencial de ser utilizados cuando se presenten futuras situaciones problemáticas. Para dichos autores, la información con relevancia y sentido puede explicitarse a través de documentos, rutinas, procesos, prácticas y normas.

Para la consecución de esta finalidad, es necesario que exista perfecta armonía entre las dimensión individual y estructural del capital intelectual de la organización, debido a que las tecnologías de la información se constituyen en herramientas que posibilitan el almacenamiento del conocimiento en la memoria corporativa y los agentes empresariales retienen la información necesaria de acuerdo a su experiencia con el objetivo de aplicarla en el ejercicio de sus funciones (Walsh & Ungson, 1991).

**Aplicación y actualización del conocimiento.** Dentro de los aspectos teóricos característicos de esta dimensión, se resalta que la utilidad de aquellos activos intangibles no identificables estará supeditada a la capacidad que posean los estamentos directivos para integrar el cuerpo de conocimiento nuevo y existente con el objetivo esencial de optimizar la cadena de valor, tomar decisiones no programadas, desarrollar procesos de innovación, resolver situaciones problemáticas con efectividad y mejorar la cultura organizacional. En este contexto, adquiere

especial transcendencia el capital intelectual como elemento indispensable para la generación de rutinas empresariales que propicien el desarrollo de ventajas competitivas (Gómez, 2009; Bueno E. , 1998). La siguiente figura detalla las estrategias para aplicar y actualizar la memoria corporativa.



*Figura 7.* Estrategias para aplicar y actualizar el conocimiento Por M. Gómez, 2009, Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España.

Analizando lo expresado por Nonaka et al (2000), se puede afirmar que el conocimiento se instituye en un recurso controlado por la organización del cual esta espera generar flujos de recursos que integran beneficios de tipo económico, social y ambiental. Por este motivo, puede ser catalogado como un activo de naturaleza intangible, el cual se encuentra originado por las experiencias, conceptos, manuales, licencias, patentes, cultura y rutinas empresariales.

**Transferencia del conocimiento.** El proceso de transferencia del conocimiento dentro del contexto organizacional, requiere de la utilización tanto de herramientas tecnológicas que faciliten su distribución, como de un capital humano que soporte los procesos de transmisión de todas aquellas experiencias adquiridas. Este escenario, propicia el incremento del Know How institucional a partir de la explicitación de las capacidades individuales del recurso humano (Gómez, 2009; Nonaka & Takeuchi, 1995). El siguiente cuadro, integra las estrategias que pueden ser utilizadas dentro de esta dimensión.

Tabla 3

*Estrategias para la transferencia del conocimiento*


---

Conformar un recurso humano proclive a la sociabilización de las experiencias individuales. Propiciar la contribución al bien común.
Desarrollar una cultura organizacional que resalte la importancia de la transferencia del conocimiento.
Establecer comunidades de prácticas.

---

*Nota:* Se presentan diferentes estrategias para la transferencia del conocimiento. Por A. Canals, 2003, Gestión del conocimiento. Barcelona, España: Gestión 2000.

**Medición del conocimiento.** Debido a que el mercado actual está caracterizado por ser turbulento, competitivo, cambiante y globalizado, las situaciones problemáticas se presentan con un alto grado de complejidad que incrementa conforme pasa el tiempo. Motivo por el cual, los cuerpos de conocimientos utilizados por los agentes directivos entran en obsolescencia. Esta situación, es la que considera Gómez (2009) al momento de definir la última fase de su modelo.

En efecto, Gómez (2009) manifiesta que la medición hace referencia al proceso de evaluación del valor que se genera a partir de la aplicación económica del conocimiento. Por otro lado, Larios (2009) considera que en el entorno empresarial este proceso se constituye en la piedra angular para lograr que los procesos administrativos se establezcan como un medio de apoyo en la eficiente materialización de los objetivos interpuestos; en lo que respecta al capital intelectual, el autor conceptúa que su estimación permitirá identificar cuáles son los activos intangibles que posibilitaran el desarrollo de ventajas competitivas.

En este sentido, los modelos de capital intelectual se constituyen en herramientas de vital importancia para efectuar mediciones de la contribución que ejerce el conocimiento en la generación de valor. Siguiendo lo expresado por Monogas (2012), se destacan el Balanced Business Scorecard creado por Kaplan y Norton (2000); el Navigator Skandia fecundado por

Edvinsson y Malone (1997); el Modelo Intelec elaborado por EUROFORUM (1998); el Modelo Intellectus forjado por Bueno (2002) y el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) (2003); el Modelo Nova estructurado por Comison, Palacios y Devece (1999) y el modelo de dirección estratégica por competencias elaborado por Bueno (1998), como los principales estándares para medir la contribución de los activos intangibles al éxito empresarial. El siguiente cuadro, destaca las características de cada uno de estos paradigmas.

Tabla 4

*Modelos del capital intelectual.*

Autor	Nombre del modelo	Perspectivas
Kaplan y Norton (2000)	Balanced Business Scorecard	Perspectiva financiera. Perspectiva de clientes. Perspectiva de procesos internos. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento. Enfoque financiero. Enfoque de cliente.
Edvinsson y Malone (1997)	Navigator de Skandia	Enfoque de procesos. Enfoque de renovación y desarrollo. Capital humano. Capital estructural.
EUROFORUM (1998)	Modelo Intelec	Capital relacional. Capital humano. Capital organizativo.
Bueno (2002) y el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) (2003)	Modelo Intellectus	Capital tecnológico. Capital negocio. Capital social. Capital Humano. Capital de Organización.
Comison et al (1999)	Modelo nova	Capital Social Capital de la innovación y el Aprendizaje. Capital intangible. Capital humano.
Bueno (1998)	Modelo de dirección estratégica por competencia	Capital organizativo. Capital tecnológico. Capital relacional.

*Nota:* Se presentan los diferentes modelos utilizados para medir el capital intelectual. Por J. González y M. Rodríguez, 2010, Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. Cuadernos de administración, (43), 113-127.

Todos los modelos de capital intelectual esbozados en el cuadro anterior, poseen como finalidad representar la realidad empresarial de manera integral, debido a que propenden por la revelación de los resultados empresariales tomando como referencia todos aquellos activos estratégicos que integran su estructura patrimonial aunque no puedan ser identificados por los informes financieros desarrollados por la ciencia contable; de esta manera, el proceso decisorio ubicará a la organización en una posición competitiva en el mercado.

Por otro lado, debido a que las organizaciones se han catalogado a través del tiempo como un organismo social que propende por la satisfacción de las necesidades ostentadas por los Stakeholders, resulta de vital importancia que los agentes encargados de implementar procesos administrativos en su interior, propendan por el desarrollo de estrategias que le permitan enfrentarse a las dinámicas de los mercados inmersos en la sociedad del conocimiento.

En primera instancia se encuentran las estrategias de nivel corporativo, las cuales hacen referencia a los mecanismos utilizados por la organización para responder a los interrogantes básicos de la economía. Por otro lado, Porter (2008) manifiesta que las estrategias de segundo y tercer nivel se enfocan hacia la definición de las tácticas que utilizará la empresa para competir y enfrentarse a las cinco fuerzas del mercado.

Para Porter (1991) los diferentes agentes que intercambian bienes y servicios en los sistemas económicos actuales, solo pueden lograr una posición competitiva a través de la implementación de estrategias genéricas orientadas a la consecución de un segmento del mercado y el liderazgo en procesos, servicios o costos. Sin embargo, en la sociedad del conocimiento la competitividad empresarial se encuentra directamente relacionada con el desarrollo de estrategias dirigidas hacia la manipulación de variables como el capital intelectual, gestión del conocimiento, aprendizaje

organizacional. En el siguiente acápite se desarrollará el constructo teórico de la competitividad empresarial.

### **2.2.6 Constructo teórico de la competitividad empresarial.**

Al analizar que estrategias competitivas se pueden implementar para afrontar las exigencias del mercado actual, los estamentos directivos deben tener en consideración todos aquellos recursos y capacidades que le van a permitir a la organización sentar las bases para el éxito competitivo. Según Thompson y Peteraf (2012), en el contexto empresarial este proceso se ejecuta en dos fases.

En primera instancia, los estamentos directivos deben identificar todos aquellos activos de sustancia material e inmaterial sobre los que ejerce algún tipo de control y de los cuales espera obtener algún tipo de beneficio futuro; por otro lado, resulta imperioso la determinación de las diferentes capacidades corporativas que ubican a la organización en una posición competitiva en el mercado (Thompson & Peteraf, 2012).

Sin embargo, la sola identificación de los recursos y capacidades no es suficiente para lograr reconocer la pertinencia de las estrategias. En este sentido, para lograr establecer si la organización posee una ventaja competitiva sustentable frente a sus rivales, debe examinar el valor, escases y excepcionalidad de los activos y habilidades empresariales. Además de lo anterior, dichas prácticas organizacionales deben evolucionar conforme se desarrollan nuevas exigencias en el mercado (Thompson & Peteraf, 2012).

En este orden de ideas, se puede expresar que las exigencias derivadas de los mercados característicos de la sociedad del conocimiento, ubican a la competitividad como una de las variables de mayor preponderancia al momento de estructurar las diferentes estrategias que

enmarcaran el rumbo de acción de las diferentes organizaciones. De hecho, Saavedra (2012) manifiesta que la intensidad de la competencia actual obliga a las instituciones empresariales a implementar sistemas de gestión innovadores y flexibles que permitan reaccionar rápidamente ante los cambios que se presentan durante el ciclo operacional, para de esta manera mantener y aumentar la participación en el mercado.

En lo que respecta al desarrollo teórico conceptual de la competitividad Castellano, Ramírez, Fúquene, Quintero y Fonseca (2013) expresan que han existido a través de la historia diversas corrientes doctrinarias que han intentado representar lo que significa esta variable dentro del contexto empresarial. Esta situación, fue la cadena causal del surgimiento de los múltiples estándares orientados a la medición de la posición competitiva de una organización, con respecto a los agentes que confluyen como rivales dentro del sector económico en donde opera.

Inicialmente, Porter (1991) consideró que la competitividad en el contexto empresarial hacía referencia al desarrollo de procesos internos que fundamentan la generación de productos y servicios que le permiten a la organización mantener o incrementar su participación en los mercados. Bajo esta perspectiva, esta variable se encontrará supeditada a la presencia de factores endógenos y exógenos que van a delimitar la estructuración de las estrategias corporativas.

Por su parte, Solleiro y Castañón (2005) consideran que la competitividad hace referencia a la capacidad institucional de estructurar estrategias relacionadas con el incremento de la productividad y la participación de operaciones con diferentes organizaciones empresariales, dentro de un contexto caracterizado por la presencia de un ambiente competitivo establecido por el sector, los clientes y el Estado. Todo lo anterior, con la finalidad esencial de mantener y acrecentar su participación en el mercado.

Según Abdel y Ramo (2004) la competitividad empresarial resulta de la implementación de procesos productivos y de gestión que le signifiquen a la organización la generación de ventajas distintivas producto de la utilización de recursos y capacidades con un alto grado de valor, escasos y excepcionalidad. Como resultado, la organización reflejará productos y servicios con características que le permitirán adquirir una posición competitiva en el mercado, con respecto a la competencia.

Finalmente, Porter (2008) expresa que la competitividad dentro de las operaciones desarrolladas por las organizaciones se encuentra supeditada por la productividad, la cual es abordada como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o capital. En este sentido, para identificar los niveles de competitividad de un agente económico se deben reconocer cuáles son los factores clave de éxito que determinan la generación de valor por parte de los agentes económicos y su sostenibilidad tanto en el mediano como en el largo plazo.

### **2.2.7 Factores clave de competitividad.**

Debido a que las organizaciones se ubican como agentes de naturaleza económica y social que interactúan constantemente con el entorno que las circunscribe, existen factores provenientes del medio que condicionan de una u otra manera su desempeño competitivo. De hecho, Garay (1998) argumenta que para efectuar un análisis de la competitividad desde una perspectiva integral, resulta relevante tener en consideración tanto las variables endógenas como aquellos condicionamientos de la industria y la nación.

Para Acosta (1999) los diferentes niveles de competitividad que presentan las organizaciones que convergen en un mismo sector económico, responden a la presencia de los

llamados Factores Claves de Éxito (FCE), los cuales son abordados por López (2007) como aquellos condicionamientos internos o externos que son absolutamente necesarios para que las estrategias competitivas fundamenten la materialización de los objetivos previamente establecidos.

El origen de los diferentes Factores Claves que determinan el nivel competitivo de una organización, posee múltiples clasificaciones taxonómicas producto de los diferentes estudios que se han desarrollado con respecto a la medición de la competitividad empresarial; no obstante, para el constructo teórico del presente trabajo de investigación se tomará como referencia la clasificación esbozada por Acosta (1999), para quien dichos componentes se agrupan en tres dimensiones que representan las variables macroeconómicas, sectoriales e internas que deben tener en cuenta los gerentes al momento de formular las estrategias.

**Factores macroeconómicos.** De acuerdo a lo expresado por Llorente (2013), los Factores Clave de Éxito desde una perspectiva macroeconómica que condicionan la posición competitiva de los agentes empresariales, se originan de las variables derivadas del sistema económico, social y ambiental; Dichos elementos, son ajenos a las rutinas y prácticas empresariales toda vez a que confluyen en el macro entorno. Por este motivo no pueden ser objeto de control al momento de implementar procesos productivos.

Para Porter (1990), los factores de la economía que afectan directamente la competitividad de los sectores económicos y el desempeño de las organizaciones que los integran, se encuentran relacionados con el estado actual de los factores de producción, el nivel de demanda que posee el bien o servicio ofertado por un segmento de la economía, la presencia de sectores alternos que sean competitivos internacionalmente y las características normativas con respecto a la creación y gestión de empresas en el país.

**Factores sectoriales o industriales.** El análisis de la realidad del sector industrial que circunscribe a la empresa, determina el rendimiento que pudiera llegar a tener en el mercado, debido a que los Factores Clave de Éxito desde la perspectiva sectorial direccionarán el establecimiento de las estrategias corporativas hacia la implementación de políticas relacionadas con los precios, el nivel de producción o la realización de inversiones (LLorente, 2013).

Para Porter (2008), la rentabilidad y competitividad determinan la estructura de los sectores en los cuales se dividen los sistemas económicos; dichas variables, se encuentran supeditadas por la amenazas de nuevos competidores, el poder de negociación que pudieran llegar a poseer tanto los clientes como los proveedores, la presencia de bienes o servicios sustitutos y la existencia de altos niveles de rivalidad entre las organizaciones pertenecientes a la industria.

**Factores Internos.** Desde la asunción de los fundamentos teóricos desarrollados por Porter (1991), la explicación del origen de las ventajas competitivas se manifestaba a partir de las fuerzas del entorno. Sin embargo, a través de la teoría de recursos y capacidades de Penrose (1959) se direccionó el análisis de las causas del desempeño competitivo de las organizaciones hacia los diferentes factores internos que constituían los activos empresariales y las habilidades empresariales.

En este sentido, Llorente (2013) expresa que la responsabilidad de la generación de valor en las diferentes organizaciones empresariales, se encontrará supeditada a la eficacia de las diferentes políticas empresariales y no de los factores claves de éxito inmersos en el entorno económico. En este escenario, el conocimiento como recurso de naturaleza intangible se constituye en un valioso activo capaz de direccionar a la organización hacia una posición competitiva en el mercado.

### **2.2.8 Fundamentos teóricos del sector cooperativo.**

Teniendo en cuenta la estructura de propiedad, las organizaciones empresariales pueden ser abordadas como capitalistas y solidarias. Estas se diferencian por los objetivos que persiguen al momento de ser constituidas; en efecto, el principal fundamento de la existencia de aquellas instituciones inmersas en el tercer sector<sup>3</sup>, se ubica en la satisfacción de necesidades comunes de naturaleza socio económicas (Bruque, Hernández, Moyano, & Vargas, 2002).

En este sentido, Cardozo (2006) considera que el fin esencial de la economía solidaria se enmarca en el desarrollo integral del ser humano, por ser este el actor principal de los sistemas económicos. Bajo esta premisa, las organizaciones que conforman el tercer sector se integran a través de fuerzas sociales constituidas en formas asociativas, a fin de llevar a cabo actividades empresariales sin ánimo de lucro, bajo los principios de auto gestión, solidaridad, democracia y humanismo.

Para Gaiger (2007), la economía solidaria es un modelo de producción que responde a fundamentos ideológicos relacionados con la libre asociación, trabajo asociativo y auto gestión democrática. Por esta razón, es considerada el engranaje entre las diferentes organizaciones que trabajan bajo objetivos capitalistas y aquellas cuya función se ubica en el cumplimiento de las obligaciones del Estado.

Por su parte Horrach y Socias (2011) abordan a la economía solidaria como un conjunto de organizaciones en donde prima el principio de democratización en los procesos decisorios y gestión empresarial, cuyo objetivo se ubica en la materialización de objetivos sociales mediante

---

<sup>3</sup> Para Katime (2006), el tercer sector está conformado por agentes que de manera paralela al Estado y sector privado, propenden por la prestación de servicios sociales.

la ejecución de actividades empresariales y la utilización de modelos productivos propios de las instituciones capitalistas.

Del mismo modo, Borzaga y Defourny (Como se citó en Horrach & Socias, 2011) destacan que las instituciones cuyos objetivos corporativos son concordantes a los principios de la economía solidaria, requieren de la implementación de procedimientos de gestión fundamentados en la eficiencia, eficacia y efectividad; toda vez a que una de sus característica se ubica en la realización de actividades mercantiles cuya finalidad es la maximización del margen de contribución.

Al establecer los mecanismos de gestión, los agentes encargados de la planeación, organización, dirección y control de los recursos empresariales, deben tener en consideración que las instituciones solidarias poseen un horizonte que se enmarca en el ámbito social, económico y ambiental. Esto implica, el establecimiento de relaciones constantes con los Stakeholders y la revelación de información contable que permita medir el impacto que genera la empresa en el entorno (Horrach & Socias, 2011). Por este motivo, se han determinado unos principios sobre los cuales se deben sustentar las actividades desarrolladas por este tipo de entidades (Ver tabla 5).

Tabla 5

*Principios de las instituciones solidarias.*

Igualdad	Las actividades desarrolladas por las organizaciones solidarias, deben garantizar la satisfacción equilibrada de los intereses exhibidos por los Stakeholders.
Empleo	Las organizaciones solidarias, deben garantizar condiciones laborales favorables a los agentes de mayor vulnerabilidad de la sociedad.
Medio ambiente	Las organizaciones solidarias deben implementar mecanismos de gestión que permitan valorar, controlar y minimizar los impactos ambientales de sus operaciones.
Cooperación	Las organizaciones solidarias, deben fundamentar sus operaciones en la colaboración entre los agentes internos y externos.

Sin ánimo de lucro	Los beneficios económicos obtenidos a partir de las operaciones empresariales desarrolladas, serán reinvertidos en actividades de interés general.
Compromiso con el entorno	Las instituciones solidarias deben establecer redes de cooperación con otras organizaciones, con la finalidad de direccionar los beneficios hacia el entorno.

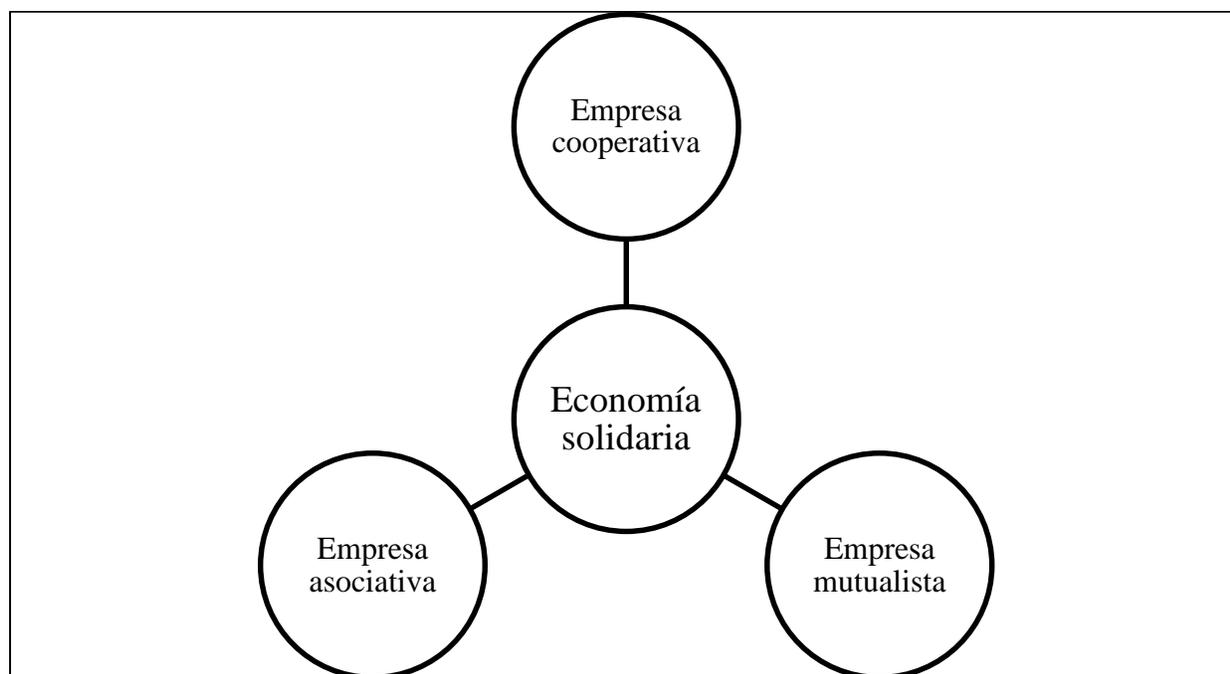
*Nota:* Se presentan los principios básicos de la economía solidaria. Por P. Horrach y A. Socias, 2011, La actitud de las empresas de economía solidaria frente a la divulgación de información sobre sostenibilidad desde el prisma de la teoría de los Stakeholders o grupos de interés. Revista de contabilidad, (14), 267-297.

