

1-1-2007

Medición de la gestión del conocimiento en la Cooperativa Empresarial Multiactiva Popular Coempopular

Diana Patricia Cifuentes Motta
Universidad de La Salle, Bogotá

Mauricio Rangel Clavijo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Cifuentes Motta, D. P., & Rangel Clavijo, M. (2007). Medición de la gestión del conocimiento en la Cooperativa Empresarial Multiactiva Popular Coempopular. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/502

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Escuela de Negocios at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COOPERATIVA
EMPRESARIAL MULTIACTIVA POPULAR
COEMPOPULAR

DIANA PATRICIA CIFUENTES MOTTA
MAURICIO RANGEL CLAVIJO

Director de Tesis
César Augusto Bernal Torres
Profesor Módulo Investigación

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA
BOGOTÁ
OCTUBRE DE 2007

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
1. LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES	12
1.1 SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	12
1.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	14
1.3 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN	23
1.4 CONCEPTOS DE LOS TEÓRICOS ACERCA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	24
1.5 MODELOS APLICADOS EN LAS ORGANIZACIONES	45
2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN COEMPOPULAR	56
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	59
2.2 ESTRATEGICAS METODOLÓGICAS	59
2.2.1 Información general del entrevistado	59
2.2.2 Instrumento	60
2.2.3 Aplicación de la matriz de inteligencia organizacional ampliada	62
2.2.4 Metodología para el cálculo del IMIO	62
2.2.5 Descripción de resultados	65
2.2.6 Usos y aplicaciones del IMIO	66
2.2.7 Instrumento ajustado al sector solidario	66

2.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	68
2.3.1 Descripción y análisis de resultados de la encuesta Análisis de Apropriación, aplicación y generación de conocimiento en COEMPOPULAR	71
2.3.2 Descripción y análisis de resultados matriz de índice de medición de Inteligencia institucional	73
2.3.3 Descripción y análisis de los encuestados por género	81
2.3.4 Descripción y análisis de los encuestados por cargo	87
2.3.5 Descripción y análisis de los encuestados por edades	92
3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	106
3.1 FOMENTO DE LA CULTURA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN COEMPOPULAR	106
3.2 REVISIÓN ASPECTOS METODOLÓGICOS Y OPERATIVOS	108
3.3 CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES	112
3.4 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN COMPLEMENTO Y SOPORTE DE LAS ACTIVIDADES	117
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	121

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Estados financieros	58
Tabla 2 Información general del entrevistado	59
Tabla 3 Diseño original MIK S. Coop.	61
Tabla 4 Instrumento ajustado al sector solidario	67
Tabla 5 Resultado 80% del global institucional	74
Tabla 6 Resultado género femenino	81
Tabla 7 Resultado género masculino	84
Tabla 8 Resultado cargos operativos	87
Tabla 9 Resultado cargos directivos	89
Tabla 10 Resultado edades entre 20 y 30 años	92
Tabla 11 Resultado edades entre 31 y 40 años	95
Tabla 12 Resultado edades entre 41 y 50 años	97
Tabla 13 Resultado edades entre 51 y 60 años	100
Tabla 14 Resultado edades entre 61 y 70 años	103
Tabla 15 Razones para reconocer estímulos	110
Tabla 16 Diagnóstico nivel de capacitación	112

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1 Ámbitos de aplicación de la gestión del conocimiento en la empresa	17
Gráfica 2 La gestión del conocimiento un proceso permanente	20
Gráfica 3 Organigrama	57
Gráfica 4 Consolidado encuesta primera parte	71
Gráfica 5 Análisis global	75
Gráfica 6 Resultado género femenino	82
Gráfica 6 Resultado género masculino	85
Gráfica 7 Resultado cargos operativos	88
Gráfica 8 Resultado cargos directivos	90
Gráfica 9 Resultado edades entre 20 y 30 años	93
Gráfica 10 Resultado edades entre 31 y 40 años	96
Gráfica 11 Resultado edades entre 41 y 50 años	98
Gráfica 12 Resultado edades entre 51 y 60 años	101
Gráfica 13 Resultado edades entre 61 y 70 años	104
Gráfica 14 Pasos para la consolidación de la gestión del Conocimiento	108

RESUMEN

La idea de este proyecto provino de la necesidad de realizar una investigación que tuviera un soporte teórico y metodológico, que permitiera establecer el grado de gestión de conocimiento en una organización, factor que en la actualidad es fundamental, para enfrentar las exigencias de su entorno.