Estos principios, vislumbran el grado de responsabilidad que poseen las organizaciones inmersas en la economía solidaria con respecto a la sociedad en general, en razón a que las implicaciones de las estrategias utilizadas por estas instituciones se ubican en la esfera económica, social y ambiental. De este escenario, se deriva la necesidad de poseer herramientas de gestión integral que coadyuven al cumplimiento de las necesidades colectivas que poseen los diversos grupos de interés.

De igual forma, se puede establecer que las organizaciones solidarias tienen su razón de ser en la ejecución de actividades empresariales con tres horizontes plenamente identificados; el primero de ellos, ubicado en la perspectiva económica a través de la ejecución de actividades productivas. Por otro lado, prevalece en ellas una orientación social al propender por la satisfacción de las necesidades ostentadas por los asociados, sus familias y el entorno adyacente. Finalmente, impera un eje cultural que dinamiza a los dos anteriores toda vez a que existe la consigna de que los socios son aportantes, trabajadores y gestores; motivo por el cual, deben cumplir responsabilidades relacionadas con estos tres aspectos (Cardenas, 2010).

En lo que respecta a la clasificación de las organizaciones inmersas en la economía solidaria, Desroche (1983) destaca tres tipos de instituciones que con el apoyo del Estado en la condonación de obligaciones impositivas, prestan servicios de origen social. De esta manera,

bajo el enfoque utilizado por el autor se identifican a las empresas cooperativas, mutualistas y asociativas como aquellas que integran el tercer sector de un sistema económico (Ver figura 9).



*Figura 8.* Clasificación de las empresas solidarias. Por H. Desroche, 1983, Pour un traité d'économie sociale. Paris, Francia: Coopérative d'information et d'édition mutualiste.

Tomando como referencia la Ley 454 (Colombia, Congreso Nacional de la Republica, 1998), en el territorio colombiano las empresas que integran el tercer sector se agrupan en tres categorías. En primera instancia se hallan las organizaciones de economía solidaria, compuestas por cooperativas, organismos cooperativos de tercer y segundo grado, instituciones auxiliares del cooperativismo, pre cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales. Además, están Organismos de apoyo como el Consejo Nacional de la Economía Solidaria “CONES” y el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria “FONES”. Finalmente, existen entidades estatales como la SUPERSOLIDARIA, DANSOCIAL y FOGACOOB que se encargan de la supervisión, control y apoyo de las actividades solidarias a nivel nacional.

De las organizaciones solidarias, las que han presentado un mayor grado de desarrollo e influencia en los últimos tiempos son las organizaciones cooperativistas, puesto que el modelo de negocio aplicado por este tipo de instituciones, requiere un mayor grado de compromiso por parte de las personas que integran la compañía, toda vez a que el socio funge como cliente y proveedor al mismo tiempo (Bruque et al., 2002). Dada la relevancia del cooperativismo, se analizarán a continuación las diferentes posturas teóricas existentes.

Inicialmente, Martínez (2006) considera que la razón de la existencia de las cooperativas como asociación voluntaria de personas, se ubica en la existencia de una serie de necesidades, intereses y aspiraciones de carácter colectivo. A partir de allí, se identifican las diferentes posibilidades de satisfacerlas a través de la ejecución de actividades productivas; en este sentido, las instituciones cooperativistas se instituyen como organizaciones empresariales capaces de generar beneficios económicos.

Para Michelsen (1997) las cooperativas son agentes sociales que buscan cubrir carencias presentadas por los agentes de mayor vulnerabilidad de la sociedad; dichas necesidades se ubican en el plano económico, social y ambiental. Es importante demarcar, que estas instituciones se encuentran dirigidas por los usuarios de los bienes y servicios que se generan de ellas. De acuerdo a esto, se concluye que las entidades cooperativistas se constituyen como una agremiación de personas con interés comunes ubicados en el plano económico, social, cultural, religioso y político.

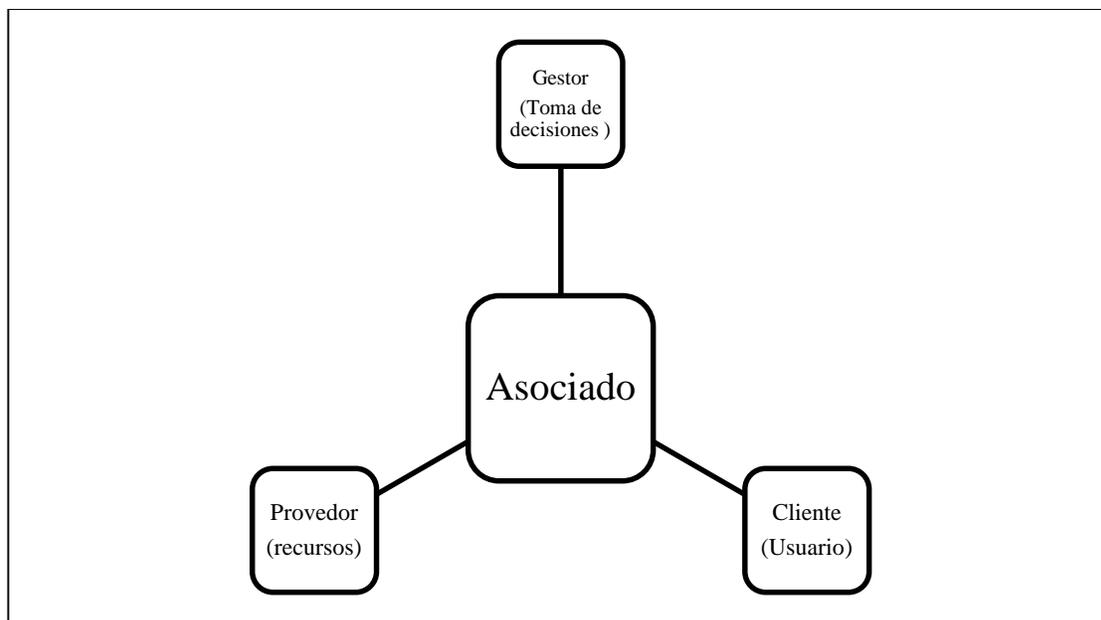
Por otra parte Corral, Marshall y Romero (2006) mencionan que el operar sin ánimo de lucro es un atributo de especial relevancia en las organizaciones cooperativistas, en razón a que el operar con objetivos netamente sociales es la base de su existencia. Por otro lado, estas se

constituyen como entidades capaces de desarrollar actos mercantiles bajo la propiedad y administración de los asociados.

Siguiendo este constructo teórico, La Alianza Cooperativa Internacional (Como se citó en Pérez, 2006) asevera que “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad y democráticamente controlada por sus socios” (p.95). De esta postura teórica, se infiere que existe una participación activa de los asociados tanto en el proceso de producción o servucción como en la toma de decisiones.

### **2.2.9 Factores clave de éxito del sector cooperativo.**

Las cooperativas, son un tipo de organización societaria en la cual el principal objetivo es la satisfacción de necesidades socioeconómicas de carácter colectivo. Es por este motivo, que el asociado toma una participación activa en el proceso decisorio relacionado con la gestión de la producción, servucción o comercialización. De hecho, Bruque et al. (2002) expresan que una característica del cooperativismo es el alto compromiso que adquiere el socio con el éxito competitivo de la empresa al ser proveedor de recursos tangibles e intangibles, gestor de las operaciones institucionales y cliente de la cadena de valor.



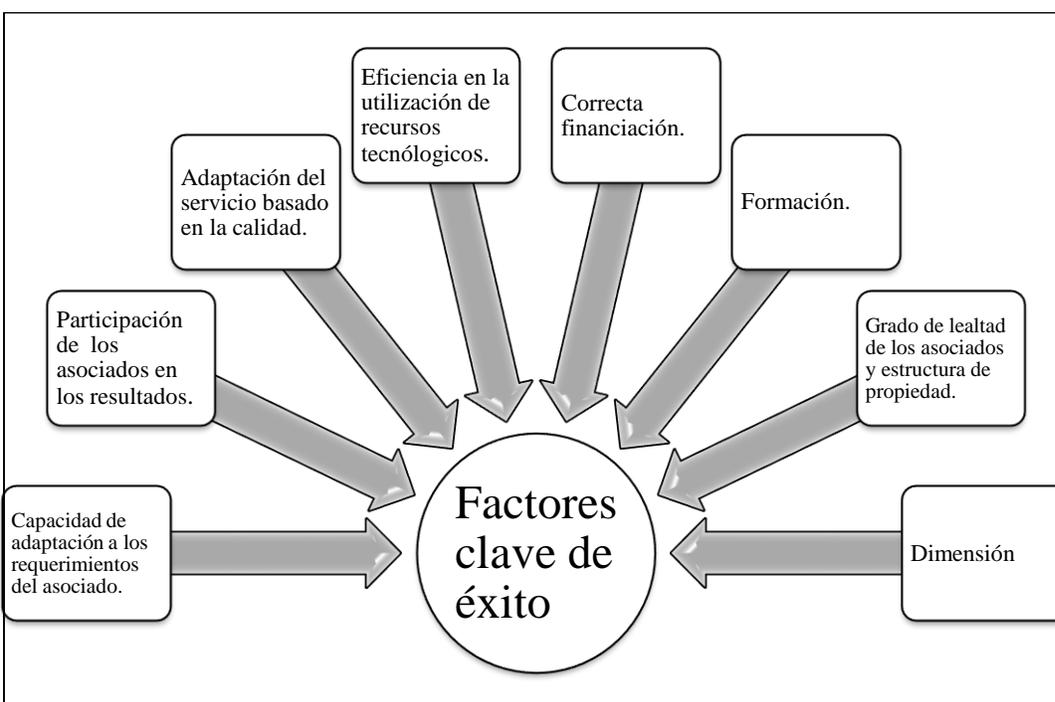
*Figura 9.* Roles del asociado en las cooperativas. Por S. Bruque et al., 2002, ¿Son más competitivas las sociedades cooperativas? Un análisis en el sector de la distribución. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (42), 131-157.

A partir de esto, Bruque et al. (2002) lograron determinar que la participación activa de los asociados en la consecución del objeto social de la institución mediante la ejecución de procesos de gestión y toma de decisiones, puede mejorar sustancialmente las bases para el desarrollo de ventajas competitivas, en tanto a que la relación socio-cooperativa requiere que estos integren y mejoren la calidad del capital humano. Si se cumplen estas premisas, las organizaciones cooperativistas pueden alcanzar mayores niveles de competitividad que las instituciones capitalistas.

En este sentido, los factores claves del éxito competitivo de las organizaciones cooperativistas, se encuentran establecidos de acuerdo a lo arrojado en los estudios elaborados por Bruque et al. (2002); Montegut (2006) y Moyano et al. (2008), quienes hallaron evidencia empírica que soporta la hipótesis de que los recursos y capacidades de dichas organizaciones solidarias, se establecen como variables determinantes para la consecución de una posición

competitiva en el mercado. En otras palabras, los componentes internos explican en mayor medida la competitividad de dichas instituciones, que los elementos que se establecen en el orden micro y macroeconómico.

A partir de esto, se identifica a la capacidad de reacción ante los requerimientos del asociado, participación de los socios en los resultados, adaptación del servicio basado en la calidad, eficiencia en la utilización de los recursos tecnológicos, correcta financiación, formación del recurso humano, adecuada dimensión, grado de lealtad de los asociados y estructura de propiedad como aquellos factores clave del éxito competitivo en las cooperativas.



*Figura 10.* Factores clave de éxito en las cooperativas. Por S. Bruque et al., 2002, ¿Son más competitivas las sociedades cooperativas? Un análisis en el sector de la distribución. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (42), 131-157. Y. Montegut, 2006, Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas (Tesis doctoral). Universitat de Lleida, Cataluña, España. & J. Moyano et al., 2008, Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (61), 233-249.

Con relación a la variable dimensión, Montegut (2006) manifiesta que su efecto en la competitividad de las organizaciones, se ve reflejado en el poder de negociación que se posee con respecto a los clientes y proveedores, la capacidad de adaptación de la empresa ante las exigencias del entorno y la reducción de los costos de producción o servucción al trabajar con base en economías de escala. En cuanto a las cooperativas, este factor se constituye en un importante indicador que mide el potencial con el cual se pueden generar beneficios socioeconómicos para los asociados.

Por su parte la política tecnológica utilizada por la organización, se transforma en un recurso estratégico capaz de ubicarla en una posición competitiva en el mercado, debido a que partir de ella los productos y servicios se constituyen en propuestas de valor para los clientes. En efecto, las herramientas tecnológicas son una fuente fundamental para el éxito competitivo de las instituciones cooperativas, en razón a que permiten actualizar los procedimientos internos a las exigencias ambientales, sociales y económicas de los asociados (Montegut, 2006).

Por otro lado, el establecimiento de adecuadas políticas financieras tomando como referencia la realidad del entorno, tendrá un efecto directo en la consecución de una posición competitiva, independientemente al sector económico en el cual se encuentre inmersa la organización. En el caso específico de las cooperativas, las necesidades de recursos deben suplirse de acuerdo a las características de su actividad; sin embargo para que este factor sea un elemento clave en la competitividad, el apalancamiento financiero debe fundamentarse en la satisfacción de las necesidades colectivas utilizando para ello herramientas de autofinanciación como el capital social, reservas, fondos de destinación específica o aportes de la sección de crédito (Montegut, 2006).

Según Montegut (2006) otro factor de competitividad en el contexto de las instituciones cooperativas, hace referencia al desarrollo de procesos y procedimientos internos que garanticen productos y servicios basados en la diferenciación. Por esa razón, la calidad como factor clave del éxito competitivo lleva consigo aumentos sostenidos en la productividad empresarial, las ventas de un periodo operacional a otro, la rentabilidad de las operaciones y la cuota de mercado.

Actualmente, los agentes empresariales afrontan presiones competitivas provenientes del entorno que requieren la formación de capacidades dinámicas que faciliten su adaptación a las constantes exigencias del entorno y la realización de innovaciones en todas sus dimensiones. En este escenario, el conocimiento se transforma en un recurso que incide positivamente en la competitividad empresarial. Por este motivo, las cooperativas requieren del desarrollo de estrategias a través de las cuales se pueda afrontar las exigencias del mercado a partir de la gestión de los activos intangibles no identificables (Montegut, 2006).

Uno de los rasgos distintivos de las sociedades cooperativas es que el asociado desempeña de manera paralela el rol de propietario, proveedor, cliente y empresario capaz de participar activamente en las decisiones programadas y no programadas. En tal sentido, existe una relación positiva entre la capacidad que demuestre la institución para suplir los requerimientos del cliente, el grado de lealtad de los asociados y la estructura de sociedad con respecto a la consecución de una posición competitiva (Moyano et al., 2008; Bruque et al., 2002).

### **2.3 Marco conceptual**

De acuerdo a lo expresado por Méndez (2011), mediante el desarrollo del marco conceptual se delimitan y definen conceptualmente todos aquellos términos relacionados directa e indirectamente al objeto de estudio. Por consiguiente, se aborda a continuación la terminología

concerniente a las variables determinadas tanto en el planteamiento del problema, como en la fundamentación teórica.

### **2.3.1 Gestión.**

Definición de estrategias relacionadas con la planeación, dirección, organización y control de las actividades ejecutadas por la organización, con el objetivo esencial de que las acciones desarrolladas por los agentes que la integran, se orienten al cumplimiento de los objetivos operacionales, legales y de información establecidos por los grupos de interés.

### **2.3.2 Conocimiento.**

El conocimiento es un proceso que se ejecuta en el interior de los seres humanos, a través del cual se generan insumos básicos que sustentan y justifican las actuaciones ejecutadas por las organizaciones (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### **2.3.3 Gestión del conocimiento.**

“Capacidad que tienen las organizaciones para la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas, aprendiendo y usando los aprendizajes como ventaja competitiva, y base de la generación de capital intelectual, apoyado en nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como recurso para la innovación y la productividad” (Garzón M., 2006, pág. 238).

#### **2.3.4 Aprendizaje organizacional.**

Capacidad organizacional de crear, dirigir y procesar información, con la finalidad esencial de generar conocimiento base para fundamentar la competitividad y sostenibilidad empresarial (Garzón & Fischer, 2009).

#### **2.3.5 Activos intangibles.**

Fuentes no físicas de probables beneficios económicos futuros para la empresa, o alternativamente, todos los elementos de la empresa que existen además de los activos financieros y tangibles (Hollander, 2005).

#### **2.3.6 Capital intelectual.**

El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida (Sánchez et al., 2007).

#### **2.3.7 Sistemas de información.**

Intercepción de elementos que de manera correlacionada, coadyuvan a la eficiente materialización del proceso decisorio a través del almacenamiento, tratamiento y direccionamiento de los datos que se generan al interior de la empresa (Laudon & Laudon, 2004).

### **2.3.8 Competitividad.**

La competitividad dentro de las operaciones empresariales, hace referencia al desarrollo de estrategias que garanticen el desempeño productivo de la organización. Para identificar los niveles de competitividad de un agente económico se deben reconocer cuáles son los factores clave de éxito que determinan la generación de valor (Porter M., 2008).

### **2.3.9 Sistema de variables.**

De acuerdo a Arias (2012) el sistema de variables se presenta el contexto investigativo como el “Proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p.62). Teniendo claro esta percepción, se presentan en los siguientes cuadros la operacionalización ejecutada a partir de la abstracción de los preceptos teóricos esgrimidos con anterioridad.

Tabla 6

*Sistema de variable gestión del conocimiento.*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones de la variable	Sub dimensiones de la variable	Indicadores de la variable	Técnica	Instrumento	Nivel de medición	Unidad de análisis	Ítems
Gestión del conocimiento	Gestión de los activos intangibles que coadyuvan a generar valor a la empresa a través del aprendizaje organizacional y el capital intelectual. Todo lo anterior, asentado en las TIC.	Prácticas de gestión del conocimiento	Aprendizaje organizacional	Aprendizaje Individual	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	1;2;3
				Aprendizaje Colectivo	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	4;5;6
				Aprendizaje organizacional	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	7;8;9
			Tecnologías para la gestión del conocimiento	Sistemas de información	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	10; 11;12
				Tecnologías de la información y comunicación	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	13;14;15
				Sistemas de control interno	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	16; 17;18
				Capital humano	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	19; 20; 21
		Capital Intelectual	Capital estructural	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	22; 23; 24	
			Capital relacional	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	25; 26; 27	
			Ciclo de la gestión del conocimiento	Creación, identificación y adquisición del conocimiento.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	28; 29; 30
		Clasificación y almacenamiento del conocimiento.		Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	31; 32; 33	
		Aplicación y actualización del conocimiento.		Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	34; 35; 36	
		Transferencia del conocimiento		Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	37; 38; 39	
					Medición del conocimiento	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes

*Nota:* Se presenta el sistema de operacionalización de la variable gestión del conocimiento. Por A. Escobar, 2017.

Tabla 7

*Sistema de variable Competitividad empresarial.*

VARIABLES	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento	Nivel de medición.	Unidad de análisis	Ítems
Competitividad	La competitividad dentro de las operaciones empresariales, hace referencia al desarrollo de estrategias que garanticen el desempeño productivo de la organización. Para identificar los niveles de competitividad de un agente económico se deben reconocer cuáles son los Factores Clave de Éxito (FCE) que determinan la generación de valor.	Estrategias de competitividad	Liderazgo en costos.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	43; 44, 45.
			Diferenciación.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	46; 47; 48.
			Nicho o enfoque	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	49; 50; 51.
		Factores clave de éxito en las organizaciones cooperativas.	Capacidad de adaptación a los requerimientos del asociado.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	52; 53; 54.
			Participación de los asociados en los resultados.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	55; 56; 57.
			Adaptación del producto basado en la calidad.	Encuesta	Cuestionario	Nominal/ Ordinal	Gerentes	58; 59.
			Eficiencia en la utilización de los recursos tecnológicos.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	60; 61; 62.
			La correcta financiación.	Encuesta	Cuestionario	Nominal/ Ordinal	Gerentes	63; 64; 65.
			La formación.	Encuesta	Cuestionario	Nominal	Gerentes	66.
Adecuada dimensión.	Encuesta	Cuestionario	Razón	Gerentes	67; 68.			
Grado de lealtad de los asociados y estructura de propiedad.	Encuesta	Cuestionario	Nominal/ Ordinal	Gerentes	69; 70; 71.			

*Nota:* Se presenta el sistema de operacionalización de la variable gestión del conocimiento. Por A. Escobar, 2017.

### **Capítulo 3. Aspectos metodológicos**

Para Arias (2012), el marco metodológico se ubica como el proceso sistemático que utiliza el investigador para resolver las situaciones problemáticas que desea estudiar, para así poder llegar al conocimiento científico. En consecuencia, se detallan a continuación el enfoque epistemológico y alcance que poseerá la investigación; por otro lado, hacen parte integral del capítulo tanto el método y diseño utilizado, como las técnicas de recolección y análisis de las fuentes informativas que se consideran relevantes en ocasión a la materialización de los objetivos planteados con anterioridad.

#### **3.1 Paradigma de la investigación**

De acuerdo a lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) el proceso a través del cual se pretendía explicar el porqué de los hechos, se ha distinguido por la asunción de diversas escuelas, las cuales han utilizado diferentes herramientas para llegar a la comprensión de la realidad; sin embargo, en la actualidad todas las corrientes de pensamiento han quedado extractadas en dos paradigmas principales, caracterizados por el establecimiento de herramientas propias para alcanzar el conocimiento científico. En este sentido, los autores consideran a los paradigmas cuantitativo y cualitativo como las tipologías utilizadas por los investigadores para estudiar los fenómenos o problemas.

El enfoque epistemológico utilizado en el presente trabajo de investigación, se ubicará en las dinámicas del paradigma cuantitativo, debido a que se pretende analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito en

Barranquilla, mediante la utilización de técnicas numéricas propias de la ciencia estadística. Esta situación, permitirá al investigador establecer pautas y generar evidencia empírica a fin de probar o refutar teorías concernientes a la administración de los activos intangibles derivados del conocimiento organizacional, como fuente permanente para el desarrollo de ventajas competitivas.

### **3.2 Alcance de la investigación**

Para Hernández et al. (2014), la definición del alcance resulta importante en el proceso investigativo debido a que de él dependen las estrategias utilizadas por el investigador en ocasión a la definición de las técnicas para analizar la información recolectada a través del instrumento; en este sentido, los autores consideran que los estudios cuantitativos pueden ostentar un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. La profundidad que exhibirá la investigación, va a depender de los conocimientos que se posean con respecto al tema abordado y a la perspectiva que se le quiera brindar.

Siguiendo este orden de ideas, se puede expresar que la investigación planteada poseerá un alcance correlacional, debido a que se pretende analizar a través de la utilización de técnicas cuantitativas como el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ )<sup>4</sup> la relación existente entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito en Barranquilla (Hernández et al., 2014).

---

<sup>4</sup> En este caso el coeficiente de Pearson se va a utilizar para analizar la relación entre las dos variables objeto de estudio (Gestión del conocimiento e Innovación empresarial) (Hernández et al, 2014).

### **3.3 Método de estudio**

Siguiendo a Méndez (2011), se puede expresar que el método de estudio hace referencia al procedimiento sistemático utilizado por el investigador a fin de observar, describir y explicar las realidades estudiadas, para poder de esta manera llegar al conocimiento científico. Para Bernal (2010) actualmente se puede reconocer al método deductivo, inductivo, inductivo/deductivo, hipotético/deductivo, analítico, sintético, analítico/sintético, histórico/comparativo, cualitativo y cuantitativo como aquellas metodologías indispensables para la realización de un estudio.

Bajo esta premisa, se puede manifestar que la solución de los objetivos esgrimidos se desarrollará de acuerdo a las dinámicas de la deducción, la cual es abordada por Bernal (2010) como aquel que consiste en “tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares” (p.59). Se considera a este el método de estudio característico del presente trabajo de investigación, en razón a que se partirán de conceptualizaciones y disposiciones generales acerca de la gestión del conocimiento y competitividad empresarial, para estudiar la situación particular de las cooperativas de ahorro y crédito en Barranquilla.

### **3.4 Diseño de la investigación**

Para Hernández et al. (2014), el diseño de la investigación se ubica como el conjunto de pasos que se consideran ineludibles para adquirir la información necesaria en la materialización de los objetivos explicitados, comprobar hipótesis y solucionar las situaciones problemáticas planteadas a través de la construcción del objeto de investigación en el momento epistémico; para efectuar una clasificación taxonómica de las estrategias utilizadas por los investigadores para obtener datos primarios o secundarios, los autores citados referencian la posibilidad que poseen estos agentes para manipular las variables objeto de estudio.

De esta manera se puede expresar que el diseño que se pretende utilizar en la presente investigación, responde a las características del no experimental transversal correlacional causal, en razón a que se aspira estudiar las relaciones existentes entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito en Barranquilla, en su contexto natural sin ser manipuladas deliberadamente. Dicho proceso se ejecutará, mediante la recolección de datos en un periodo único de tiempo (Hernández et al., 2014).

### **3.5 Definición de la población y muestra objeto de estudio**

Para Arias (2012), en el proceso investigativo la población hace referencia a un conjunto de elementos, factores, agentes e individuos que poseen características comunes; de igual forma, el autor anteriormente citado reflexiona que la muestra es considerada como un subconjunto representativo de la población. De acuerdo a los objetivos que dirimen el presente estudio, se puede afirmar que la delimitación del universo se encontrará relacionada con las cooperativas de ahorro y crédito en Barranquilla.

Por otro lado, para Hernández et al. (2014) existen dos categorías a través de las cuales se pueden hallar las muestras de una investigación, las probabilísticas y no probabilísticas; la elección de alguna de estas taxonomías, va a estar supeditada a la construcción del objeto de estudio en el momento epistémico y del alcance que se le pretenda dar a la investigación. En el caso del presente proceso investigativo, se utilizará el Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple, debido a que todos los elementos que integran el universo tienen la misma probabilidad ser seleccionados. De acuerdo a lo expresado por Arias (2012), la siguiente fórmula tomará como referencia a fin de efectuar los cálculos relacionados con las unidades muestrales.

$$n = \frac{N \cdot Z_c^2 \cdot p \cdot q}{2(N - 1) \cdot e^2 + Z_c^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N= Total de elementos que integran la población.

$Z_c^2$ = Zeta crítico o el valor determinado por el nivel de confianza adoptado.

S= Desviación típica o desviación estándar.

$e^2$ = Error muestral.

p= Proporción de elementos que presentan una determinada característica a ser investigada.

q= Proporción de elementos que no presentan la característica que se investiga.

Tomando como referencia la formula anterior, se procedió a calcular la muestra para la aplicación del instrumento, partiendo de una población de 32 cooperativas de ahorro y crédito que desarrollan actividades en la ciudad de Barranquilla<sup>5</sup>. De esta manera, manejando un nivel de error del 5%, un porcentaje estimado ubicado en 50% y un nivel deseado de confianza de 95%, se puede expresar que las unidades muestrales necesarias para recolectar información primaria, se encuentran integradas por un total de 30 instituciones solidarias (Ver tabla 3.1).

Tabla 1

*Cooperativas que integraron la muestra*

Nombre	Sigla
Cooperativa de créditos medina	COOCREDIMED
Cooperativa valor confianza	
Cooperativa Multiactiva de servicio	COOCARBELL
Cooperativa de trabajadores de metrotel	COOTRAMET
Cooperativa del magisterio del Atlántico	COOPEMA
Cooperativa Multiactiva de asesores y servicios nacionales	COOMUDASNAL
Cooperativa buen futuro	
Cooperativa Multiactiva COMULCARIBE	COMULCARIBE

<sup>5</sup> Datos suministrados por la Cámara de Comercio de la ciudad de Barranquilla.

Cooperativa Multiactiva de servicios	COOPBASTIDAS
Cooperativa Multiactiva de servicios	COOLCARIBE
Cooperativa Multiactiva del sector energético	
Cooperativa Multiactiva del sector energético	
Cooperativa Multiactiva de los empleados almacén Safari	COOEMSAFARI
Cooperativa Multiactiva de servicios varios	COMULSERVAR
Cooperativa Multiactiva la carioca	CARIOCA
Cooperativa Multiactiva COOCREDIYA	COOCREDIYA
Cooperativa Multiactiva de pensionados de la costa	COOPENCOSTA
Cooperativa CRECOOP	CRECOOP
Cooperativa de crédito y servicio de la costa	INCRECOOP
Cooperativa nacional de servicios de cobranzas y comercialización	COOPCRESER
COOPCRESER	
Cooperativa Multiactiva LITICOOP	LITICOOP
Cooperativa Multiactiva de juntas	COOJUNTAS
Cooperativa central de la costa atlántica	CEANCOOP
Cooperativa Multiactiva de profesionales del futuro	FUTURCOOP
Cooperativa Multiactiva COOMONOMEROS	COOMONOMEROS
Cooperativa especializada de ahorro y crédito	COOTRACERREJON
COOTRACERREJON	
Cooperativa medica de la costa	COOMEDICOSTA
Cooperativa del servidor y del usuario público de la costa	COOSUPERCREDITO
Cooperativa Multiactiva COOTRACOM	COOTRACOM
Cooperativa EASY CREDIT COL	COOPEASYCOL
Cooperativa Multiactiva de los trabajadores de la Universidad Libre	COOUNILIBRE

*Nota:* Se presentan las Cooperativas que integraron la muestra. Por A. Escobar, 2017.

### 3.6 Fuentes de información

Para Cerda (1995), las fuentes de información significan para el investigador un recurso de carácter estratégico a través del cual se pueden adquirir los datos necesarios para materializar los objetivos planteados; según el autor, estas pueden ser primarias si se obtienen directamente del sitio en el cual se origina la información y secundarias cuando no proceden directamente de la ocurrencia de los hechos. Respondiendo al enfoque cuantitativo del presente trabajo investigación, se van a utilizar técnicas de recolección de información aplicada directamente a la

población objeto de estudio, que permitirían a los sujetos investigativos cuantificar y analizar los datos recolectados.

Finalmente, se entienden como fuentes secundarias en el contexto del desarrollo de la presente investigación, toda la recolección de datos obtenidos de la lectura de documentos, libros y trabajos de investigación sobre la gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, capital intelectual, competitividad empresarial y todo aquel material bibliográfico que se encuentre relacionado con las variables objeto de análisis.

### **3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para Arias (2012), las técnicas en el contexto investigativo hacen referencia a los procedimientos utilizados por el investigador, a fin de obtener los datos necesarios para aportar evidencia empírica que permita comprobar o refutar hipótesis planteadas con anterioridad. Para lograr este propósito, resulta relevante la utilización de recursos físicos o digitales que posibiliten la ejecución de procesos de recolección de información, para luego ser procesada, analizada e interpretada. A estos elementos se les conoce como instrumentos.

Tomando como referencia los objetivos y el diseño del presente estudio, se utilizará como técnica de investigación la encuesta, la cual es abordada por Vieytes (2004) como una “Estrategia general no experimental que permite contrastar las hipótesis de investigación con información sobre características poblacionales completas, a través de muestras” (p.325). Por otro lado, se recurrirá a un cuestionario con escala Likert, como instrumento de recolección de datos primarios.

### **3.7.1 Validación del instrumento.**

De acuerdo a lo expresado por Hernández et al (2014), la validez es la medida que determina el grado en el cual un instrumento mide lo que pretende estudiar; para efectuar este proceso, se le envió un formato de validación a cuatro expertos, los cuales son especialistas tanto en el tema abordado, como en los procedimientos metodológicos que se deben tener en cuenta al momento de efectuar procesos investigativos. De conformidad a los comentarios efectuados por los pares evaluadores, se hicieron los ajustes pertinentes al instrumento a fin de efectuar la prueba piloto.

### **3.7.2 Confiabilidad del instrumento.**

Para Hernández et al (2014), la confiabilidad le asegura al investigador coherencia y consistencia en los resultados generados a partir de la aplicación de un instrumento de recolección de información primaria; para efectuar este procedimiento metodológico, se utilizó el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach, el cual garantiza fiabilidad en los indicadores estructurados a partir de la operacionalización; según los autores citados con anterioridad, un factor de 0.70 a 0.90 se considera aceptable para escalas de medición multinomiales, ordinales, de intervalos y de razón.

Una vez se le aplicó al 10% de la muestra estudiada el instrumento constituido por 71 ítems, se procedió a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó como resultado un nivel de fiabilidad del 0.944 sobre 71 elementos; esta situación demuestra, consistencia en los resultados si se administrará la encuesta tipo Likert en varias ocasiones. (Ver Tabla 3.2).

Tabla 2

*Estadístico de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,944	0,947	71

*Nota:* Se presentan los estadísticos de fiabilidad. Por A. Escobar, 2017

### 3.8 Técnicas de análisis e interpretación de datos.

Cerda (2007) considera que este apartado concierne al procesamiento de los datos mediante el uso de herramientas estadísticas a partir de los cuales se realizará el análisis pertinente de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteadas; para efectuar este proceso, el autor establece que el investigador debe en primera instancia obtener la información de la población o muestra objeto de estudio, definir las variables o criterios para ordenar los datos obtenidos en el trabajo de campo, delimitar las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que va a utilizarse, introducir los datos al programa para el procesamiento e imprimir los resultados.

De acuerdo a lo expresado por el autor referenciado anteriormente, las herramientas estadísticas que se pretende utilizar para el procesamiento de la información serán las gráficas de control, distribución de frecuencias, medidas de tendencias centrales, medidas de dispersión y análisis paramétricos como el coeficiente de Pearson. En conjunto, las técnicas detalladas permitirán en primera instancia describir las dinámicas empresariales en las cooperativas de ahorro y crédito con respecto a la gestión del conocimiento y la competitividad, para posteriormente establecer si existe correlación entre estas dos variables en el contexto estudiado<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Para el procesamiento de los datos, se utilizará como apoyo el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) y el paquete de Microsoft Office Excel.

## **Capítulo 4. Análisis de resultados**

El presente acápite, posee como objetivo exponer los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento. Los datos recaudados, permitieron en primera instancia describir las fases y procesos que caracterizan la gestión del conocimiento en las cooperativas objeto de estudio y describir el nivel competitivo de estas instituciones, con la finalidad de establecer si existe relación entre estas dos variables de vital importancia en el contexto empresarial.

No obstante, como paso previo al estudio estadístico que permitirá establecer la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla, resulta relevante efectuar un proceso de descripción de los agentes que integraron las unidades de análisis, siendo la edad de los funcionarios encuestados, su antigüedad en la organización y el nivel de formación, las variables que se consideraron necesarias.

### **4.1 Características de la muestra objeto de estudio**

Analizando los datos recolectados, se observa que un 53.3% de los funcionarios encuestados se encuentra en un rango de edad de 25 a 35 años, seguido de un 36.7% que manifestó ostentar de 36 a 45 años. Por otro lado, el 6.7% de la muestra aseveró que poseía menos de 25 años. Finalmente, el 3.3% de los agentes abordados poseen entre 46 y 55 años (Ver figura 1).

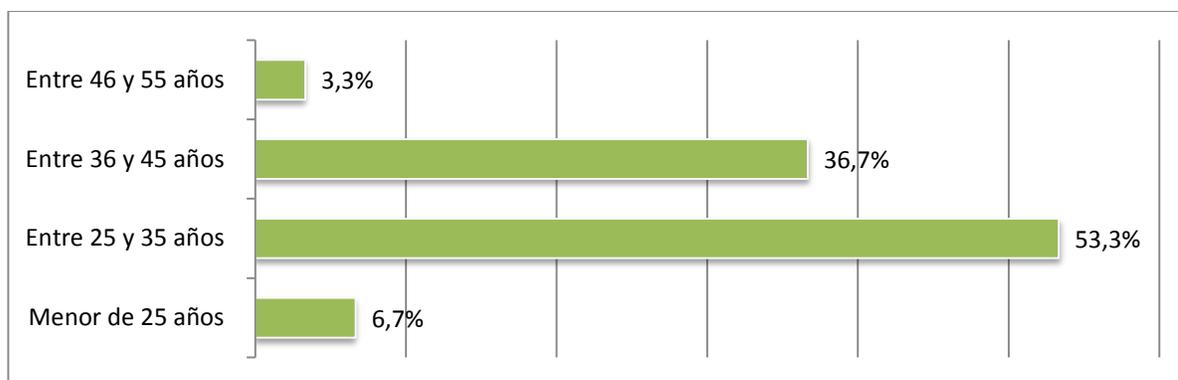


Figura 1. Edad del encuestado. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

En lo que respecta a la experiencia que poseen las unidades de análisis en cuanto a las funciones que desempeñan, los datos recolectados permiten inferir que existe un alto grado de dominio en los procesos y procedimientos característicos de la cooperativa de ahorro y crédito a la cual pertenece, toda vez a que el 73.3% de los encuestados poseen más de dos años de antigüedad en la institución; de igual forma, el 16.7% manifestó que integra el capital humano de dichas organizaciones solidarias desde hace más de cinco años. Finalmente, solo el 10% de la muestra aseveró que su periodo de práctica oscila en doce meses (Ver figura 2).

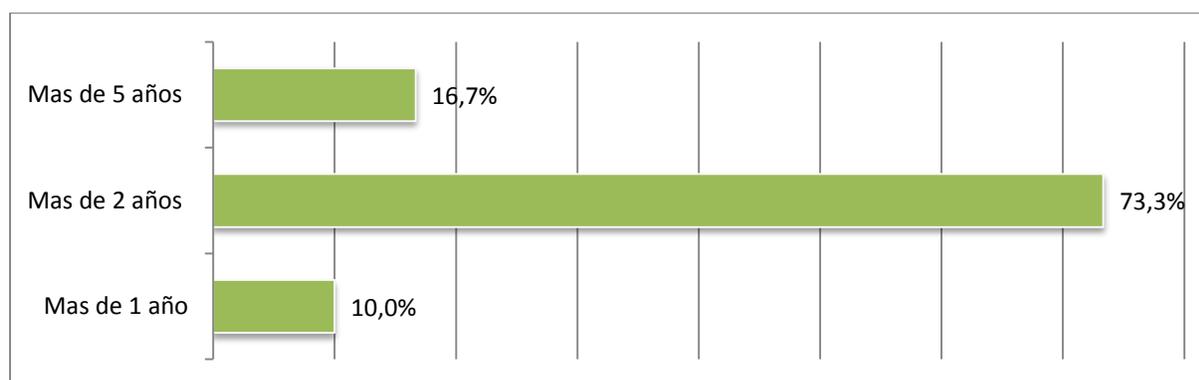


Figura 2. Antigüedad en la organización. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

En la actual sociedad del conocimiento, el poseer un capital humano altamente cualificado, determina en la mayoría de los casos la generación de ventajas competitivas; por este motivo, resulta de vital importancia que existan en las empresas agentes con un trayecto académico sólido. No obstante a esta realidad, los datos recolectados a partir de la aplicación del instrumento arrojan que esto no es relevante en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla, toda vez a que el 50% de los funcionarios abordados presentan un nivel de formación técnico y tecnólogo, mientras que el 33.3% aseveró ser profesional. Es importante demarcar que solo el 16.7% de la muestra aseguró ser especialista en alguna rama de la ciencia (Ver figura 3).

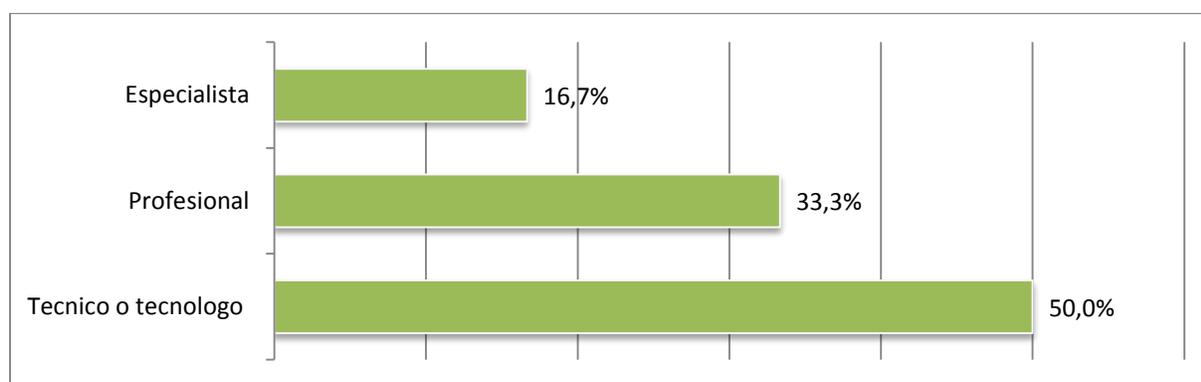


Figura 3. Nivel de escolaridad del encuestado. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### **4.2 Prácticas de gestión del conocimiento en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla**

La caracterización de las prácticas que potencializan la gestión del conocimiento en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla, se efectuó de acuerdo a los datos arrojados por el cuestionario aplicado; tomando como referencia la operacionalización de las variables y los fundamentos teóricos esgrimidos por Probst et al. (2001); Gómez (2009);

Archibold y Vega (2013), y Escobar (2016), los indicadores utilizados con la finalidad de recolectar la evidencia empírica relacionada con el primer objetivo específico, fueron el aprendizaje individual, colectivo y organizacional; la tecnología para la gestión del conocimiento representadas por los sistemas de información, TIC y el control interno; y el capital intelectual en sus dimensiones humana, relacional y estructural.

Por otro lado, dichos indicadores fueron sistematizados a través del diseño de un cuestionario con escala ordinal tipo Likert con seis opciones de respuesta, en donde 6 equivale a total acuerdo, 5 moderado acuerdo, 4 Acuerdo, 3 Desacuerdo, 2 Moderado desacuerdo y 1 Total desacuerdo. Las herramientas estadísticas para analizar la evidencia empírica recolectada, fueron las medidas de tendencia central y dispersión como la media, mediana, moda y desviación estándar.

#### **4.2.1 Prácticas de aprendizaje individual en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla.**

Inicialmente, es conveniente demarcar que en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla confluyen prácticas que potencializan la transformación de información en conocimiento a partir de las capacidades y experiencia del recurso humano, toda vez a que los funcionarios encuestados consideran que los planes de inducción, las políticas de incentivos y las capacitaciones al capital intelectual en temas relacionados a las funciones que desarrolla dentro de la organización, se consideran aspectos clave para la generación de ventajas competitivas.