Fue así como mediante recomendación del profesor César Bernal, director del módulo de investigación de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de La Salle, se tomó la decisión de desarrollar la investigación de carácter descriptivo, utilizando el instrumento denominado Matriz de Inteligencia Organizacional (MIO), que fue diseñado por la Empresa MIK S. Coop., el cual está basado en el MIK FACTS, siendo ajustada por QUBIT CLUSTER TECHNOLOGY CONSORTIUM, diseñando una propuesta que permita la interrelación tanto de las variables de análisis, como los parámetros de valoración, para que sea de fácil interpretación y a partir de los resultados, poder emitir recomendaciones favorables a la organización estudiada.

Para la recolección de la información, se realizó el trabajo de campo en la Cooperativa Empresarial Multiactiva Popular COEMPOPULAR, con una muestra de 40 personas, de las cuales 28 son colaboradores y 12 son miembros del Consejo Directivo, Junta de Vigilancia y de los diferentes comités de la cooperativa en la ciudad de Bogotá.

El trabajo de campo comprendió la aplicación de la encuesta diseñada, con el objetivo de conocer cuál era el grado en que se estaba gestionando el conocimiento en COEMPOPULAR y a partir de este diagnóstico, realizar una propuesta de mejoramiento con algunas estrategias y herramientas, que puede aplicar la cooperativa, para el desarrollo con efectividad de sus actividades internas, de tal manera que se traduzcan en excelencia de servicio para los interesados en la organización, como son, los colaboradores, asociados, proveedores, entidades de control interno y externo, competidores y la comunidad en general.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión del conocimiento ha ocupado el interés de investigadores, directivos de empresas, instituciones públicas y las organizaciones en general; por tanto, la obtención de ventajas competitivas basadas en el conocimiento, se han convertido para estas, en la estrategia que asegura su éxito y la subsistencia en el largo plazo de las personas, las organizaciones y las naciones.

La gran atención que está generando este campo no solo se refleja en las publicaciones académicas, sino también en el creciente número de congresos y webs especializadas en este campo, así como en artículos publicados en revistas y periódicos.

Sin duda, constituye un campo de investigación novedoso, y complejo, cuya gestación se inició a principios de los años noventa en países como Suecia y Estados Unidos y que rápidamente se expandió por diferentes economías.

En los países desarrollados, las organizaciones han mostrado un interés creciente en la adopción de modelos para la gestión del conocimiento como vía para incrementar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas; sin embargo, en el caso de los países en desarrollo, a pesar de la popularidad que ha adquirido recientemente este tema, aun persisten vacíos conceptuales que dificultan llevar a la práctica de manera exitosa los conceptos y modelos desarrollados hasta el momento.

En el caso de las organizaciones colombianas la investigación existente dentro de este campo es casi nula, a pesar del notable interés que ha despertado, tanto dentro del mundo académico como del empresarial; por tal razón, es oportuno y pertinente llevar a cabo investigaciones que permitan conocer la importancia concreta que hoy tiene la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones y formular estrategias que coadyuven a las mismas a una mejor gestión de dicho recurso para una mayor competitividad, especialmente ahora que las organizaciones enfrentan a los retos de un mercado cada vez mas globalizado, competitivo, complejo y cambiante.

Este proyecto fue orientado buscando responder los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el grado en que COEMPOPULAR está gestionando el conocimiento?

2. ¿Cuál es la importancia que los directivos de COEMPOPULAR dan a la gestión del conocimiento dentro de la cooperativa?
3. ¿Qué percepción tienen los trabajadores de COEMPOPULAR con relación a la gestión del conocimiento dentro de la Cooperativa?
4. ¿Qué estrategias le pueden permitir a COEMPOPULAR gestionar de forma eficiente el conocimiento para buscar mejor competitividad?