Lo anterior se fundamenta en los datos recolectados a partir de la aplicación del instrumento, debido a que al indagar sobre el indicador “aprendizaje individual” se logró establecer que la categoría de respuesta que caracterizó la opinión de los funcionarios encuestados fue el 4, acuerdo. Situación que demuestra la presencia de actividades que

potencializan las capacidades organizacionales de la cooperativa a partir del fortalecimiento de las facultades, habilidades, cualidades, competencias y destrezas del recurso humano. Esto se confirma a través de la mediana, debido a que más del 50% de los agentes abordados consideran que el 5, moderado acuerdo, representa la realidad empresarial de la institución solidaria en la cual se encuentra inmerso. Para este indicador, el promedio de respuesta fue de 4.67 con una dispersión ubicada en 0.959 (Ver tabla 1).

Lo anterior, se constituye en evidencia empírica que soporta los fundamentos teóricos explicitados por Senge (1992); De Geus (1998); Garzón (2005); López et al. (2008), y Garzón y Fischer (2009), quienes consideran que el aprendizaje organizacional en su dimensión humana representa un proceso cíclico que determina la supervivencia de los agentes económicos que compiten en la actual sociedad del conocimiento.

Tabla.1

*Prácticas de aprendizaje individual*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Planes de inducción.	4.69	4	5.00	0.930
Políticas de incentivos para la generación de conocimientos	4.69	4	5.00	0.967
Capacitaciones al recurso humano	4.62	4	4.00	0.979
Medidas de tendencia central del indicador	4.67	4	5.00	0.959
Aprendizaje individual				

*Nota:* Se presentan las prácticas de aprendizaje organizacional. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### **4.2.2 Prácticas de aprendizaje colectivo en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla.**

En lo que respecta al aprendizaje colectivo en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, los resultados demarcan la utilización de estrategias relacionadas con las comunidades de aprendizaje, memorias organizacionales y espacios de sociabilización; estas funcionan como herramientas cuyo objetivo se establece en la creación, transmisión y evaluación del conocimiento organizacional.

En efecto, los resultados demuestran que más del 50% de los funcionarios encuestados consideran que existen en la organización las estrategias adecuadas para sociabilizar el conocimiento implícito en cada uno de los agentes que integran el capital humano; esto debido a que la mediana para el indicador aprendizaje colectivo se ubica en la opción 5, Moderado acuerdo; esta aseveración es confirmada por los datos obtenidos a partir de la media aritmética, en razón a que indica un promedio de respuestas ubicado en 4.69, con un grado de dispersión que oscila en 0.861 (Ver tabla 2).

Este escenario armoniza con lo descrito por Garzón (2005) y López (2010), quienes plantean que las comunidades de aprendizaje distribuidas en pequeños grupos heterogéneos, crean las condiciones necesarias para la generación de capacidades de adaptación a las condiciones del mercado, a partir de la creación, transferencia y sociabilización de conocimientos de naturaleza organizacional.

Tabla 2

*Prácticas de aprendizaje colectivo*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Comunidades de aprendizaje para la creación de conocimientos.	4.62	5	5.00	0.903
Memorias organizacionales para transmitir conocimiento.	4.72	5	5.00	0.797
Espacios de sociabilización para evaluar irregularidades.	4.72	5	5.00	0.882
Medidas de tendencia central del indicador Aprendizaje colectivo.	4.69	5	5.00	0.861

*Nota:* Se presentan las prácticas de aprendizaje colectivo. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### **4.2.3 Prácticas de aprendizaje organizacional en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla.**

Por otro lado, se observa que la cultura organizacional de las cooperativas que realizan actividades relacionadas con el ahorro y el crédito en la ciudad de Barranquilla, propicia la transmisión de conocimientos y el desarrollo de capacidades tanto de aprendizaje a nivel corporativo, como de análisis de las situaciones problemáticas que se presentan durante el ciclo operacional. Esto debido a que la categoría de respuesta que representó la opinión de los encuestados para el indicador aprendizaje organizacional fue la opción 5, Moderado acuerdo. Mediante la mediana se confirma, que más del 50% de los encuestados consideran a esta alternativa como la de mayor representación de la realidad empresarial de la institución solidaria a la cual pertenece. De igual forma, el promedio aritmético de las respuestas se ubicó en 4.59 con una desviación estándar de 0.917 (Ver tabla 3).

Esto concuerda con los supuestos teóricos desglosados por Molina (2009) y Del rio y Santisteban (2011), quienes consideran que una de las condiciones necesarias para la eficiencia

de las estrategias corporativas para conocer, valorar y controlar el capital intelectual, se establece en el fortalecimiento de las condiciones institucionales para generar ventajas competitivas a partir de la presencia de una cultura organizacional orientada a la identificación de oportunidades para innovar.

Tabla 3

*Prácticas de aprendizaje organizacional*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Cultura organizacional que propicia la transmisión de conocimientos.	4.62	4	5.0	0.942
Cultura organizacional que propicia el desarrollo de capacidades de aprendizaje.	4.62	5	5.0	0.979
Cultura organizacional que facilita el desarrollo de capacidades de análisis.	4.52	5	5.0	0.829
Medidas de tendencia central del indicador Aprendizaje organizacional.	4.59	5	5.0	0.917

*Nota:* Se presentan las prácticas de aprendizaje organizacional. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017

#### **4.2.4 Sistemas de información en las cooperativas de ahorro y crédito.**

En lo que respecta a los resultados relacionados con el indicador sistemas de información, considerados estos como herramientas de vital importancia para la gestión del conocimiento, se observa en las cooperativas de ahorro y crédito la presencia de instrumentos corporativos que soportan la generación de datos integrales, la evaluación de los riesgos inherentes a su actividad empresarial y la preparación oportuna de los informes requeridos. Siendo de esta manera, uno de los insumos básicos para efectuar los procesos de sociabilización, exteriorización y combinación de conocimiento implícito en el recurso humano.

En efecto, la mediana indica que más del 50% de los agentes encuestados consideran que la opción 4, Acuerdo, es la que representa la realidad empresarial de su institución solidaria, situación que es confirmada por la moda, debido a que esta medida de tendencia central indica que de la escala Likert el número 4 constituye las opiniones de la muestra estudiada; de igual forma para el indicador sistemas de información, la media arrojó un promedio de respuesta ubicado en 4.65 con una desviación de 0.869 unidades (Ver tabla 4).

En consecuencia, estos resultados se constituyen en evidencia empírica que armoniza con las posturas teóricas tanto de Laudon y Laudon (2004) como de Alvear y Ronda (2005), quienes consideran que los sistemas de información soportan los procesos administrativos a través del almacenamiento, distribución y clasificación del conocimiento. Motivo por el cual, posibilitan el estudio de los diferentes escenarios, con objetivo esencial de establecer las soluciones de mayor eficiencia, ante las diferentes situaciones problemáticas que se presentan durante el ciclo operacional.

Tabla 4

*Sistemas de información*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Los sistemas de información generan datos integrales.	4.59	4	4.00	0.867
Los sistemas de información soportan la evaluación de riesgos.	4.76	5	5.00	0.872
Sistemas de información necesarios para la preparación de informes.	4.59	4	4.00	0.867
Medidas de tendencia central del indicador sistemas de información.	4.65	4	4.00	0.869

*Nota:* Se presenta la influencia de los sistemas de información en la gestión del conocimiento. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### **4.2.5 Tecnologías de la información y la comunicación en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla.**

Por su parte, el indicador TIC arroja datos que permiten inferir en el contexto de las instituciones objeto de estudio, que este tipo de herramientas tecnológicas aunque son utilizadas en la consecución de los objetivos empresariales establecidos, no se consideran relevantes tanto en la transmisión del conocimiento, como en la generación de capacidades de respuesta ante los cambios suscitados en el entorno.

En relación con esto, se distingue que para el indicador TIC el valor representativo del conjunto de observaciones derivadas de la aplicación del instrumento, determina que la opción 3, Desacuerdo, dimensiona la opinión de los encuestados en cuanto a la importancia de las Tecnologías de la Información y Comunicación para transmitir el conocimiento y sustentar las capacidades de respuesta; sin embargo, la moda (Opción 6 “Total acuerdo”) determina que este tipo de instrumento fundamenta la consecución de los objetivos corporativos. En este caso, la media indica un promedio de respuesta de 4.48 con un grado de dispersión ubicado en 1.212 (Ver tabla 5).

En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, los datos recolectados a partir de la aplicación del instrumento, refutan los supuestos teóricos de Pérez y Dressler (2007) en lo que respecta a la utilidad de las TIC en el desarrollo de procesos relacionados con la sociabilización, exteriorización, combinación e interiorización de los conocimientos que se generan a partir de las capacidades de aprendizaje. Sin embargo, se constituyen en evidencia empírica que soporta el hecho de que estas herramientas de naturaleza tecnológica sirven de base para el proceso de elección de aquellas alternativas que significan para la organización el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Tabla 5

*Tecnologías de la información y comunicación*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
TIC como herramientas para transmitir conocimiento	4,48	3	5,00	1,214
Capacidades de respuesta a partir de las TIC	4,41	3	4,00	1,181
Utilización de las TIC para la consecución de los objetivos corporativos	4,55	6	4,00	1,242
Medidas de tendencia central del indicador TIC	4,48	3	4,00	1,212

*Nota:* Se presenta la influencia de las TIC en la gestión del conocimiento. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### **4.2.6 Sistema de control interno en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla.**

Analizando los resultados relacionados con el indicador sistema de control interno, se observa que en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, este se establece como un conjunto de procesos y procedimientos que soportan el desarrollo de capacidades de reacción ante los ataques del entorno, respalda la transferencia de conocimiento explícito y favorece la generación de información confiable.

Este escenario se justifica por los datos adquiridos a partir de la aplicación del instrumento, en tanto a que la mediana indica que más del 50% de los encuestados consideran la opción 4, Acuerdo, como representante de su opinión frente a las afirmaciones que integran este indicador. En efecto, la moda ratifica esta posición al ser cuatro el valor característico de las observaciones efectuadas con respecto a la consideración del sistema de control interno, como una herramienta

para la gestión del conocimiento; en este caso, la media aritmética señala un promedio de respuestas ubicado en 3.87 con un grado de dispersión de 0.856 (Ver tabla 6).

Estas observaciones soportan los supuestos teóricos esgrimidos por Garzón (2006), debido a que en el contexto de las cooperativas que poseen sección de ahorro y crédito en la ciudad de Barranquilla, el sistema de control interno se instituye un una herramienta de carácter corporativa que propicia el cumplimiento de los objetivos tanto estratégicos como operativos, a partir de la estimulación del aprendizaje en cada una de sus dimensiones.

Tabla 6.

*Sistema de control interno*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Desarrollo de capacidades de reacción a partir del control interno	3,86	4	4,00	0,833
Respaldo a la transferencia de conocimiento mediante el control interno	3,86	4	4,00	0,875
Generación de conocimiento a partir del control interno	3,9	4	4,00	0,860
Medidas de tendencia central del indicador control interno	3,87	4	4,00	0,856

*Nota:* Se presenta la influencia del control interno en la gestión del conocimiento. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### **4.2.7 Prácticas de capital humano en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla.**

De acuerdo a Edvinsson y Malone (1997), el capital humano está representado por la influencia de los modelos mentales de las personas, en la potencialización de las actividades que integran la cadena de valor de la institución; Para las cooperativas con sección de ahorro y crédito en la ciudad de Barranquilla, esta variable es importante al momento de llevar a cabo los

procesos administrativos, debido a que los agentes encuestados consideran que la experiencia de los empleados aunada a las rutinas empresariales y el trabajo en equipo, son estrategias para el desarrollo de las habilidades técnicas.

Este análisis posee evidencia empírica en los datos arrojados por el instrumento, debido a que la moda indica que la opción de respuesta cuatro, Acuerdo, representa la opinión de la muestra frente a las actividades relacionadas con el capital humano; asimismo, la mediana establece que más del 50% de los encuestados se encuentran de acuerdo con las afirmaciones que integran este indicador. Además, el promedio de respuestas arroja una media aritmética de 4.59 con un grado de dispersión de 0.741 (Ver tabla 7).

Tabla 7

*Prácticas de capital humano*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Experiencia del recurso humano como fuente de aprendizaje organizacional	4,41	4	4,00	0,682
Importancia del trabajo en equipo	4,55	4	5,00	0,783
Rutinas empresariales para el desarrollo de habilidades técnicas	4,83	5	5,00	0,759
Medidas de tendencia central del indicador capital humano	4,59	4	5,00	0,741

*Nota:* Se presentan las prácticas de capital humano. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### **4.2.8 Prácticas de capital estructural en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla.**

En lo que respecta a las prácticas de capital estructural, los resultados permiten inferir la presencia de sistemas de calidad en las instituciones estudiadas, que bajo un fuerte componente tecnológico, garantiza la presencia de procedimientos corporativos que promueven la gestión del

conocimiento y la participación activa del asociado en el proceso decisorio. En efecto, la moda determina que la opción cuatro, Acuerdo, es la variable con mayor frecuencia en las respuestas de los encuestados, lo que aunado a la mediana, establece que más del 50% de los funcionarios abordados, consideran que en las cooperativas se desarrollan actividades concernientes a esta dimensión del capital intelectual. Para este indicador, el promedio aritmético fue de 4.49 con un grado de dispersión media de 0.854 (Ver tabla 8).

Estas consideraciones, se constituyen en evidencia empírica que comprueba los supuestos teóricos efectuados por Sánchez et al (2007), en razón a que en el contexto las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla, el capital estructural se constituye en la base sobre la cual se fundamentan el desarrollo de ventajas competitivas, a partir de la gestión de los activos intangibles derivados del *Know What*, *Know How* y *Know Why*.

Tabla 8

*Prácticas de capital estructural*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Sistemas de calidad que garantizan una eficiente gestión del conocimiento	4,41	4	4,00	0,867
Componente tecnológico que facilita el desarrollo de las actividades diarias	4,59	4	5,00	0,867
Procedimientos corporativos que promueven la participación de los asociados en la toma de decisiones	4,48	4	4,00	0,829
Medidas de tendencia central del indicador capital estructural	4,49	4	4,00	0,854

*Nota:* Se presentan las prácticas de capital estructural. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### 4.2.9 Prácticas de capital relacional en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla

Finalmente, los datos arrojados como resultado de la aplicación del instrumento, demuestran que para las cooperativas abordadas es importante el desarrollo de alianzas estratégicas con los Stakeholders, contar con los mecanismos de gestión necesarios para el estudio de las necesidades de los asociados y la generación de ideas innovadoras a partir de la relación directa con los asociados.

Estas afirmaciones poseen sustento empírico en los datos recolectados, toda vez a que la moda indica que la opción 4, Acuerdo, representa la opinión de la muestra objeto de estudio. De igual forma, la mediana refleja que el 50% de las observaciones se ubican en esta alternativa de respuesta; motivo por el cual, el promedio de afirmaciones por parte de los encuestados, se ubicó en 4.58 con un grado de dispersión media de 0.905. Esta información, se encuentra acorde a lo establecido por Hernández (2010) en lo que respecta a la importancia del capital relacional en la generación de ventajas competitivas a través del análisis de las tendencias del entorno (Ver tabla 9).

Tabla 9

##### *Prácticas de capital relacional*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Desarrollo de alianzas estratégicas con los Stakeholders	4,41	4	4,00	0,946
Mecanismos de gestión para el estudio de las necesidades de los asociados	4,45	4	4,00	0,870
Relación directa con los asociados como mecanismo para generar ideas innovadoras	4,9	5	5,00	0,900

Medidas de tendencia central del indicador capital relacional	4,58	4	4,00	0,905
---------------------------------------------------------------	------	---	------	-------

*Nota:* Se presentan las prácticas de relacional. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

### **4.3 Fases de la gestión del conocimiento en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla**

La descripción de las fases que integran la gestión del conocimiento en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla, se elaboró tomando como referencia los datos obtenidos durante la aplicación del instrumento. En concordancia con la operacionalización de las variables y los supuestos teóricos expuestos por Probst et al. (2001); Gómez (2009); Archibold y Vega (2013), y Escobar (2016), los indicadores empíricos concernientes a esta dimensión se encuentran relacionados con la Creación, identificación y adquisición del conocimiento; Clasificación y almacenamiento del conocimiento; Aplicación y actualización del conocimiento; Transferencia del conocimiento y Medición del conocimiento.

Con el objetivo esencial de recolectar evidencia empírica relacionada con las fases de la gestión del conocimiento en el contexto de las entidades solidarias estudiadas, se desarrolló un cuestionario con escala ordinal tipo Likert con seis opciones de respuesta, en donde 6 equivale a total acuerdo, 5 moderado acuerdo, 4 acuerdo, 3 desacuerdo, 2 moderado desacuerdo y 1 total desacuerdo. Por otra parte, las herramientas estadísticas que se consideraron necesarias a fin de materializar el segundo objetivo específico, fueron las medidas de tendencia central y dispersión como la media, mediana, moda y desviación estándar.

#### **4.3.1 Creación, identificación y adquisición del conocimiento en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla.**

Para Nonaka y Takeuchi (1995); Zack (1999) y Gómez (2009), el conocimiento se instituye en una herramienta elemental para la consecución de los objetivos corporativos; sin embargo, para que este recurso intangible se transforme en un activo empresarial, es determinante que los estamentos directivos identifiquen tanto el compendio de habilidades técnicas y profesionales que necesitan para solucionar las situaciones problemas, como las fuentes internas o externas que lo proveerán. En el contexto de las instituciones estudiadas, los resultados demarcan que existe conciencia del cuerpo de conocimientos que se requieren para un eficiente manejo de los procesos internos, motivo por el cual distinguen las capacidades individuales del recurso humano y las explicitan en manuales de procedimientos.

Lo anterior posee soporte empírico en los resultados obtenidos, toda vez a que la mediana establece que más del 50% de los encuestados consideran que la opción cuatro, acuerdo, representa su opinión ante las afirmaciones planteadas. De igual forma, la moda indica que esta categoría de respuesta fue el común denominador en las valoraciones efectuadas por las unidades de análisis. Para este indicador, la media aritmética refleja un promedio de respuestas ubicado en 4.56 con un índice de dispersión de 0.733 (Ver tabla 10).

Tabla 10

*Creación, identificación y adquisición de conocimiento*

<i>Práctica</i>	<i>Media</i>	<i>Moda</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desviación estándar</i>
Conciencia de los conocimientos que se necesitan	4,55	4	4,00	0,783
Conocimiento de las capacidades individuales del recurso humano	4,52	4	4,00	0,688
Manuales de procedimiento como estrategia para adquirir conocimiento	4,62	4	4,00	0,728
Medidas de tendencia central del indicador creación, identificación y adquisición de conocimiento	4,56	4	4,00	0,733

*Nota:* Se presentan las estrategias de creación, identificación y adquisición de conocimiento. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### **4.3.2 Clasificación y almacenamiento de conocimiento.**

Según Davenport y Prusak (1998) y Gómez (2009), para que el conocimiento se transforme en un recurso controlado por la organización del cual se pueda esperar la generación de beneficios económicos futuros, es necesario establecer una clasificación taxonómica, utilizando para ello criterios relacionados con la estructura jerárquica de la empresa, con el objeto de definir herramientas apropiadas para su acumulación. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, los resultados demarcan la existencia de rutinas empresariales que propenden por el almacenamiento y clasificación de las experiencias y habilidades del recurso humano de acuerdo al nivel de complejidad que presenta dentro de la institución solidaria.

Las afirmaciones efectuadas, poseen sustento empírico a través de las medidas de tendencia central, debido a que la mediana determina que más del 50% de los encuestados se encuentran de acuerdo con las afirmaciones que integran el indicador clasificación y almacenamiento del

conocimiento; de igual forma, la moda indica que la categoría de respuestas que caracterizó la opinión de los encuestados fue el 4, opción acuerdo. En este caso, el promedio de respuesta fue de 4.10 con un nivel de dispersión media ubicado en 0.734 (Ver tabla 11).

Tabla 11

*Clasificación y almacenamiento del conocimiento*

<i>Práctica</i>	<i>Media</i>	<i>Moda</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desviación estándar</i>
Cultura organizacional que propende por el almacenamiento de las experiencias	4,21	4	4,00	0,819
Clasificación del conocimiento de acuerdo a su nivel de complejidad	4,03	4	4,00	0,731
Rutinas empresariales como depósitos de conocimiento	4,07	4	4,00	0,651
Medidas de tendencia central del indicador Clasificación y almacenamiento de conocimiento	4,10	4	4,00	0,734

*Nota:* Se presentan las estrategias de creación, identificación y adquisición de conocimiento. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

### **4.3.3 Aplicación y actualización del conocimiento.**

Para Bueno (1998) y Gómez (2009), la transcendencia del capital intelectual se ve representada en la capacidad que posean los estamentos directivos, para aplicar el cuerpo de conocimiento que integra la memoria organizacional en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. En el caso de las instituciones solidarias que constituyeron las unidades de análisis, la reestructuración de los procesos internos y la toma de decisiones, se fundamenta en las habilidades y experiencias individuales que se han logrado explicitar; para lograr esto, definen agentes responsables.

Lo descrito se fundamenta en los datos arrojados por el instrumento, puesto que la mediana indica que más del 50% de los encuestados marcaron la opción 4, acuerdo, ante las afirmaciones que integraron el indicador aplicación y actualización del conocimiento; de igual forma, la moda demuestra que los funcionarios consideraron que el cuatro fue la categoría de respuesta de mayor representación de la realidad empresarial de su cooperativa. En este caso, la media aritmética fue de 4.20 con una desviación estándar de 0.813 (Ver tabla 12).