Para responder a estas preguntas, se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo general

Analizar el grado en que COEMPOPULAR está gestionando el conocimiento, e identificar estrategias genéricas orientadas a la búsqueda de competitividad, con base en la gestión adecuada del conocimiento.

Objetivos específicos

1. Evaluar la importancia que los directivos de COEMPOPULAR dan a la gestión del conocimiento dentro de la cooperativa.
2. Identificar la percepción que tienen los trabajadores y directivos de COEMPOPULAR con relación a la gestión del conocimiento.
3. Medir el índice de gestión del conocimiento para COEMPOPULAR, basados en el instrumento IMIO (Índice de Memoria Organizacional).
4. Diseñar estrategias que le permitan a COEMPOPULAR gestionar de forma eficiente el conocimiento como ventaja competitiva.

Metodología Utilizada:

Muestra. El objeto del estudio estuvo constituido por una muestra de 28 asociados y 12 miembros del consejo directivo y comités de COEMPOPULAR en la ciudad Bogotá.

Procedimiento. Para desarrollar el estudio se realizó una sensibilización a los empleados y miembros del consejo directivo y comités de COEMPOPULAR con el

propósito de presentar el proyecto y los beneficios que el mismo representa para la cooperativa.

Luego se procedió a realizar el trabajo de campo para la recopilación de la información y para ello se aplicó el instrumento basado en el IMIO (INDICE DE MEMORIA ORGANIZACIONAL) previas adaptaciones del mismo al contexto de la cooperativa, con el apoyo del profesor César Bernal, quien actualmente se desempeña como Director del módulo de Investigación de la Maestría en Administración de la Universidad de la Salle.

El instrumento que fue aplicado, está conformado por tres dimensiones: memoria institucional, matriz simple de capacidades que contempla 6 dimensiones a saber: vigilar, responder, resolver, aprender, innovar y aprovechar el conocimiento; a su vez, cada dimensión está relacionada con 7 perspectivas: oferta y demanda de servicios, competidores, proveedores, asociados, servicios, procesos y colaboradores, y por último, la matriz de cultura, aptitudes y comportamiento.

Adicionalmente se aplicó una encuesta con una serie de enunciados relacionados con la apropiación, aplicación y generación de conocimiento en COEMPOPULAR, con el propósito de determinar cual es la percepción de los encuestados respecto de la organización.

El paso siguiente, fue el procesamiento y el análisis de la información recogida, la cual permitió plantear conclusiones y el diseño de estrategias que coadyuven a COEMPOPULAR a un mejor aprovechamiento del conocimiento y por tanto, a una mayor competitividad.

Para una fácil comprensión del informe, este documento se estructuró así:

La primera parte trata sobre la gestión del conocimiento, y describe una revisión bibliográfica sobre el tema, cuyo propósito es ambientar al lector sobre los estudios efectuados por expertos en la materia, registrados en artículos, libros e Internet y en particular sobre los diferentes modelos de medición del capital intelectual en las organizaciones.

La segunda parte sobre la gestión del conocimiento en COEMPOPULAR, para lo cual se hace una breve descripción de la cooperativa, indicando parte de su historia desde su inicio hasta la fecha; las estrategias metodológicas utilizadas en el presente estudio, así como un resumen del instrumento empleado para calcular el índice de inteligencia organizacional, el trabajo de campo y los resultados de la investigación. El objetivo es dar a conocer al lector la situación actual de la cooperativa, respecto de la gestión del conocimiento.

La tercera parte, relaciona las propuestas de mejoramiento con su respectiva justificación, con el animo que las directivas de la cooperativa las estudien y determinen su viabilidad e implementación.

La cuarta parte presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación y pretende enunciar de una manera concreta los hallazgos sobre la gestión del conocimiento en COEMPOPULAR y las estrategias propuestas para mejorar su competitividad en un escenario cuya valoración es buena, pero por lo mismo, indica que existen oportunidades para generar valor.

1. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

El mundo se transforma rápidamente; hoy lo que se vive tanto a nivel económico, político, social y cultural “responde a otras lógicas, otros espacios, otras realidades y otros tiempos”¹.

Cada 200 años, según Peter Drucker, se manifiesta una “divisoria” en donde se han marcado hitos para la sociedades en determinadas épocas, como sucedió en los siglos XIII, XV y XVIII, que se caracterizaron respectivamente, por la consolidación de ciudades, El Renacimiento, la Revolución Industrial y la Revolución Francesa; dando paso a una nueva sociedad, en la primera mitad del siglo XX, y es la denominada sociedad del conocimiento²

Coincide también, el anterior concepto, con la definición de Alvin Toffler sobre un tercer gran período en la historia del hombre, al que denomina “Tercera Ola”, manifestando que el conocimiento, será la fuente de poder, reemplazando a la fuerza y el dinero³.

Al consultar el documento titulado “Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo”⁴, de Fernando Chaparro, investigador colombiano de gran experiencia en el tema de gestión del conocimiento, profesor de varias universidades y consultor a nivel nacional e internacional, menciona cómo las sociedades humanas a través del tiempo se han visto marcadas por elementos que se han generado en su interior, que les da una característica particular en donde emergen normas o reglas comportamentales y formas de organización, que se acoplan al entorno que los rodea, marcando así un hito, una historia.

¹DE ZUBIRIA, Julián. De la Escuela Nueva al Constructivismo. Bogotá: Publicaciones Magisterio, 2001.13p.

² Ibid., p. 13.

³ Ibid.,p. 15.

⁴ CHAPARRO GARCÍA, Fernando. Paper: Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. (Consultado 22 Feb., 2007) Disponible en: <http://drtc.isibang.ac.in/sdl/viewrecord.php?>

Gracias al conocimiento que se ha generado, es que se dan las transformaciones sociales y especialmente comenzando el siglo XXI, es cuando al conocimiento se le da mayor atención; por tanto, se prevé que la sociedad del futuro es donde cada persona y cada organización, “construirá su propia capacidad de acción”, desarrollando más y mejor sus habilidades de apropiación y desarrollo del conocimiento, que se traducirá en experiencia y capacidad de generación de nuevos conocimientos, que estarán en continua actividad, tal y cual se lo exige su entorno, aportando a su misma sociedad un aprendizaje social, aspecto tal, que Fernando Chaparro destaca como el eje central de las Sociedades del Conocimiento.

Esta sociedad del conocimiento interactúa en medio de tres factores que son las tecnologías de información y comunicación, la globalización y el avance científico.

En cuanto a las TIC's, se puede observar actualmente el gran impacto que ha tenido en las actividades de las diferentes organizaciones, sean estas de carácter público o privado en donde el procesamiento y transferencia de la información se hace en tiempo real entre las personas sin importar a qué distancia se encuentren.

La interacción cada vez más avanzada entre grupos de personas y / o empresas, llevan al siguiente ámbito, el global que no es tan solo la apertura al mundo económico, social y cultural; significa que se debe continuar consolidando los lazos de sociedad, pero ahora a nivel macro, contando con normatividades jurídicas, para darle institucionalidad a la nueva “sociedad civil transnacional” y como se ha conformado, involucra en esta interacción no sólo a los participantes activos que han jalonado el proceso de globalización, si no aquellos sectores sociales, que se encuentran rezagados o imposibilitados y que de una manera u otra, se ven afectados por los cambios radicales que este proceso global conlleva, transformación de las instituciones, en el mercado laboral, etc.

Los avances científicos y tecnológicos conforman el tercer factor que incide en las relaciones entre la sociedad y el conocimiento, siendo importante la transformación social y desarrollo que conllevan estos procesos, aportándole a las personas y organizaciones, medios y métodos para mejorar sus calidad de vida y actividades, como medicinas, biología molecular, nuevos materiales, la microelectrónica.

Dentro de las características básicas de las sociedades del conocimiento que menciona el autor: conocimiento como factor de crecimiento, procesos de apropiación social del conocimiento, procesos de aprendizaje social y pensamiento estratégico y prospectivo.