Tabla 12

*Aplicación y actualización del conocimiento*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Reestructuración de los procesos internos a partir del conocimiento almacenado	4,17	4	4,00	0,759
Definición de agentes responsables de la actualización del conocimiento	4,21	4	4,00	0,861
Toma de decisiones fundamentada en los conocimientos derivados de las experiencias	4,21	4	4,00	0,819
Medidas de tendencia central del indicador aplicación y actualización conocimiento	4,20	4	4,00	0,813

*Nota:* Se presentan las estrategias de aplicación y actualización de conocimiento. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### **4.3.4 Transferencia del conocimiento.**

En lo que respecta al indicador transferencia del conocimiento, los resultados demuestran que en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla, los estamentos directivos propenden por el desarrollo de estrategias corporativas que contribuyan a este fin; dichas herramientas hacen referencia a las políticas de incentivos que pregonen el bien común, la constitución de comunidades de aprendizaje basados en el trabajo en equipo y la

utilización de instrumentos electrónicos que fundamenten la explicitación de las habilidades individuales del recurso humano.

Estas consideraciones poseen evidencia empírica en los datos arrojados por el instrumento, debido a que la moda y la mediana determinan que más del 50% de los funcionarios encuestados consideran que la opción 4, acuerdo, representa la realidad empresarial de las instituciones objeto de estudio; este escenario es soportado por la media, debido a que el promedio de respuesta se ubicó en 4.50 para el indicador transferencia del conocimiento, con una dispersión de 0.917 unidades, esto genera consistencia en los datos utilizados (ver tabla 13).

Lo descrito armoniza con los fundamentos teóricos de Nonaka y Takeuchi (1995) y Gómez (2009), debido a que en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en Barranquilla, los estamentos directivos se inclinan hacia la utilización de herramientas corporativas que basadas en el capital humano, propenden por la transferencia y explicitación de los conocimientos implícitos en el recurso humano; por este motivo, los hallazgos de la investigación se constituyen en evidencia empírica que soportan las hipótesis planteadas por los autores.

Tabla 13

*Transferencia del conocimiento*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Incentivos para la contribución al bien común	4,41	4	4,00	1,018
Trabajo en equipo como herramienta de transferencia del conocimiento	4,62	4	4,00	0,903
Herramientas electrónicas para compartir conocimiento	4,48	4	4,00	0,829

Medidas de tendencia central del indicador transferencia del conocimiento	4,50	4	4,00	0,917
---------------------------------------------------------------------------	------	---	------	-------

*Nota:* Se presentan las estrategias de transferencia de conocimiento. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### **4.3.5 Medición del conocimiento.**

Analizando el indicador empírico relacionado con la medición del conocimiento, los resultados demuestran que en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, se efectúan auditorías internas a fin de evaluar el *Know How* con el objetivo de determinar si este es suficiente para medir el nivel de satisfacción de los asociados; sin embargo, se observa la ausencia de indicadores de gestión que permitan ejecutar este proceso con un alto grado de eficiencia.

En este sentido, la moda revela que los encuestaron consideraron que el 4, opción acuerdo, era la categoría de respuesta que se ajustaba a la realidad de la cooperativa en la cual se encuentra inmerso, en lo que respecta al desarrollo de auditorías internas cuyo objetivo se establece en la medición de la capacidad del cuerpo de conocimiento, para satisfacer las necesidades de los asociados; no obstante, esta medida de tendencia central revela que los funcionarios abordados están en desacuerdo (Opción de respuesta 3) en lo referido a la utilización de indicadores orientados a la valoración de la utilizad del conocimiento (Ver tabla 14).

Estos resultados, arrojan datos empíricos que soportan modelos teóricos como el de Gómez (2009) y Larios (2009), en el que se demarca la importancia de evaluar la utilidad del conocimiento en la satisfacción de las necesidades corporativas y reconocer cuáles son los

activos intangibles no identificables que fundamentan la generación de ventajas competitivas; sin embargo, los resultados demuestran que en el contexto de las organizaciones estudiadas, no se considera necesario definir indicadores que soporten la ejecución de este proceso.

Tabla 14

*Medición del conocimiento*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Auditorías internas para evaluar la efectividad del conocimiento	4,34	4	4,00	0,897
Indicadores de medición del conocimiento	3,41	3	3,00	0,628
Medición del nivel de satisfacción de los asociados	4	4	4,00	0,926
Medidas de tendencia central del indicador medición del conocimiento	3,90	4	4,00	0,817

*Nota:* Se presentan las estrategias de medición del conocimiento. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### **4.4 Competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla**

Para valorar la competitividad de las cooperativas con sección de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla, se tomó como referencia los supuestos teóricos de Penrose (1959) y Porter (2008), quienes consideran que el desempeño competitivo de las organizaciones empresariales, independientemente al sector económico en el que esta lleve a cabo su objeto social, se encuentra supeditado por el desarrollo de estrategias competitivas, que deben ser fundamentadas por factores internos relacionados con los recursos corporativos y las habilidades del recurso humano.

Por este motivo se consideró en la operacionalización de las variables, que las dimensiones necesarias para valorar el nivel competitivo de las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla, hacen referencia a las estrategias de competitividad y los factores clave de éxito. Para este efecto, se utilizaron los fundamentos teóricos de Bruque et al. (2002); Montegut et al (2006); Moyano et al. (2008) y Porter (2008).

#### **4.4.1 Estrategias competitivas de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla.**

Conforme a la operacionalización de las variables y a los supuestos teóricos de Porter (2008), los indicadores empíricos relacionados con la dimensión estrategias de competitividad se encuentran relacionados con la segmentación o nicho, la diferenciación y el liderazgo en costos; en lo que respecta al instrumento, se desarrolló un cuestionario con escala ordinal tipo Likert con seis opciones de respuesta, en donde 6 equivale a total acuerdo, 5 moderado acuerdo, 4 acuerdo, 3 desacuerdo, 2 moderado desacuerdo y 1 total desacuerdo. De igual forma, a fin de analizar los datos relacionados con esta dimensión, se consideró necesaria la utilización de herramientas estadísticas como la media aritmética, la moda, la mediana y la desviación estándar.

En lo que respecta a la implementación de estrategias orientadas a la definición de un nicho de mercado, los resultados demuestran que en el contexto de las instituciones solidarias inmersas en el cooperativismo barranquillero, se definen segmentos específicos con la finalidad esencial de optimizar los servicios prestados y satisfacer las necesidades de ahorro y crédito que presenten los individuos de mayor vulnerabilidad de la sociedad.

De hecho, los datos demuestran un promedio de respuesta situado en 4.35 para el indicador nicho o segmentación, con un grado de dispersión media ubicado en 0.947 unidades. De igual

forma, la moda determina que los agentes encuestados consideraron que la categoría de respuesta que representa la realidad empresarial de la cooperativa a la cual pertenece es la opción cuatro (acuerdo), situación que es ratificada por la mediana, debido a que más del 50% de la muestra estudiada manifestó estar de acuerdo ante las afirmaciones planteadas (Ver tabla 15).

Lo anterior se constituye en evidencia empírica que soporta los aspectos teóricos de Porter (2008), debido a que los estamentos directivos de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla consideran relevante definir estrategias orientadas a la segmentación del mercado, como un paso necesario para lograr desarrollar ventajas competitivas que le permitan satisfacer las necesidades de los asociados e implementar de manera eficiente el modelo cooperativo básico; esta situación demuestra que los principios establecidos para las organizaciones capitalistas, son aplicables a las entidades de economía solidaria.

Tabla 15

*Nicho o segmentación*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Definición de segmentos de mercado al momento de prestar servicios	4,38	4	4,00	0,903
Satisfacción de necesidades a segmentos específicos de mercado	4,38	4	4,00	0,979
Optimización de los servicios ofrecidos a un segmento de mercado	4,28	4	4,00	0,960
Medidas de tendencia central del indicador Nicho o segmentación	4,35	4	4,00	0,947

*Nota:* Se presentan las estrategias de nicho o segmentación.. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Analizando el indicador estrategias de diferenciación, se observa que en las instituciones solidarias estudiadas, se propende por el desarrollo de procesos de gestión empresarial y canales

de distribución nuevos o sustancialmente mejorados, con la finalidad de prestar servicios con características que superen a la competencia. Esto se justifica en los resultados arrojados por el instrumento, debido a que la respuesta que caracterizó la opinión de los encuestados fue la opción cuatro, criterio que concuerda con la valoración efectuada por el 50% de la muestra. Para este caso, la media aritmética fue de 4.49 con una desviación estándar de 0.960 (Ver tabla 16).

Tabla 16

*Estrategias de diferenciación*

Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Servicios con características superiores	4,45	4	4,00	0,910
Implementación de procesos nuevos o sustancialmente mejorados	4,48	4	4,00	0,986
Desarrollo de canales de distribución nuevos o sustancialmente mejorados	4,55	4	4,00	0,985
Medidas de tendencia central del indicador diferenciación	4,49	4	4,00	0,960

*Nota:* Se presentan las estrategias de diferenciación. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

En virtud de los datos arrojados por el indicador estrategias liderazgo en costos, se observa que los agentes encargados de la dirección estratégica en las cooperativas abordadas, propenden por la optimización de los costos relacionados con los servicios prestados a partir del aprendizaje organizacional en cada una de sus dimensiones, el otorgamiento de grandes cantidades de créditos y la utilización de la capacidad normal de la infraestructura.

En relación a estas aseveraciones, los resultados demuestran un promedio de respuestas de 4.14 con un grado de dispersión ubicado en 0.859. Así mismo, la moda indica que la categoría de respuesta que caracteriza la opinión de las unidades de análisis frente a las afirmaciones

establecidas con respecto al indicador estrategias de liderazgo en costos, fue la opción cuatro (Acuerdo). Finalmente, la mediana demuestra que más del 50% de los encuestados estuvo de acuerdo ante las afirmaciones establecidas en el instrumento (Ver tabla 17).

En definitiva, estos resultados se establecen en evidencia empírica que soporta las presunciones teóricas demostradas por Porter (2008), debido a que en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito objeto de estudio se propende por el desarrollo de estrategias competitivas orientadas al establecimiento de un liderazgo en costo; para lograr estas disposiciones, se considera necesario la manipulación de variables como el aprendizaje organizacional, situación que armoniza con lo descrito por Garzón (2005).

Tabla 17

*Estrategias de liderazgo en costos*

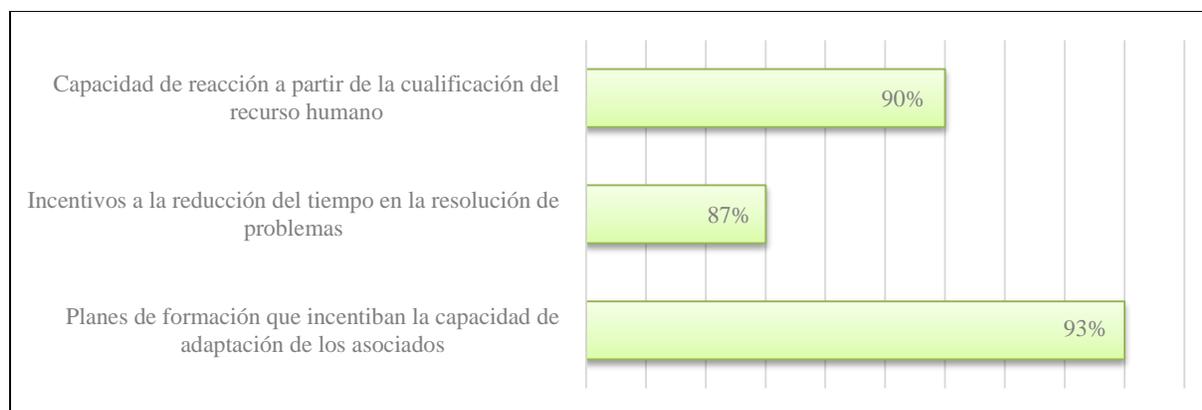
Práctica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Optimización de los costos a partir del otorgamiento de grandes cantidades de crédito.	4,38	4	4,00	1,049
Aprendizaje organizacional como estrategia para optimizar costos.	3,97	4	4,00	0,823
Utilización de la capacidad en infraestructura para satisfacer necesidades	4,07	4	4,00	0,704
Medidas de tendencia central del indicador liderazgo en costos	4,14	4	4,00	0,859

*Nota:* Se presentan las estrategias de liderazgo en costos. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

#### **4.4.2 Factores clave de éxito en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla.**

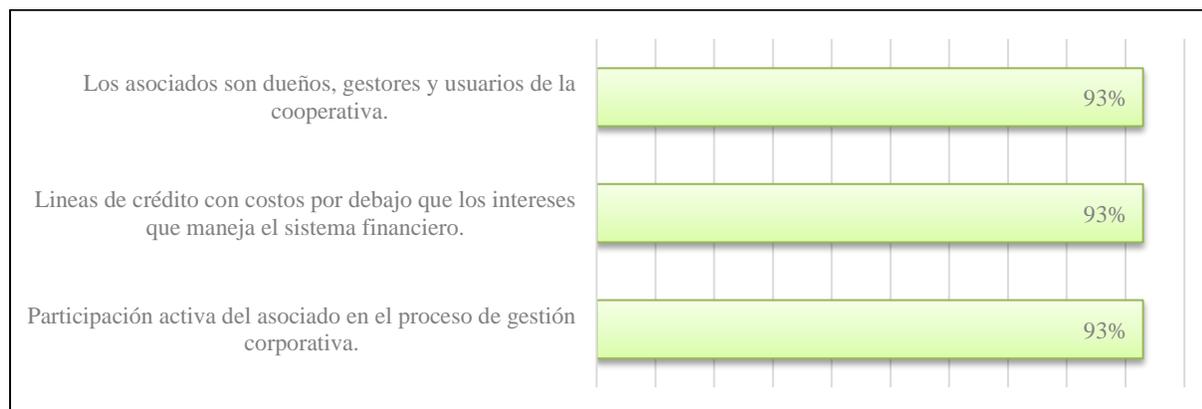
Para recolectar evidencia empírica relacionada con la competitividad de las organizaciones solidarias que desarrollan actividades de ahorro y crédito en la ciudad de Barranquilla, se tomó como referencia los fundamentos teóricos desarrollados por Bruque et al. (2002); Montegut (2006) y Moyano et al. (2008), quienes a través de procesos investigativos llegaron a la conclusión de que la capacidad de reacción ante los requerimientos del asociado, la participación de los socios en los resultados, la adaptación del servicio basado en la calidad, la eficiencia en la utilización de los recursos tecnológicos, la correcta financiación, la formación del recurso humano, la adecuada dimensión, el grado de lealtad de los asociados y la estructura de propiedad, se establecen como aquellos factores clave del éxito competitivo en las cooperativas.

En lo que respecta a la capacidad de reacción ante los requerimientos de los asociados, los resultados demarcan que el 90% de las instituciones solidarias con sección de ahorro y crédito en la ciudad de Barranquilla propenden por la cualificación del recurso humano a fin de garantizar respuestas eficientes ante las necesidades ostentadas por los Stakeholders; por otro lado, el 87% de la muestra determinó que existen en su institución políticas internas que incentivan la reducción de los tiempos de respuesta ante las situaciones problemas. Finalmente, el 93% de las unidades analizadas consideran los planes de formación empresarial como la base para garantizar su adaptación ante las condiciones del entorno (Ver figura 4).



*Figura 4. Capacidad de reacción a los requerimientos del asociado. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.*

Analizando los resultados relacionados con el indicador participación de los asociados en los resultados obtenidos por la cooperativa, se denota que en el 93% de las organizaciones encuestadas estos agentes son considerados dueños, gestores y usuarios de los servicios; por este motivo, estos participan activamente en el proceso de toma de decisiones; en efecto, un elemento clave en estas instituciones que garantiza su sostenibilidad, se ubica en el otorgamiento de créditos con tasas de interés por debajo de las que se manejan en el mercado financiero (Ver figura 5).



*Figura 5. Participación de los asociados en los resultados. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.*

Una de las condiciones relevantes de las organizaciones en la actualidad, se establece en la satisfacción de las necesidades del mercado con un alto grado de eficiencia y calidad; para las instituciones encuestadas esta disposición resulta relevante en razón a que el 80% considera el sistema documental como herramienta clave para la toma de decisiones y el 87% manifiesta que existen en ellas un sistema de determinación de la información que se requiere. Además de lo anterior, el 77% posee una estructura de responsabilidad ante los procesos internos (Ver figura 6).

Por otra parte, en el 87% de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla, se asignan los recursos que sean necesarios con la finalidad esencial de asegurar la calidad en los procesos internos; además, el 90% de las unidades empresariales encuestadas, determinan los procedimientos básicos para garantizar la prestación del servicio de ahorro y crédito a los asociados, de acuerdo a estándares mínimos de eficiencia. Para esto, el 60% define tanto lineamientos, como objetivos estratégicos, y el 63% establece políticas corporativas orientadas a este fin (Ver tabla 6).

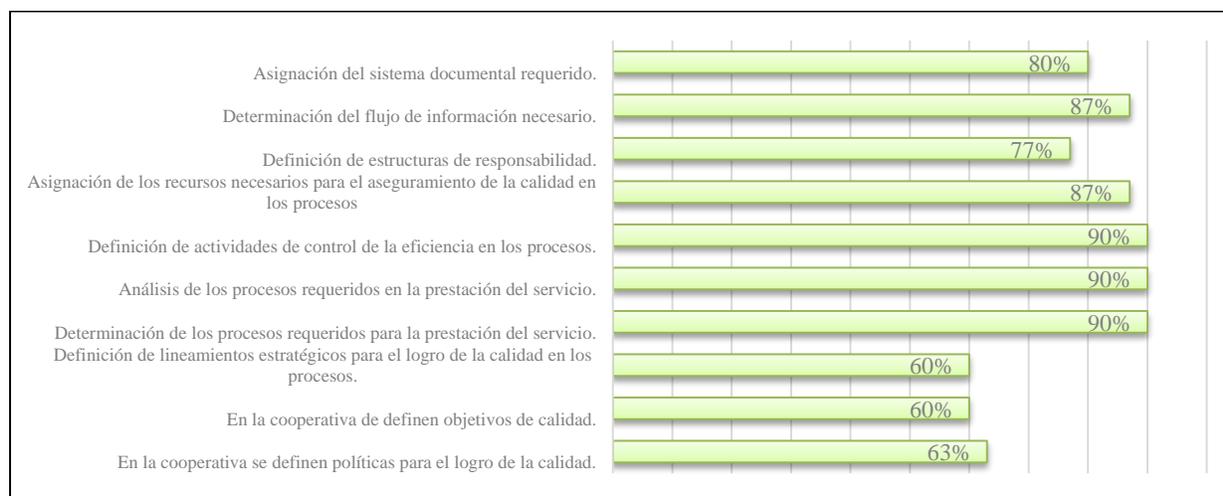


Figura 6. Adaptación del servicio basado en la calidad No1. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

No obstante, a lo anterior, solo 3% de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla, asevera que posee un sistema de gestión de la calidad certificado de acuerdo a los estándares establecidos por las autoridades; ante este escenario, el 37% de la muestra expone que existen en su institución, proyectos para lograr las certificaciones correspondientes. Finalmente, el 37% de los encuestados manifiesta que no prevalecen en la institución solidarias procesos internos orientados a este objetivo, mientras que el 23% asevera que se implementan procedimientos internos que garantizan la eficiencia en los servicios prestados (Ver figura 7).

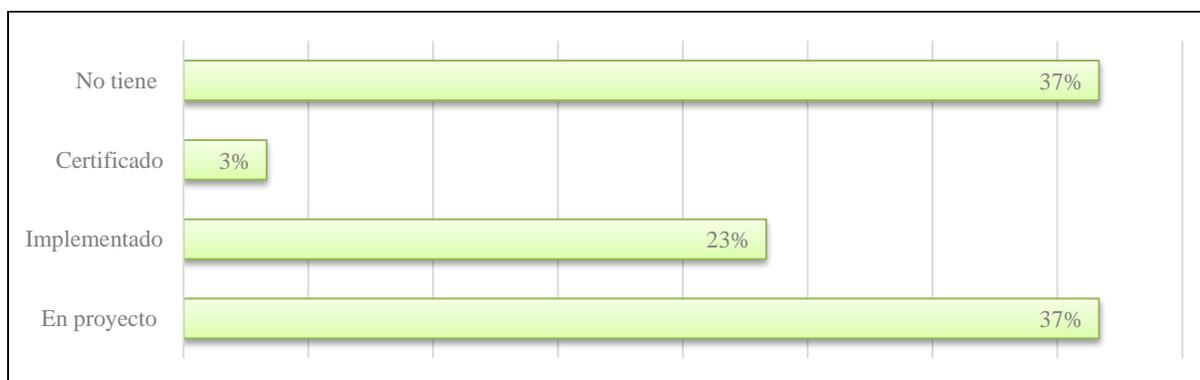
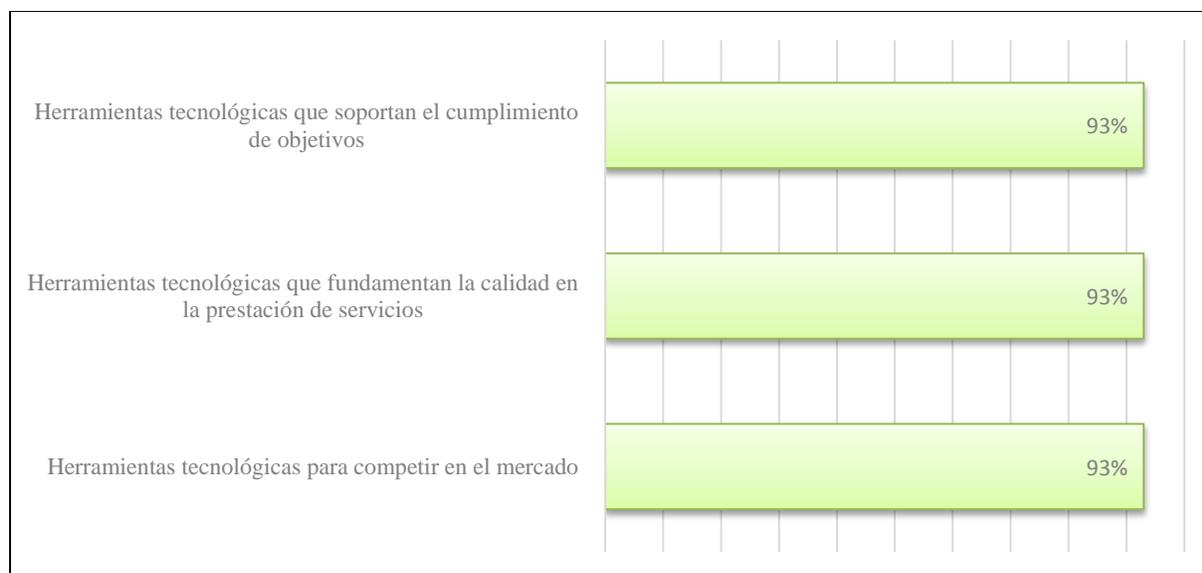


Figura 7. Adaptación del servicio basado en la calidad. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Los recursos tecnológicos, se establecen en factores clave para el éxito competitivo de las organizaciones, independientemente a si estas se constituyen con o sin fines de lucro; en cuanto a la situación de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, el 93% que integró la muestra estudiada considera que las herramientas tecnológicas, son el fundamento esencial para el cumplimiento de los objetivos corporativos, la prestación de servicios con un alto grado de eficiencia y el desarrollo de capacidades dinámicas para competir en un mercado cada vez más exigente y cambiante (Ver figura 8).