Se destaca el conocimiento como factor de crecimiento, en donde la educación es el motor generador de ese crecimiento, siendo la necesidad imperiosa el darle un viraje total a los procesos educativos, especialmente, los de países como en América Latina, fomentando la capacidad analítica y de comprensión, tanto de los niños, como de los adultos, terminando con los procesos de memorización, primará entonces, la educación transversal, dando paso a la creatividad, fomentando de esta manera el verdadero desarrollo de una nación.

Otro aspecto que no puede pasarse por alto, es el del pensamiento estratégico y prospectivo, que como lo comenta el autor, es necesario para la comprensión de lo que está viviendo la sociedad y del cómo logrará a futuro, su sostenibilidad.

Para allanar ese futuro deseado, las personas, organizaciones e instituciones, deben darse a la tarea no sólo de gestionar ese conocimiento requerido para su progreso, sino de apropiarlo, es decir, sentirlo como parte de si, cada uno desde su entorno haciendo apropiación privada (tecnologías apropiables, especialmente en el sector de la producción como alimentos, biodiversidad) y apropiación social del conocimiento (cuando mediante investigación y desarrollo tecnológico, se generan bienes públicos, para ser utilizados por la sociedad sin restricciones), dando paso de esta manera a la innovación.

1.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la actualidad, el marcado interés por el conocimiento y por su gestión, es premisa de implementación o formalización, para varias organizaciones, sin embargo, este tema no es nuevo, ya que en el mundo empresarial, el saber hacer en materia de negocios, es un requisito imprescindible, además, que es algo innato en el hombre, el conocer y emplear lo que sabe.

Por ejemplo, las empresas hacen uso de su conocimiento cuando a través de transacciones de know how o acuerdos de cesión de licencias, compran y venden conocimiento, o lo protegen a través de derechos de propiedad industrial o lo más cotidiano, cuando transmiten conocimiento, a través de capacitaciones a sus empleados, para la ejecución de ciertas tareas, investigaciones en I + D para el desarrollo de nuevos productos.

También, se dice que se compra conocimiento cuando se adquiere un medicamento, porque en ella el conocimiento está implícito; a su vez, se contrata conocimiento cuando se vincula a un empleado para una compañía, cuando se solicita una consultoría, conferencia, elaboración de planos, también, cuando se compra un software, convirtiéndose de esta manera, el conocimiento en el medio

fundamental para la producción y engranaje del desarrollo empresarial, siendo el valor del producto o servicio, mayormente apreciado por sus componentes de conocimiento y creatividad.

Pero revisando el siguiente cuestionamiento ¿qué hay de nuevo en algo que es de siempre?⁵, el conocimiento sí se ha venido utilizado, pero lo que ha hecho falta es la gestión del mismo, siendo claro para la mayoría de empresarios y o gestores, que éste incide de manera significativa en los resultados, forjando la sostenibilidad y supervivencia de sus organizaciones.

La gestión del conocimiento y su medición, es propio de los países con un alto desarrollo económico, que han creado un software que permite la reorientación de recursos hacia la formación, actualización y fortalecimiento del capital humano, como elemento indispensable para lograr diferencias competitivas en la nueva economía mundial, no obstante, la medición del capital intelectual, tiene como propósito, convertir en visible un activo que genera valor en las organizaciones.

Muchos directores de empresa, están pidiendo a su departamento de sistemas que adopte medidas respecto a la gestión del conocimiento, porque han tenido noticias de que éste será el próximo gran factor de diferenciación frente a la competencia; sin embargo, en muchas ocasiones, la primera reacción del departamento de tecnología de la información es evaluar, comprar, instalar o incluso, crear tecnologías y esperar que la empresa sea transformada en una empresa basada en conocimiento, que aprovecha sus activos intelectuales para obtener una ventaja competitiva.

Otras organizaciones adoptan un enfoque más lento, más razonado y más metódico, para desarrollar una arquitectura del conocimiento a nivel de empresa, incluyendo los sistemas, las personas, y los procedimientos disponibles; después, si el proyecto sigue vivo, emprenden un análisis en profundidad de dichas herramientas para ser utilizadas en toda la organización.