*Figura 8.* Eficiencia en la utilización de los recursos tecnológicos. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Para Montegut (2006), el apalancamiento financiero significa para las organizaciones cooperativas un factor que garantiza el éxito competitivo si se establecen las políticas adecuadas para garantizar este fin; en el caso de las instituciones solidarias que integraron la muestra estudiada, el 93% encuentra en los estados financieros el instrumento contable a través del cual se soportan las decisiones de inversión y financiación; además de esto, el 90% de los encuestados expresó que la cooperativa a la cual pertenece existen diversas herramientas para garantizar el cumplimiento de las obligaciones financieras (Ver figura 9).

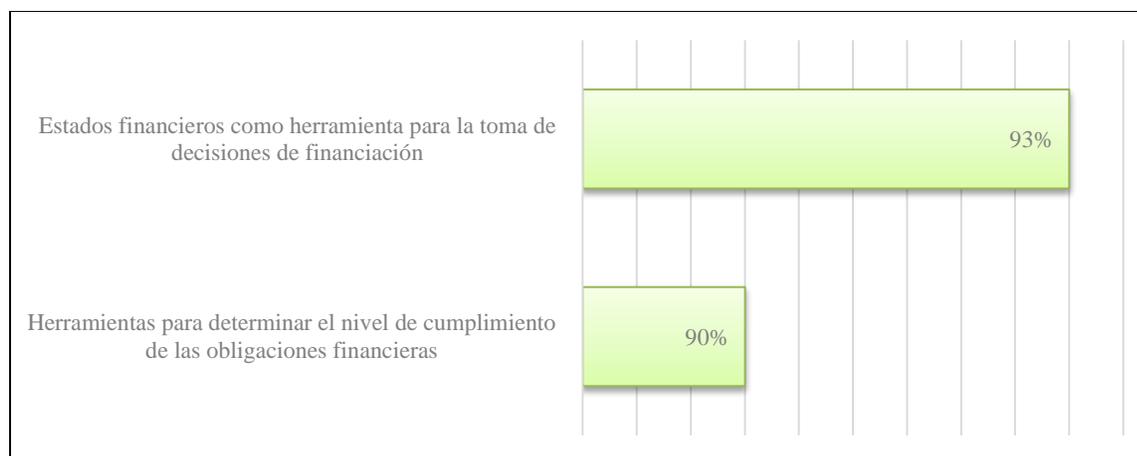


Figura 9. Correcta financiación No 1. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Además de lo anterior, Montegut (2006) manifiesta que el asociado al ser dueño, gestor y usuario de los servicios prestados por la cooperativa, la financiación se transformará en un factor clave de éxito en la medida en la cual esta se derive de recursos provenientes de ellos; en efecto, solo el 40% de las instituciones solidarias encuestadas se apalanca financieramente a través de este tipo de agentes económicos, mientras que el 47% lo hace con obligaciones financieras a corto plazo; finalmente, resulta pertinente demarcar que para el 13% de la muestra es importante hacerlo mediante la metodología del ahorro (Ver figura 10).

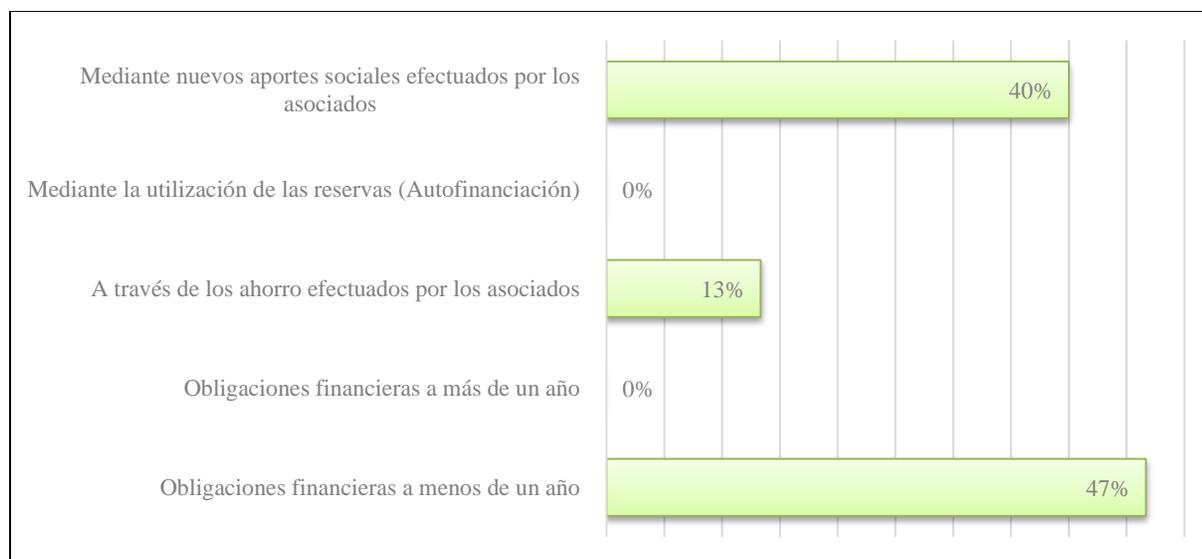


Figura 10. Correcta financiación No 2. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

La formación como factor clave del éxito competitivo de las organizaciones solidarias inmersas en el cooperativismo, hace referencia al grado de cualificación que presente el recurso humano encargado de su gestión empresarial; en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, el 53% de los agentes encuestados aseveró que no existe en ellas un plan que garantice la capacitación constante de su capital humano. Como resultado relevante, se destaca el 20% de la muestra que manifiesta una implementación de dicho instrumento con periodicidad anual, mientras que el 7% lo hace trimestral. Por último, solo el 3% lo efectúa de manera mensual (Ver figura 11).

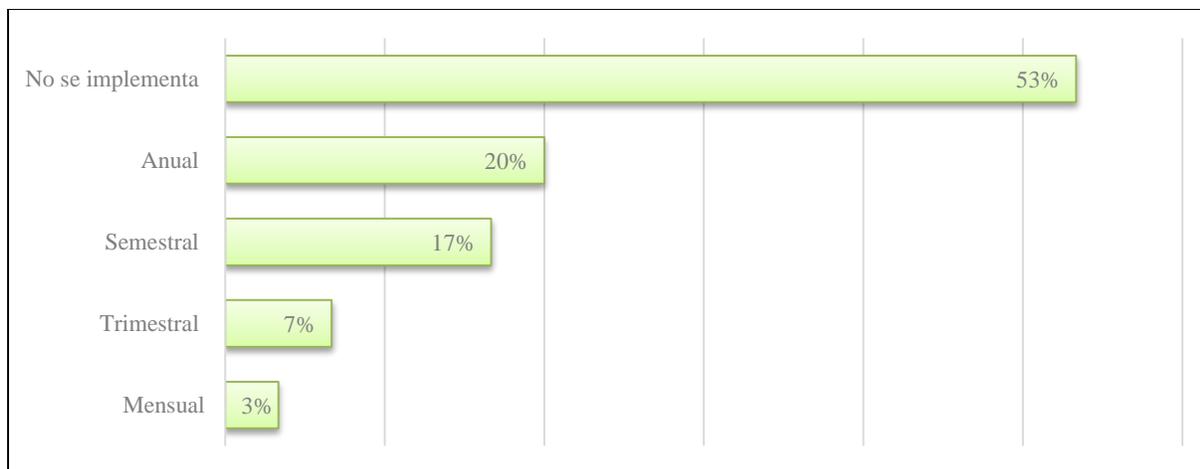


Figura 11. Plan de formación. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

En el contexto de las organizaciones solidarias, la dimensión puede garantizar el éxito competitivo en la medida en la cual asegure un alto grado apalancamiento financiero, mayor capacidad para tomar decisiones y utilización eficiente de los recursos internos; la primera variable aplicada para este fin hace referencia al Número de asociados. En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, el 70% poseen entre 51 y 200 socios, mientras que el 20% se encuentra en el rango de 201 a 500. Por último, solo el 10% posee menos de 50 asociados (Ver tabla 4.12).

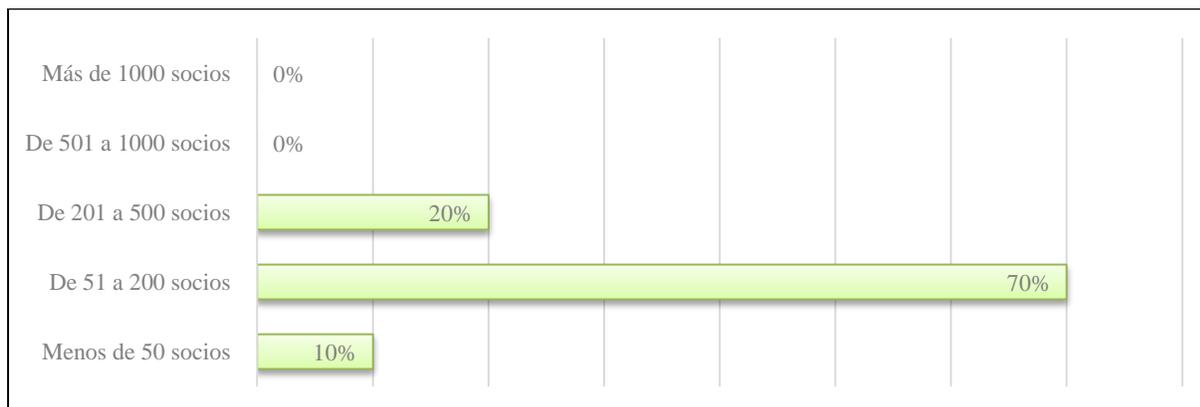


Figura 12. No de asociados en la cooperativa. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

El volumen de los activos, es un elemento esencial para establecer la dimensión adecuada de la institución solidaria, debido a que la estructura financiera revela la eficiencia de los estamentos directivos en la utilización de los recursos empresariales; en efecto, el 70% de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla se encuentra en un rango de 501 a 5000 Salarios Mínimos Mensuales Vigentes (SMMLV); mientras que el 20% se ubica en 5.001 a 15.000 SMMLV. Por otro lado, el 7% controla recursos que ascienden los 15.001 SMMLV, mientras que solo el 3% manifestó que la institución solidaria a la cual pertenece no supera los 500 SMMLV en lo que respecta a bienes corporativos de naturaleza tangible e intangible (Ver figura 13).

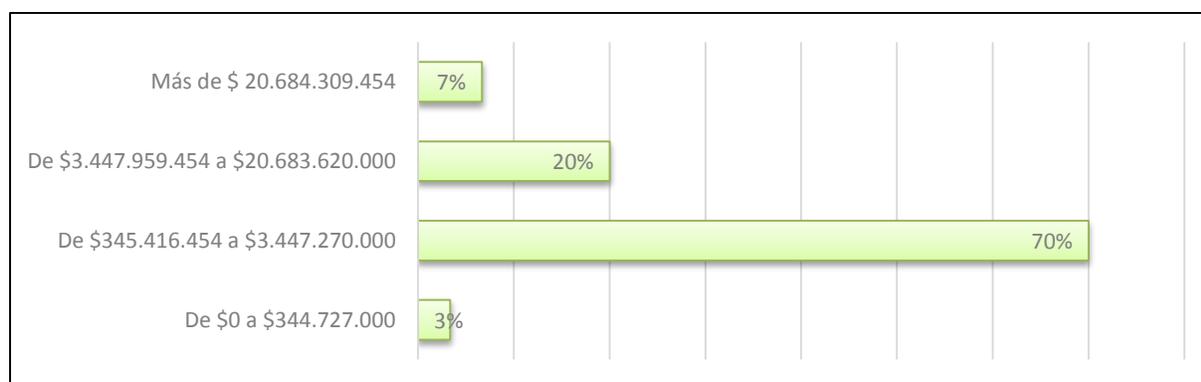


Figura 13. Volumen de activos de la cooperativa. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Finalmente, el número de asociados es un parámetro utilizado para determinar la dimensión de las cooperativas, y se transforma en un factor clave de éxito en la medida en la cual se le permita participar en la gestión de la institución solidaria; en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, los resultados de muestran que el 53% que integró la muestra se encuentra en un rango de 0 a 10 asociados, mientras que el 43% manifestó encontrarse en el intervalo de 11 a 50. Es importante demarcar, que solo el 3% declaró que sus socios sobrepasan los 201 (ver figura 14).

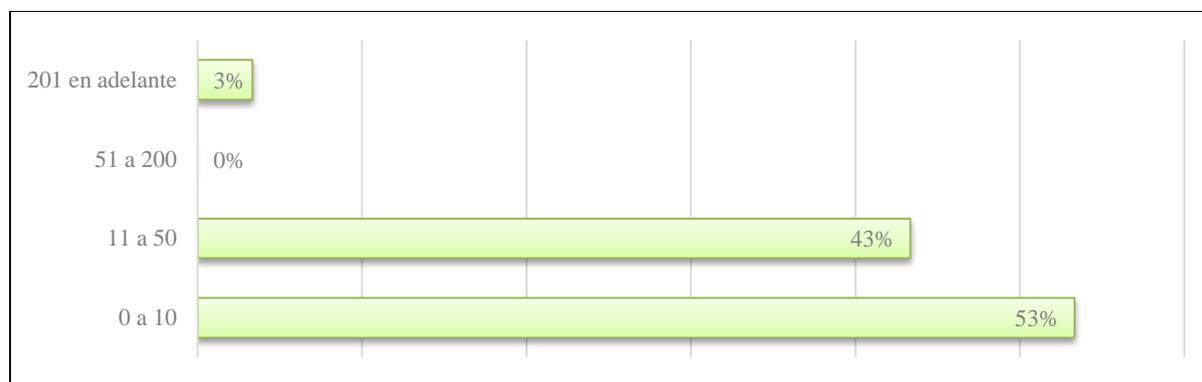


Figura 14. No de trabajadores asociados. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

El último factor clave de éxito determina que existen en las instituciones solidarias utilizadas estrategias que garantizan la permanencia de los asociados en las cooperativas; de hecho, a partir de los resultados se infiere que el 80% de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, los sistemas de información se constituyen en herramientas para determinar las necesidades de los agentes de mayor vulnerabilidad de la sociedad, mientras que el 83% utiliza las encuestas de satisfacción para lograr estos objetivos (Ver figura 15).

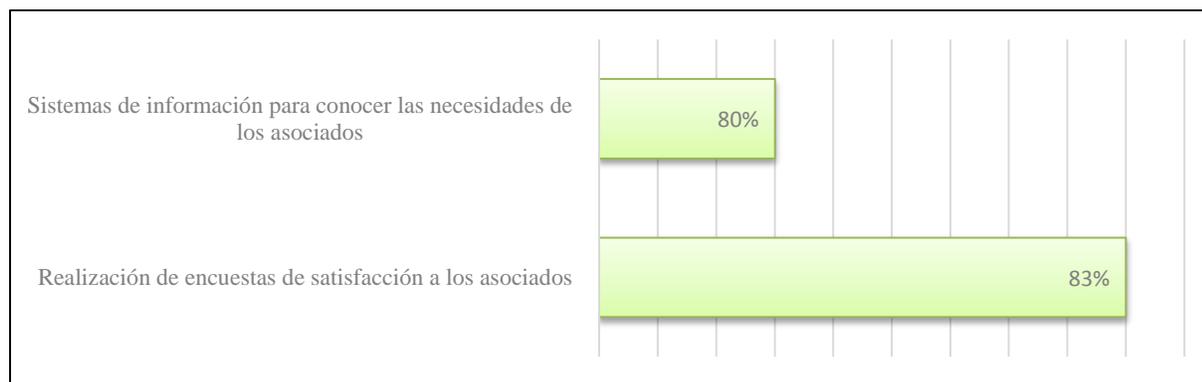


Figura 15. Grado de lealtad de los asociados. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

A efectos de garantizar la estancia permanente de los asociados en la institución, los estamentos directivos pueden utilizar diversas estrategias; Para Montegut (2006) la integración a otras instituciones solidarias es un factor clave de éxito en la medida en la cual fundamente la

lealtad de los socios; en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, este tipo de asociación con otras organizaciones se ha efectuado en un 47% para disminuir costos de servucción, 43% para mejorar la calidad de los servicios prestados y 10% para completar el ciclo productivo (Ver figura 16).

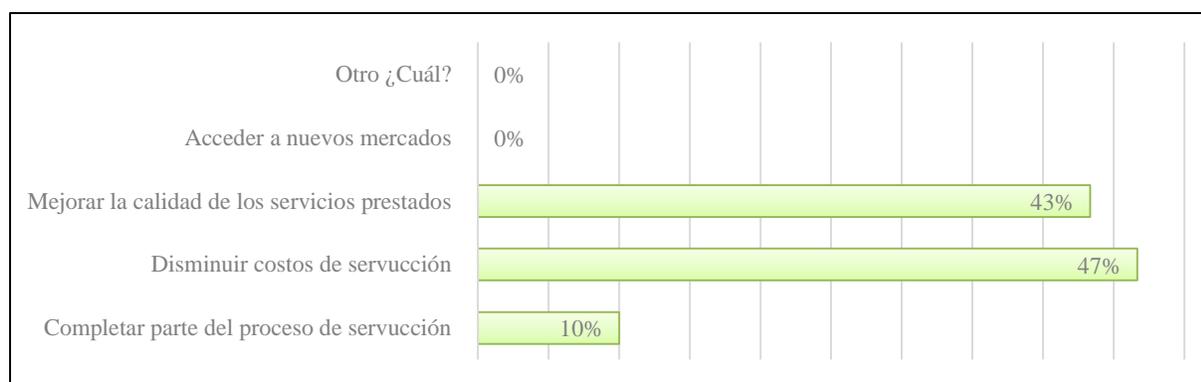


Figura 16. Grado de lealtad de los asociados No 2. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Estos resultados, se constituyen en evidencia empírica que demuestra la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla; para este efecto, se deduce la utilización de estrategias corporativas que demuestran la capacidad de estas instituciones para adaptarse a los requerimientos del asociado, la participación de estos agentes en los resultados obtenidos, la eficiencia en la utilización de las herramientas tecnológicas, la correcta financiación, una adecuada dimensión y una estructura empresarial que garantiza lealtad de los asociados

Sin embargo, existen en ellas debilidades que pueden llegar a afectar sus niveles competitivos. Estas falencias hacen referencia a la ausencia sistemas de gestión de calidad certificados, que garanticen procesos de prestación de servicios con un alto grado de eficiencia; por otro lado, no se implementan planes de formación que garanticen la generación de capital

intelectual desde su dimensión humana. Existen altas probabilidades de que estas circunstancias, afecten el desempeño competitivo de las instituciones estudiadas.

#### **4.5 Relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla.**

Para establecer la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla, se tomó como referencia el coeficiente de correlación de Pearson, el cual es abordado por Hernández et al (2014) como una prueba estadística que propende por la valoración de la relación existente entre dos variables estudiadas. Según los autores citados, este método propio de los análisis paramétricos arroja valores que pueden variar de -1 a 1 y se representa con la letra  $r$  (Ver tabla 18).

Tabla 18

*Coeficiente de correlación de Pearson*

<i>Coeficiente <math>r</math> Pearson</i>	<i>Análisis e interpretación</i>
-1.00	Correlación negativa perfecta (A mayor X menor Y de manera proporcional).
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	<i>Correlación positiva perfecta (A mayor X mayor Y o a menor X menor Y).</i>

*Nota:* Se presentan los índices de correlación  $r$  de Pearson. Por Hernández et al., 2014, Metodología de la investigación. México D.F., México: Mc Graw Hill.

Inicialmente, se observan coeficientes de correlación  $r$  de Pearson débiles entre el aprendizaje individual y los indicadores utilizados para medir la competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla; de igual forma, este índice estadístico determina relaciones débiles entre el aprendizaje en sus dimensiones colectivas y organizacional, con respecto a las estrategias de competitividad y los factores clave de éxito (Ver tabla 19).