Infortunadamente, en ambos enfoques se dejan de tener en cuenta dos consideraciones esenciales y necesarias para implementar un proyecto: la necesidad de cambiar la cultura de la empresa, de manera que quede dispuesta para la gestión del conocimiento y la necesidad de integrar conocimiento en la práctica empresarial.⁶

⁵ RIVERO RODRIGO, Santiago. Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento. Madrid : Ítaca, 2002. 38 p.

⁶ www.revista.robotiker.com

Promover una cultura de uso compartido del conocimiento, es el factor de éxito más crítico e importante para los proyectos y para la transferencia del mismo, dado que una cultura de empresa capaz de acoger la gestión del conocimiento, aparece repetidamente como el factor decisivo, en la implementación con éxito de dicho programa.

En la gestión del conocimiento deberá actuarse de forma proactiva, sin esperar a que las unidades comerciales, sean las primeras en mostrar interés; también habrá que utilizar grupos de tecnología avanzada y utilizar a directivos de relaciones con los clientes, para buscar oportunidades de aplicar la gestión del conocimiento a procesos empresariales.

Siempre será necesario recordar que los problemas de cultura de la empresa, son la causa más frecuente en la falla de cualquier proyecto, por lo tanto, deberán desarrollarse y divulgarse prácticas óptimas, sobre cómo se integran los procesos de trabajo, sin obligar a los usuarios a averiguarlo por su cuenta, lo mismo, que con cualquier nuevo concepto o disciplina.

El conocimiento puede ser transformado en comprensión; comprender es dar razón de un contenido. Para ello el conocimiento nuevo, debe ser integrado con el conocimiento anterior de manera causal, entonces conocer sería relacionar causalmente, un contenido nuevo con contenidos previos, o sea, comprender es la virtud de un hábito nuevo.⁷

Dentro esta tendencia moderna, ya se creó un cluster del conocimiento⁸, que se traduce en una iniciativa inédita en Europa, que pretende consolidarse para estar a la vanguardia de los cambios que inciden en el mundo empresarial; este engloba a todos los agentes relacionados, integrando la demanda de servicios y conocimiento en gestión con la oferta de universidades, centros dedicados a la formación de directivos, consultorías, ingenierías, y de la administración pública.

Su objetivo general, es construir un espacio que impulse, permita y facilite la gestación de nuevos conceptos, ideas y prácticas para afrontar los retos de los socios del clúster, que se derivan de la economía globalizada y de la sociedad en red.

Sobre este concepto, se encuentra en el texto del profesor César Bernal, un especial énfasis en que “hoy no se puede ni se debe hacer investigación científica, sin el concurso de la epistemología, pues esta reflexión nos atañe a todos y no es hoy un campo especializado para un grupo privilegiado de pensadores, sino que

⁷ <http://www.iseesystems.com>

⁸ <http://www.clusterconocimiento.com>

cada investigador está en la capacidad y en el compromiso de reflexionar sobre los distintos aspectos de la ciencia”⁹, coincidiendo de esta manera, con las premisas del Clúster del Conocimiento.

Acerca de la gestión del conocimiento y su implementación, se encontró la propuesta de Santiago Rivero, cuya finalidad es que los interesados en el tema, tengan una idea clara y sencilla, de qué es lo que se puede hacer en el campo de la gestión del conocimiento y cuál sería el modo hacerlo, para optimizar los resultados en una organización¹⁰.

Gráfica **Ámbitos de aplicación del conocimiento en la empresa 1.**



Fuente (Rivero, 2002. 56 p.)

La dinámica global de la empresa, puede clasificarse en cuatro ámbitos:

⁹ BERNAL TORRES, César. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Bogotá : Pearson, 2000.

¹⁰ RIVERO RODRIGO, Santiago. Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento. Madrid : Ítaca, 2002. 13 p.

- Estrategias: su elaboración y actualización.
- Organización: para poner en práctica las estrategias
- Procesos: su ejecución
- Gestión: para la puesta en práctica de las estrategias y los planes de negocio derivadas de éstas.