Esto se constituye en evidencia empírica que refuta los fundamentos teóricos desarrollados por De Geus (1998) y Garzón y Fischer (2009), en razón a que en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla, el aprendizaje organizacional no genera los insumos básicos para el desarrollo de estrategias corporativas que garanticen una posición competitiva en el mercado actual; en consecuencia, se infiere que en dichas instituciones el conocimiento no se constituye en insumo básico para incentivar prácticas que garanticen la generación de valor.

Tabla 19

*Correlación del aprendizaje organizacional y la competitividad*

Dimensiones		Estrategias competitivas	Factores clave de éxito
Aprendizaje individual	Correlación de Pearson	0.197**	0.237**
	Sig.	0,000	0,000
	N	30	30
Aprendizaje colectivo	Correlación de Pearson	0.057**	0.111**
	Sig.	0,000	0,000
	N	30	30
Aprendizaje organizacional	Correlación de Pearson	0.003**	0.163**
	Sig.	0,000	0,000
	N	30	30

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*Nota:* Se presentan las correlaciones entre el aprendizaje organizacional y la competitividad. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

De igual forma, se observan correlaciones débiles entre los indicadores que integran las tecnologías para la gestión del conocimiento con respecto al desarrollo de estrategias de competitividad y la identificación de los factores clave de éxito en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, debido a que el coeficiente  $r$  de Pearson arroja relaciones inferiores a 0.3 para las variables objeto de estudio (Ver tabla 20).

Estos resultados, refutan los fundamentos teóricos de Alvear y Ronda (2005) en razón a que en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, las tecnologías aplicadas a la gestión del conocimiento aunque soportan el proceso de almacenamiento, distribución y clasificación de la información que fluye de manera tácita en la organización, no existe evidencia empírica que soporte su relación con respecto al desarrollo de estrategias de competitividad y la identificación de los factores claves en la consecución de una posición competitiva.

Tabla 20

*Correlación Tecnologías para la gestión del conocimiento y la competitividad*

	Dimensiones	Estrategias competitivas	Factores clave de éxito
Sistemas de información	Correlación de Pearson	0.055**	0.175**
	Sig.	0,000	0,000
	N	30	30
TIC	Correlación de Pearson	0.091**	0.24**
	Sig.	0,000	0,000
	N	30	30
Control interno	Correlación de Pearson	0.05**	0.10*
	Sig.	0,000	0,000
	N	30	30

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

*Nota:* Se presentan las correlaciones en Tecnologías para gestión del conocimiento y la competitividad. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Por otra parte, los resultados demarcan un grado de relación débil entre los indicadores concernientes a las prácticas de capital humano, relacional y estructural, con respecto al desarrollo de estrategias competitivas y el cumplimiento de las condiciones establecidas por los factores clave de éxito para las organizaciones cooperativistas; lo anterior se fundamenta en indicadores *r* de Pearson inferiores a 0.3 para cada una de las dimensiones referentes al capital intelectual y la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla (Ver tabla 21).

En consecuencia se refutan los fundamentos teóricos de Melián y Hormiga (2007), debido a que en las cooperativas de ahorro y crédito se desarrollan prácticas que refuerzan el capital intelectual en cada una de sus dimensiones; sin embargo, no existe evidencia empírica que soporte el hecho de que esta clase de activo intangible proporciona las bases fundamentales para la generación de valor empresarial y la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 21

*Correlación capital intelectual y competitividad*

Dimensiones		Estrategias competitivas	Factores clave de éxito
	Correlación de Pearson	0.16**	0.17**
Capital humano	Sig.	0,000	0,000
	N	30	30
	Correlación de Pearson	0.19**	0.16**
Capital estructural	Sig.	0,000	0,000
	N	30	30
	Correlación de Pearson	0.27**	0.20*
Capital relacional	Sig.	0,000	0,000
	N	30	30

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*Nota:* Se presentan las correlaciones entre el capital intelectual y la competitividad. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Finalmente, los resultados demuestran correlaciones inferiores a 0.3 entre el proceso de gestión del conocimiento y la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, lo que determina que no existe evidencia empírica que soporte los fundamentos teóricos desarrollados por Nonaka y Takeuchi (1995) y Gómez (2009), debido a que en el contexto de las instituciones estudiadas la sociabilización, exteriorización, combinación e interiorización de las capacidades individuales del recurso humano no proporciona las bases fundamentales para el desarrollo de ventajas competitivas (Ver tabla 22).

Tabla 22

*Correlación proceso de gestión del conocimiento y la competitividad*

Dimensiones		Estrategias competitivas	Factores clave de éxito
Creación, identificación y adquisición	Correlación de Pearson	0.17**	0.09**
	Sig.	0,000	0,000
	N	30	30
Clasificación y almacenamiento	Correlación de Pearson	0.26**	0.08**
	Sig.	0,000	0,000
	N	30	30
Aplicación y actualización	Correlación de Pearson	0.27**	0.14*
	Sig.	0,000	0,000
	N	30	30
Transferencia	Correlación de Pearson	0.13**	0.07**
	Sig.	0,00	0,00
	N	30	30
Medición	Correlación de Pearson	0.08**	0.13**
	Sig.	0,00	0,00
	N	30	30

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*Nota:* Se presentan las correlaciones entre el proceso de gestión del conocimiento y la competitividad. Por A. Escobar, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

## **Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones**

El presente capítulo, posee como finalidad explicitar las conclusiones a las cuales se llegaron a partir de la ejecución del proceso sistemático y empírico cuyo objetivo se ubicó en analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito en Barranquilla. Por otro lado, se exponen las recomendaciones efectuadas tanto al personal involucrado con los procesos de gestión del conocimiento en las instituciones estudiadas, como a los actores que desde la academia propenden por el fortalecimiento de las líneas de investigación relacionadas con la administración de los activos de naturaleza intangible.

### **5.1 Conclusiones**

Durante el desarrollo del estudio, se planteó como objetivo general el análisis de la relación existente entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla; para este efecto, se partió de una investigación de enfoque cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental correlacional-causal; Por otro lado, la recolección de los datos se efectuó a partir de la aplicación de un cuestionario con escala ordinal tipo Likert. A partir de esta metodología, se recolectó la evidencia empírica necesaria a fin de materializar los objetivos establecidos y formular las conclusiones correspondientes.

En lo que respecta al primer objetivo específico, se observa la aplicación de estrategias corporativas cuyo fin se establece en la maximización del valor empresarial de la cooperativa, a partir de la interrelación de variables como el aprendizaje organizacional en cada una de sus dimensiones; lo anterior, aunado a la manipulación de herramientas como el control interno, las

TIC y los sistemas de información, propende por el fortalecimiento del capital intelectual representado por las capacidades del recurso humano, las relaciones que entabla la organización con los Stakeholders y la estructura institucional que integra su *Know How, Know What y Know Why*.

Así mismo, se evidencia el establecimiento de lineamientos estratégicos que propenden por la creación, identificación, adquisición, clasificación, almacenamiento, aplicación, actualización y transferencia del conocimiento; sin embargo, al momento de medir la utilidad de las capacidades explicitadas mediante la implementación de mecanismos de gestión, se denota la ausencia de indicadores que permitan determinar la eficiencia de la memoria organizacional en cuanto a la satisfacción de las necesidades ostentadas por los asociados.

Por otra parte, al recolectar evidencia empírica relacionada con el tercer objetivo específico, se logró establecer el cumplimiento de gran parte de los factores clave de éxito definidos por Bruque et al. (2002); Montegut et al. (2006) y Moyano et al. (2008) para las organizaciones que desde la economía solidaria deseen ser competitivas. Lo anterior, permite concluir un desempeño empresarial que ubica a las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla, en los niveles de competitividad ideales para este tipo de organizaciones.

No obstante, aún existen aspectos corporativos que deben ser fortalecidos a efectos de alcanzar un nivel competitivo ideal; dichos factores hacen referencia a la ausencia de sistemas de gestión de calidad que presenten certificaciones relacionadas con la eficiencia de la institución solidaria, en lo que respecta a la prestación del servicio de ahorro y crédito. Además, no existen planes de formación que propendan por la cualificación y tecnificación del capital intelectual en su dimensión humana.

En este sentido, resulta relevante fortalecer los procesos de gestión empresarial de las cooperativas de ahorro y crédito, con la finalidad esencial de que estructuren estrategias corporativas que garanticen un desempeño competitivo exitoso, a partir de las capacidades individuales de aprendizaje organizacional y la presencia de procesos institucionales fundamentados en certificaciones que demuestren su eficiencia en la satisfacción de las necesidades que ostentan los agentes de mayor vulnerabilidad de la sociedad.

Como resultado principal de la investigación y dando respuesta al cuarto objetivo específico, se observan correlaciones positivas débiles entre los diferentes indicadores que integran las variables gestión del conocimiento y competitividad en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla; lo que indica, que los lineamientos estratégicos llevados a cabo a fin de explicitar las capacidades implícitas de aprendizaje organizacional, no se relacionan con el desarrollo de estrategias competitivas orientadas al cumplimiento de los factores clave del éxito competitivo de las organizaciones solidarias.

Lo anterior, refuta los fundamentos teóricos de autores como Nonaka y Takeuchi (1995), De Geus (1998), Alvear y Ronda (2005), Melián y Hormiga (2007), Garzón y Fischer (2009) y Gómez (2009), quienes manifiestan que en el contexto de la sociedad actual, la gestión del conocimiento se establece como un paradigma de administración a partir del cual se construyen las bases para la generación de una posición competitiva en el mercado, a través de la concepción de ideas que propendan por la innovación en cada una de sus dimensiones.

## 5.2 Recomendaciones

Las conclusiones a las cuales se llegaron una vez se desarrolló el proceso investigativo, evidenciaron una serie de debilidades en las organizaciones objeto de estudio que pueden transformarse en amenazas producto de la alta competencia que caracteriza los mercados inmersos en la tercera revolución industrial; por este motivo, a fin de fortalecer las capacidades institucionales para generar valor a partir de los activos intangibles, se recomienda lo descrito en los párrafos precedentes.

En primera instancia, se recomienda a las cooperativas de ahorro y crédito la articulación de estrategias orientadas al explicitación de los conocimientos derivados de la experiencia y habilidades de aprendizaje que demuestre el capital humano, lo cual requiere la aplicación de procesos sistemáticos de planeación, organización, dirección y control. Esto con la finalidad, de fortalecer la memoria organizacional y robustecer las capacidades para la prestación de servicios a los agentes de mayor vulnerabilidad de la sociedad.

Por otro lado, se recomienda a las instituciones objeto de estudio la implementación de sistemas para la gestión de la calidad que propendan por la implementación de estándares que garanticen eficiencia en los procesos internos y determinen la satisfacción de las necesidades de los asociados con respecto al ahorro y el crédito; lo descrito, posee como fundamento las actuales condiciones del mercado, el cual obliga a los agentes económicos a ser competitivos a partir de la manipulación de variables que obedecen a factores internos.

En lo que respecta al recurso humano, se recomienda a las instituciones cooperativistas que desarrollan actividades de ahorro y crédito en la ciudad de Barranquilla, la realización de programas de formación integral que garanticen un adecuado proceso de cualificación y

tecnificación del capital intelectual, debido a que en la actual sociedad del conocimiento la generación de valor es consecuencia de las capacidades que demuestre la organización, para adaptarse a las constantes exigencias del mercado; esto solo es posible, en la medida que se cuente con individuos proactivos y eficientes en la solución de situaciones problemáticas.

Además, se recomienda a las Instituciones de Educación Superior (IES) que brinden espacios desde sus grupos de investigación, para que desarrollen estudios relacionados con la administración de los activos intangibles con un mayor alcance y dirigidos a otros sectores de la realidad empresarial, con la finalidad esencial de recolectar evidencia empírica que demuestre la influencia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de estrategias competitivas que garanticen un desempeño empresarial exitoso.

Debido a que la implementación de procesos relacionados con la gestión del conocimiento responde a las características de cada agente económico, se recomienda a los centros de investigación el desarrollo de estudios que apliquen procesos metodológicos relacionados con el paradigma de la complementariedad epistemológica, con el objetivo esencial de recolectar evidencia empírica que fortalezca las conclusiones a las cuales se puedan llegar.

Finalmente, debido a que los profesionales de las ciencias económicas son los encargados de generar conocimientos concernientes a las relaciones que se entablan entre los agentes inmersos en el sistema económico, se le recomienda la realización de estudios que propendan por el análisis de la correlación existente entre la aplicación de los activos intangibles derivados del aprendizaje organizacional y el capital intelectual, con respecto al desarrollo de estrategias competitivas y la identificación de los factores clave de éxito.

## Referencias

- Abdel, G., & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad*. México D.F., México: ITAM.
- Acosta, M. (1999). *Factores internos y competitividad* (Tesis Doctoral). Universidad de la Laguna, Santa Cruz de Tenerife, España.
- Ahumada, A. (2002). *La evaluación en una concepción de aprendizaje significativo*. Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Ahumada, E., Zárate, R., López, I., & Perusquia, J. (2012). Modelo de competitividad Basado en el conocimiento: El caso de las Pymes del sector Tecnologías de información en Baja California. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 5(4), 13-27.
- Álvarez, J., & Serrano, R. (2006). Estructuras de integración del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia. *Revista venezolana de economía social*, 6(11), 184-201.
- Alvear, T., & Ronda, C. (2005). *Sistemas de Información para el Control de Gestión: Un apoyo a la gestión empresarial* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Anheir, H., & Seibel, W. (1990). *The Third sector comparative studies of nonprofit organizations*. Berlin, Germany: De Gruyten.
- Archibold, W., & Vega, E. (2013). *Gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del Departamento del Atlántico* (Tesis de maestría). Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Bahoque, E., Gómez, O., & Pietrosemil, L. (2007). Gestión del conocimiento en la industria de la construcción: Estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(39), 393- 409.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C., Fracica, G., & Frost, J. (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*, (100), 303-315.
- Bontis, N. (1996). There's a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 40-47.
- Bradley, K. (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review*, 8(1), 53-62.

- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital Core Asset for Third*. Madrid, España: Paidós empresa.
- Bruque, S., Hernández, J., Moyano, J., & Vargas, A. (2002). ¿Son más competitivas las sociedades cooperativas? Un análisis en el sector de la distribución. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (42), 131-157.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de estudios económicos*, 53(164), 207-229.
- Bueno, E. (1999). *La economía del conocimiento: La importancia de los intangibles*. Madrid, España: IUEE.
- Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18(2), 157-176.
- Canals, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 131-152.
- Cardenas, R. (2010). Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del Estado. *Enciclopedia virtual EUMED.NET*. [Versión electrónica]. Madrid: Enciclopedia virtual EUMED.NET, <http://www.eumed.net>.
- Cardozo, H. (2006). *Auditoría del sector solidario: Aplicación de normas internacionales*. Bogotá, Colombia ECOE Ediciones.
- Casate, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte 1 el cuadro de mando integral como herramienta para la gestión, *ACIMED*, 15(6). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&tlng=es).
- Castellanos, O., Ramírez, D., Fúquene, A., Quintero, R., & Fonseca, S. (2013). *Competitividad: Apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Castello, E. (2002). Los activos intangibles en la era del conocimiento. *Boletín de estudios económicos*, 57(176), 197-226.
- Castillo, I., & Portela, M. (s.f). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades [Mensaje en un blogs]. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/reseconinforma/pdfs/308/07%20Teor%EDa%20de%20los%20recursos%20y%20capacidades.pdf>
- Castillo, L. (2007). Una aproximación conceptual a la gestión del conocimiento como disciplina emergente de vital importancia para las organizaciones. *Revista politécnica*, (4), 85-92.

- Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC). (2003). *Modello Intellectus: medición y gestión del capital intelectual*. Madrid, España: Documentos Intellectus Num 5 IADE (UAM).
- Cerda, H. (1995). *Los elemetos de la investigacion: Como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá, España: El Buho.
- Chang, E. (2011). Gestión administrativa integral. En E. Cano, E. Chang, J. Jimenez, M. Sánchez, & P. Soto, *Administración: Un enfoque hacia las instituciones educativas (págs. 129-150)*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universitaria de la Costa, EDUCOSTA.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y tecnica comercial*. México D.F., México: Mac Graw Hill.
- Ley 454. (1998). *Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, etc. Diario Oficial No. 43.357, 1998, 06, 08, Santa Fe de Bogotá, Colombia.*
- Comison, C., Palacios, D., & Devece, C. (1999). *Modelo Nova club de gestion del conocimiento de la comunidad valenciana*. Castello, España: Universitat Jaime I de Castellon.
- Confecoop. (2012). *Desempeño del sector cooperativo Colombiano 2012*. Recuperado de [http://confecoop.coop/images/informes\\_anuales/Informe\\_2012.pdf](http://confecoop.coop/images/informes_anuales/Informe_2012.pdf).
- Corral, V., Marschall, C., & Romero, S. (2006). *Cooperativas agrarias en Argentina*. (Tesis de maestria). Univesidad del Cema, Buenos Aires, Argentina.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Uneted State of America: Harvard Business Press.
- De Geus, A. (1998). Plannig as learning. *Harvard Business Review*, 66(4), 70-74.
- De la Garza, E., Hernández, N., & Puente, N. (2013). Indicadores de aprendizaje organizacional individual en una pyme de Coahuila. *Revista Global de Negocios*, 1(1), 107-116.
- De Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of management executive*, 14(49), 113-128.
- Del Rio, J., & Santisteban, D. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revistas ciencias estrategicas*, 19(26), 247-266.
- Desroche, H. (1983). *Pour un traité d'économie sociale*. Paris, Francia: Coopérative d'information et d'édition mutualiste.
- Domínguez, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial*. Madrid, España: B - EUMED.
- Drucker, P. (2000). Llega una nueva organización a la empresa. En P. Druker, I. Nonaka, D, Gervin, Ch. Argyris, D. Leonard, S. Straus, A. Kleiner, G. Roth, J. Seely, J. Braian, P.

- Alderson & S. Finkelstein, *Gestión del conocimiento (págs. 1-23)*. Bilbao, España: Harvard Business Review.}
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing yours Companys true Value by finding its hideden brainpower*. New York, Uneted State of America: Harper Collins.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *El capital intelectual*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- Enríquez, L., De Guadalupe, C., Torres, J., & Rodríguez, R. (2013). La gestión del conocimiento como elemento de competitividad en la industria manufacturera en Aguascalientes. *Global Conference on Business and Finance Proceeding*, 8(1), 642-658.
- Escobar, A. (2016). *Gestión del conocimiento como estrategia de innovación empresarial en las PYME del sector exportador del Departamento del Atlántico* (Trabajo presentado en el marco de la convocatoria Joven Investigador COLCIENCIAS 673 de 2014). Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia.
- Estrada, S., & Dutrénit, G. (2007). Gestión del conocimiento en Pymes y desempeño competitivo. *ENGEVISTA*, 9(29), 129-148.
- EUROFORUN. (1998). *Proyecto INTELECT medicion del capital intellectual*. Madrid, España: IUEE.
- Farfan, D., & Garzon, M. (2006). *La gestion del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Flores, M., & Ramírez, R. (2011). Intermediación de conocimiento: proceso de la gestión del conocimiento en cooperativas agropecuarias venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(55), 458-473.
- Gaiger, L. (2007). La economía solidaria y el capitalismo en la perspectiva de las transiciones históricas. En P. Singer, L. Gaiger, O. Nuñez, A. Quijano, J. Caraggio, L. Teriba, M, Pochmann, p. Cunca, A. federico-Sabaté. L. Razeto, U. Duchrow, F. Hinkelammert, A. Melo & E. Dussel. *La economía social desde la periferia (págs. 129-150)*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Altamira.
- Garay, L. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. En Competitividad*. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación, Colciencias & Consejería Económica y de Competitividad.
- Garcia, J. (2002). *Gestion del conocimiento y empresa: una aproximacion a la realidad española*. Madrid, España: EOI Esc. Organiz. Industrial.
- Garzón, M. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional: Documentos de investigación No 22*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Garzón, M. (2006). Aproximaciones a la gestión del conocimiento en empresas colombianas. *Universidad empresa*, 5(10), 232-256.
- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinamicas. *Dimesión empresarial*, 23(1), 111-131.

- Garzón, M., & Fischer, A. (2009). El aprendizaje organizacional en Republica Dominicana y Colombia. *Pensamiento y gestión*, (26), 238-278.
- Gates, B. (1999). *Los negocios en la era digital*. Barcelona, España: Plaza y Janés .
- Gómez, M. (2009). *Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España.
- González, J., & Rodríguez, M. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de administración*, (43), 113-127.
- González, J., Moreno, L., & Rodríguez, M. (2015). La integración y sus convenios internacionales en America Latina. *Revista Económicas CUC*, 36(2), 79-94.
- Gutiérrez, L. (2011). La innovación como factor determinante en la gestión del conocimiento en las pymes del sector salud de Barranquilla. *Revista Amauta*, (17), 7-24.
- Henandez, M. (2010). *Propuesta del modelo de gestion del conocimiento para la gerencia de gestion documental y centros de servicios compartidos del grupo bancolombia en Medellin* (Tesis de especialización). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Hernández, A., Marulanda, C., & López, M. (2014). Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia. *Información Tecnológica*, 25(2), 111-122.
- Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. México D.F., México: Plaza y Valdes.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hollander, R. (2005). Los Activos Intangibles: Presentación de Algunos Modelos Desarrollados. *Revista Horizontes Empresariales*, 4(1), 47-60.
- Horrach, P., & Socias, A. (2011). La actitud de las empresas de economía solidaria frente a la divulgación de información sobre sostenibilidad desde el prisma de la teoría de los stakeholders o grupos de interés. *Revista de contabilidad*, (14), 267-297.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Katime, A. (2006). *Hacia la construcción del derecho solidario en Colombia*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Larios, J. (2009). El capital intelectual: Un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio. *Criterio Libre*, 7(11), 101-121.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de información gerencial: Organización y tecnología de la empresa conectada en Red*. México D.F., México: Mc Graw Hill.

- Leonard-Barton, D. (1998). *Wellspring of knowledge: Building and sustainig the sources of innovation*. Boston, United States Of America: Harvad Business School Press.
- LLorente, I. (2013). *Análisis de competitividad de las empresas de acuicultura. Aplicaciones empiricas al cultivo de la Dorada (Sparus Auratha) y la lubina (Dicentrarchus labrax)* (Tesis Doctoral). Universidad de Cantabria, Santander, España.
- Lopera, M., & Ledis, N. (2013). *Caracterización de un modelo de gestión del conocimiento aplicable a las funciones universitarias de investigación y extensión: caso Universidad CES* (Tesis de maestria). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- López, J., Santos, M., & Trespalacios, J. (2008). Aprendizaje organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: Evidencias empíricas. *Cuadernos de administración*, 21(37), 81-107.
- López, M. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Caldas, Colombia: Universidad de Caldas.
- Mantilla, S. (2004). *Capital intelectual y contabilidad del conocimiento*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Martínez, I., & Ruiz, M. (2002). *El aprendizaje en las morganizaciones: El nivel individual . Congraso Nacional y Congreso Hispano Francés (XVI:XII)*. Alicante, España: Asociación europea de dirección y economía de la empresa .
- Martínez, L. (2006). *Estado del arte del sector solidario en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Mejía, R. (2002). Sistema de control interno para las pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, (125), 74-86.
- Méndez, C. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México D.F., México: Limusa.
- Mercosur. (2005). *El rol de las cooperativas como parte integrante de la economia social en la cohesion social en America latina y Europa*. Montevideo, Uruguay: Reunión especializada de cooperativas del Mercosur. Recuperado de <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03233.pdf>
- Michelsen, J. (1997). *Las logicas de las organizaciones cooperativas algunas sugerencias desde la realidad Escandinava*. Buenos Aires, Argentina: Facultad de ciencias económicas Universidad de Buenos Aires Argentina UBA.
- Molina, P. (2009). *Valoración del capital intelectual en una empresa colombiana* (Tesis de maestria). Universidad Nacional, Medellín, Antioquia, Colombia.
- Monogas, M. (2012). El capital intelectual y la gestion del conocimiento. *Ingenieria Industrial*, 33(2), 142- 150.

- Montegut, Y. (2006). *Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas* (Tesis doctoral). Universitat de Lleida, Cataluña, España.
- Monzón, J. (2012). *La globalización y el futuro de las cooperativas . Economía solidaria: Identidad, desafíos y estrategias*. Valencia, España: CIRIEC, Centro Internacional de Investigación e Información.
- Moyano, J., Puig, F., & Bruque, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (61), 233-249.
- Nevado, D., & Victor, L. (2000). ¿Como medir el capital intelectual de una empresa?. *Partida doble*, (115), 42-53.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company*. Nex York, United States Of America: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Tomaya, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Ochoa, J., Parada, E., & Verdugo, M. (2012). La gestión del conocimiento como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *INCEPTUM*, 7(12), 315 - 336.
- Orellana, M. (Julio de 2007). *La economía solidaria como forma de organización económica alternativa el sistema capitalista global*. Barcelona, España: Observatori Solidaritat UB.
- Otálora, J., & Vásquez, L. (2016). *Metodología abc para el fortalecimiento de la gestión de costos en las cooperativas de ahorro y crédito de Barranquilla* (Investigación financiada por COLCIENCIAS convocatoria 702 de 2015 y la Universidad de la Costa Convocatoria 11 de 2015). Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia.
- Paniagua, E., & López, B. (2007). *La gestión tecnologica del conocimiento*. Murcia, España: Editum.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the growth of the firm basic*. Londres, United Kingdom: Basic Blackwell.
- Pérez, D., & Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 3(1), 31-59.
- Pérez, E. (2006). *Cooperativismo en Puerto Rico: Análisis de las cooperativas de trabajo asociado sector industrial . Memoria para optar al grado de doctor . Madrid , España : Universidad Complutense de Madrid .*
- Pérez-Soltero, A., Leal, V., Barceló, M., & León, J. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restauranero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible capital*, 9(1), 153-183.
- Porter, M. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard-Deusto Business Review*, (Numero extra), 3-26.

- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara Editor S.A.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento: los pilares del éxito*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Ramos, J., & Rangel, R. (2009). Ventajas competitivas basadas en la gestión del conocimiento: el caso de tres sectores industriales del departamento del atlántico. *Revista de economía del caribe*, (3), 86-146.
- Rivas, L., & Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios gerenciales*, 23(102), 83-100.
- Rodríguez, L., & Villafranca, L. (2005). *Importancia del capital intelectual y su medición contable dentro de las organizaciones* (Tesis de pregrado). Universidad de Oriente, Maturín, Venezuela.
- Rodríguez, M., & González, J. (2013). Gestión del conocimiento y capital intelectual, a través de modelos universitarios. *Económicas CUC*, 34(1), 85-116.
- Rodríguez, M., González, J., & Castillo, B. (2012). Estudio de aprendizaje organizacional de las microempresas de Sogamoso, Boyacá. *Económicas CUC*, 1(33), 81-102.
- Roos, G., Bainbridge, A., & Jacobsen, K. (2001). Intellectual Capital as a Strategic Tool. *Strategic & Leadership*, 29(4), 21-26.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinsson, L. (2001). *Capital Intelectual el Valor intangible de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Saavedra, L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme Latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, (33), 93-124.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning Review*, 24(2), 10-14.
- Sánchez, A., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(2), 97-111.
- Sanchez, M., González, M., & Perez, H. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de direccion y economia de la empresa*, 13(2), 97- 111.
- Sánchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (1996). *Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence Based- Competition*. Oxford, England: Pegamon.

- Seguí, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: El arte y práctica de la organización inteligente*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Solleiro, J., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059-1070.
- Steib, N. (1999). Gestión del conocimiento: Algo más que información. *Training & Development Digest*, (10), 58-59.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. Doubleday Currency. New York, United States of America: Doubleday Dell publishing group.
- Sveiby, K. (1997). *The new organizational wealth*. San Francisco, United States of America: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Thompson, A., & Peteraf, M. (2012). *Administración estratégica*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Toro, I., & Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Vázquez, G., Guerrero, J., & Núñez, T. (2014). Gestión de conocimiento, capital intelectual y competitividad en pymes manufactureras en México. *Revista RETOS*, 4(7), 32-43.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de las Ciencias .
- Walsh, J., & Ungson, G. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge foundations: thinking about thinking-how people and organizations create, represent and use of knowledge*. Arlington, United States of America: Schema Press.
- Zack, M. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan management review*, 40(4), 45-58.

## Anexos

### Anexo A. Formato de cuestionario

Estimado señor (a):

En el marco de los estudios de maestría en Administración de Empresas de la Universidad de la Costa CUC (Barranquilla – Colombia), se está realizando una investigación titulada: *Gestión del conocimiento y competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito de Barranquilla*, cuyo objetivo general es Analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en dichas instituciones solidarias. Por esta razón, es de vital importancia contar con su opinión.

Le aseguramos que la información que usted suministre tendrá un carácter científico y será utilizada exclusivamente para los fines antes expuesto. Su opinión es de gran importancia para este estudio, por lo que se le agradece la mayor objetividad.

El cuestionario consta de 3 partes. En la primera, se consultan los datos generales del encuestado. La segunda y tercera sección, poseen como objetivo recolectar información concerniente a las variables estudiadas (Gestión del conocimiento y Competitividad).

**De antemano gracias por su colaboración.**

**Adalberto Enrique Escobar Castillo.**

Contador Público de la Universidad de la Costa CUC.

Joven Investigador COLCIENCIAS. Convocatoria 673 de 2014.

Docente Investigador Activo del Grupo GICADE.

Cel. 301-478-3827.

Correo Electrónico: Aescobar2@cuc.edu.co

## CUESTIONARIO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD

### PARTE I: DATOS GENERALES

1. Edad:

- a) Menor de 25 años \_\_\_\_\_
- b) Entre 25 y 35 años \_\_\_\_\_
- c) Entre 36 y 45 años \_\_\_\_\_
- d) Entre 46 y 55 años \_\_\_\_\_
- e) Más de 55 años \_\_\_\_\_

2. Antigüedad en la organización:

- a) Menos de 1 año \_\_\_\_\_
- b) Más de 1 año \_\_\_\_\_
- c) Más de 2 años \_\_\_\_\_
- d) Más de 5 años \_\_\_\_\_

3. Nivel de formación:

- a) Maestría o doctorado \_\_\_\_\_
- b) Especialización \_\_\_\_\_
- c) Profesional \_\_\_\_\_
- d) Técnico o tecnólogo \_\_\_\_\_

### PARTE II: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En el siguiente bloque de preguntas, usted encontrará una serie de afirmaciones con seis opciones de respuestas (**6 Total acuerdo, 5 Moderado acuerdo, 4 Acuerdo, 3 Desacuerdo, 2 Moderado desacuerdo y 1 Total desacuerdo**), las cuales deben ser valoradas teniendo en cuenta el grado de conformidad de los ítems con la realidad empresarial de su institución solidaria. Por favor, responda cada una de las afirmaciones seleccionando con una (**X**) aquella alternativa que considere más adecuada.

No.	AFIRMACIONES	6	5	4	3	2	1
1	La cooperativa cuenta con planes de inducción.						
2	La cooperativa promueve la generación de conocimientos a través de políticas de incentivos.						
3	La cooperativa capacita al recurso humano en temas relacionados con los procesos institucionales que desarrolla.						
4	La cooperativa estimula la creación de conocimiento a través de comunidades de aprendizaje.						
5	La cooperativa utiliza las memorias organizacionales como herramientas para la transmisión del conocimiento.						

No.	AFIRMACIONES	6	5	4	3	2	1
6	La cooperativa genera espacios de sociabilización en las que se desarrollan evaluaciones de las irregularidades.						
7	La cultura organizacional de la cooperativa está enfocada a la transmisión de conocimientos.						
8	La cultura organizacional de la cooperativa facilita el desarrollo de capacidades de aprendizaje.						
9	La cultura organizacional de la cooperativa facilita el desarrollo de capacidades de análisis.						
10	Los sistemas de información utilizados por la cooperativa generan datos integrales.						
11	Los sistemas de información utilizados por la cooperativa fundamentan la evaluación de los riesgos inherentes a la actividad empresarial.						
12	Existen en la cooperativa los sistemas de información necesarios para la preparación oportuna de los informes requeridos.						
13	Las políticas corporativas de la cooperativa propenden por la utilización de las TIC como herramientas de transmisión de conocimientos.						
14	Las capacidades de respuesta de la cooperativa se sustentan a través de la utilización de las TIC.						
15	La consecución de los objetivos empresariales se sustenta a través de la utilización de las TIC.						
16	El sistema de control interno propicia el desarrollo de capacidades de reacción.						
17	El sistema de control interno respalda la transferencia del conocimiento.						
18	El sistema de control interno favorece la generación de información confiable.						
19	La cooperativa utiliza las experiencias del recurso humano como fuente de aprendizaje organizacional.						
20	Para la cooperativa resulta importante que el recurso humano posea capacidades de trabajo en equipo.						
21	Existen en la cooperativa rutinas empresariales tendientes al desarrollo de habilidades técnicas en el recurso humano.						
22	La cooperativa implementa sistemas de calidad que garantizan una eficiente gestión del conocimiento.						
23	En la cooperativa el componente tecnológico facilita el desarrollo de las actividades diarias.						
24	Los procedimientos corporativos llevados a cabo en la cooperativa pregonan por la participación de los asociados en la toma de decisiones.						
25	El desarrollo de alianzas estratégicas con los Stakeholders es una política de la cooperativa						

No.	AFIRMACIONES	6	5	4	3	2	1
26	La cooperativa cuenta con los mecanismos de gestión necesarios para el estudio de las necesidades de los asociados.						
27	La cooperativa genera ideas innovadoras a partir de la relación directa con los asociados.						
28	Los estamentos directivos de la cooperativa son conscientes de los conocimientos que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos.						
29	La cooperativa posee pleno conocimiento de las capacidades individuales del recurso humano.						
30	En la cooperativa se utilizan los manuales de procedimiento como estrategia para adquirir conocimiento.						
31	La cultura organizacional de la cooperativa permite identificar claramente como almacenar las experiencias.						
32	En la cooperativa se clasifica el conocimiento de acuerdo a su nivel de complejidad.						
33	En la cooperativa las rutinas empresariales se constituyen en depósitos de conocimiento.						
34	En la cooperativa el conocimiento almacenado en la memoria organizacional es utilizado en la restructuración de los procesos internos.						
35	La cooperativa define agentes responsables de la actualización del conocimiento.						
36	En la cooperativa el proceso de toma de decisiones se fundamenta en los conocimientos derivados de las experiencias.						
37	La cooperativa incentiva la contribución del recurso humano al bien común.						
38	Para la cooperativa es importante que el recurso humano propenda por el trabajo en equipo.						
39	En la cooperativa las herramientas electrónicas son utilizadas para compartir conocimiento.						
40	La cooperativa desarrolla auditorías internas para evaluar la efectividad del conocimiento.						
41	La cooperativa desarrolla indicadores de medición del conocimiento.						
42	La cooperativa mide el nivel de satisfacción de los asociados.						

### PARTE III: COMPETITIVIDAD

En el siguiente bloque de preguntas, usted encontrará una serie de afirmaciones con seis opciones de respuestas (**6 Total acuerdo, 5 Moderado acuerdo, 4 Acuerdo, 3 Desacuerdo, 2 Moderado desacuerdo y 1 Total desacuerdo**), las cuales deben ser valoradas teniendo en cuenta el grado de conformidad de los ítems con la realidad empresarial de su institución solidaria. Por favor, responda cada una de las afirmaciones seleccionando con una (X) aquella alternativa que considere más adecuada.

No.	AFIRMACIONES	6	5	4	3	2	1
43	Las políticas institucionales de la cooperativa requieren que los administradores definan segmentos de mercado especiales al momento de prestar el servicio de ahorro y crédito.						
44	Generalmente la cooperativa centra sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de ahorro y crédito de segmentos específicos de mercado.						
45	Generalmente la cooperativa centra sus esfuerzos en la optimización de los servicios de ahorro y crédito ofrecido en un segmento de mercado específico.						
46	La cooperativa centra sus esfuerzos para ofrecer servicios con características superiores a los de la competencia.						
47	La cooperativa implementa regularmente nuevos o sustancialmente mejorados procesos de gestión empresarial						
48	La cooperativa desarrolla regularmente canales de distribución nuevos o sustancialmente mejorados.						
49	Para la cooperativa el ofrecer grandes cantidades de crédito a los asociados significa la optimización de los costos relacionados con la prestación del servicio.						
50	Para la cooperativa el aprendizaje organizacional es una herramienta que permite optimizar los costos.						
51	La cooperativa utiliza toda la capacidad de su infraestructura para satisfacer las necesidades de ahorro y crédito de los asociados.						
52	La cooperativa desarrolla planes de formación dirigidos a los asociados que incentivan la capacidad de adaptación a los cambios del mercado sin perder de vista los principios cooperativos.						
53	La cooperativa incentiva a los asociados a reducir el tiempo de resolución de los problemas.						
54	La cooperativa fomenta la generación de capacidades de adaptación a los requerimientos de los asociados a través de la mejora en las capacidades del recurso humano.						
55	La cooperativa permite la participación activa de los asociados en el proceso de gestión corporativa.						
56	Como reconocimiento al compromiso de los asociados con respecto a los aportes sociales y ahorro programado, estos acceden a las diferentes líneas de crédito ofrecidas por la cooperativa con tasas de interés por debajo de las que se manejan en el mercado financiero.						

No.	AFIRMACIONES	6	5	4	3	2	1
57	Los aportes sociales le otorgan al asociado la condición de dueño, gestor y usuario de los servicios ofrecidos por la cooperativa.						

58. En la siguiente pregunta, usted encontrará una serie de afirmaciones con seis opciones de respuestas (**6 Total acuerdo, 5 Moderado acuerdo, 4 Acuerdo, 3 Desacuerdo, 2 Moderado desacuerdo y 1 Total desacuerdo**), las cuales deben ser valoradas teniendo en cuenta el grado de conformidad de los ítems con la realidad empresarial de su institución solidaria. Por favor, responda cada una de las afirmaciones seleccionando con una (X) aquella alternativa que considere más adecuada.

AFIRMACIONES		6	5	4	3	2	1
A	En la cooperativa se definen políticas para el logro de la calidad.						
B	En la cooperativa de definen objetivos de calidad.						
C	Definición de lineamientos estratégicos para el logro de la calidad en los procesos.						
D	Determinación de los procesos requeridos para la prestación del servicio.						
E	Análisis de los procesos requeridos en la prestación del servicio.						
F	Definición de actividades de control de la eficiencia en los procesos.						
G	Asignación de los recursos necesarios para el aseguramiento de la calidad en los procesos						
H	Definición de estructuras de responsabilidad.						
I	Determinación del flujo de información necesario.						
J	Asignación del sistema documental requerido.						

59. Actualmente, el sistema de gestión de calidad en la cooperativa se encuentra:

- A En proyecto \_\_\_\_\_  
 B Implementado \_\_\_\_\_  
 C Certificado \_\_\_\_\_  
 D No tiene \_\_\_\_\_

En el siguiente bloque de preguntas, usted encontrará una serie de afirmaciones con seis opciones de respuestas (**6 Total acuerdo, 5 Moderado acuerdo, 4 Acuerdo, 3 Desacuerdo, 2 Moderado desacuerdo y 1 Total desacuerdo**), las cuales deben ser valoradas teniendo en cuenta el grado de conformidad de los ítems con la realidad empresarial de su institución solidaria. Por favor, responda cada una de las afirmaciones seleccionando con una (X) aquella alternativa que considere más adecuada.

No.	AFIRMACIONES	6	5	4	3	2	1
60	La cooperativa posee las herramientas tecnológicas necesarias para competir en el mercado.						
61	La calidad en los procesos en la cooperativa se fundamenta en la tecnología utilizada.						
62	La tecnología utilizada por la cooperativa está orientada al cumplimiento de los objetivos.						
63	La cooperativa cuenta con las herramientas necesarias para determinar el nivel de cumplimiento de las obligaciones financieras.						
64	Los estados financieros de la cooperativa permiten tomar decisiones oportunas con respecto al nivel de endeudamiento.						

65. Cuando la cooperativa presenta necesidades de financiación, obtiene los recursos de:

- A Obligaciones financieras a menos de un año \_\_\_\_\_
- B Obligaciones financieras a más de un año \_\_\_\_\_
- C A través de los ahorro efectuados por los asociados \_\_\_\_\_
- D Mediante la utilización de las reservas (Autofinanciación) \_\_\_\_\_
- E Mediante nuevos aportes sociales efectuados por los asociados \_\_\_\_\_

66. Para la cooperativa es importante que los sistemas de evaluación del desempeño se implementen de manera:

- A Mensual \_\_\_\_\_
- B Trimestral \_\_\_\_\_
- C Semestral \_\_\_\_\_
- D Anual \_\_\_\_\_
- E No se implementa \_\_\_\_\_

67. El número total de asociados de la cooperativa es:

- A Menos de 50 socios \_\_\_\_\_
- B De 51 a 200 socios \_\_\_\_\_
- C De 201 a 500 socios \_\_\_\_\_
- D De 501 a 1000 socios \_\_\_\_\_
- E Más de 1000 socios \_\_\_\_\_

68. Para clasificar las cooperativas en Colombia como micro, pequeña, mediana o grande, se toma como referencia el volumen de activos y planta de personal definido en la Ley 590 de 2000. Por favor, marque con una X la situación que represente a su cooperativa.

**A.****Volumen de activos expresados en salarios mínimos legales mensuales**

De \$0 a \$344.727.000 \_\_\_\_\_

De \$345.416.454 a \$3.447.270.000 \_\_\_\_\_

De \$3.447.959.454 a \$20.683.620.000 \_\_\_\_\_

Más de \$20.684.309.454 \_\_\_\_\_

**B.****Números de trabajadores asociados**

0 a 10 \_\_\_\_\_

11 a 50 \_\_\_\_\_

51 a 200 \_\_\_\_\_

201 en adelante \_\_\_\_\_

En el siguiente bloque de preguntas, usted encontrará una serie de afirmaciones con seis opciones de respuestas (**6 Total acuerdo, 5 Moderado acuerdo, 4 Acuerdo, 3 Desacuerdo, 2 Moderado desacuerdo y 1 Total desacuerdo**), las cuales deben ser valoradas teniendo en cuenta el grado de conformidad de los ítems con la realidad empresarial de su institución solidaria. Por favor, responda cada una de las afirmaciones seleccionando con una (**X**) aquella alternativa que considere más adecuada.

No.	AFIRMACIONES	6	5	4	3	2	1
69	La cooperativa realiza periódicamente encuestas de satisfacción a los asociados.						
70	Los sistemas de información permiten conocer las necesidades de los asociados.						

**71.** en los últimos tres años la cooperativa se ha integrado con otras instituciones solidarias con la finalidad:

A Completar parte del proceso de servucción \_\_\_\_\_

B Disminuir costos de servucción \_\_\_\_\_

C Mejorar la calidad de los servicios prestados \_\_\_\_\_

D Acceder a nuevos mercados \_\_\_\_\_

E Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_