Los conocimientos que se relacionan con cada uno de estos ámbitos, constan de tres “ingredientes”: conocimiento del entorno en el que opera la empresa, conocimiento interno de la empresa y conocimientos específicos de cada ámbito

ÁMBITO CORRESPONDIENTE A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Los mercados poseen un carácter dinámico y sobre todo un carácter sistémico, lo que hace muy difícil definir cuál será su evolución, el cual, en su trayecto se verá modificado por las decisiones que tomen, la organización, los competidores, los clientes y otros agentes sociales; por ello se hace necesario entender que es imposible el desenvolvimiento de la empresa en condiciones de estabilidad, evidenciándose la necesidad de implementar un proceso estratégico permanente, el cual va más allá del diseño de la estrategia que comprende, la concreción del objeto social de la empresa, establecimiento de objetivos y diseño de planes de actuación, entonces el proceso estratégico permanente, permitirá la consecución de los resultados deseados y su interacción con el entorno que la rodea.

ÁMBITO CORRESPONDIENTE AL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Se considera como organización, a la infraestructura en la cual se apoya la empresa para desarrollar sus actividades. La organización comprende los recursos materiales (edificios, instalaciones, tecnología, medios financieros, etc.) y las personas, con la definición de sus perfiles, destinados a ejecutar determinadas actividades y los esquemas de relación y de jerarquía entre ellos; como complemento, se encuentran las soluciones organizativas, las cuales incluyen la descripción del organigrama.

Por su parte, los procesos, se refieren a la forma en que las personas utilizan los recursos, se relacionan entre ellos y ejecutan las tareas para llevar a cabo la actividad de la empresa.

Conocidos estos aspectos que hacen parte integral de la estructura organizacional, es importante que en la toma de decisiones para la definición de dicha estructura, no se pierda de vista la de sus clientes y las de las empresas con

las que tiene que colaborar o competir, para que su dinámica interna, fluya con efectividad.

ÁMBITO CORRESPONDIENTE A LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS

La idoneidad de cada uno de los procesos (su diseño y ejecución) y la adecuada integración y relación entre los mismos, así como, aquellas actividades que aunque externas a la empresa, inciden en la misma, generando su correcto funcionamiento, orientándola a su eficiencia, por tanto, la visión sistémica se convierte en la aliada, ya que se controla la empresa como conjunto de procesos internos y a su vez, como parte del ecosistema de mercado.

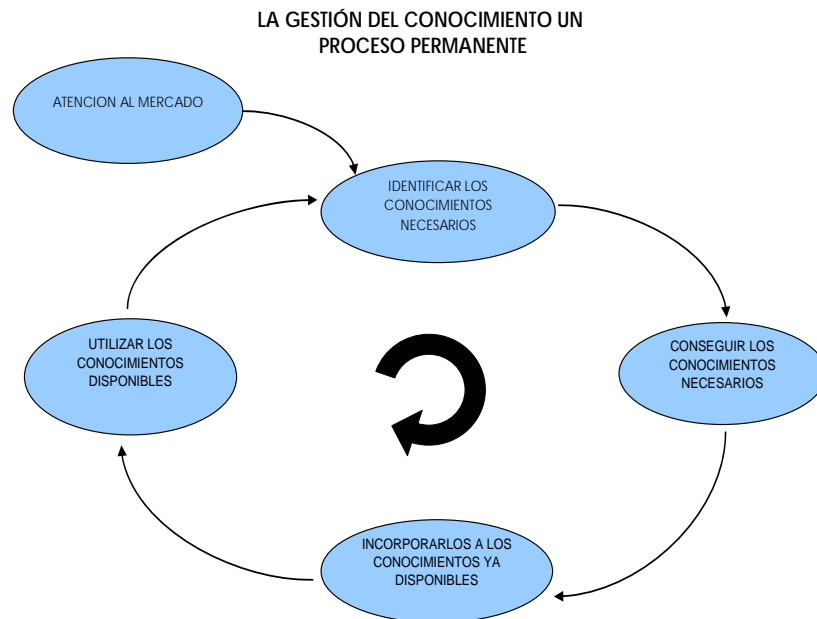
ÁMBITO CORRESPONDIENTE A LAS ACTIVIDADES DE GESTIÓN

Dentro del ámbito empresarial, la gestión puede identificarse en diferentes áreas, como gestión humana, gestión financiera y contable, etc., en una vertiente interna y otra externa.

La primera tiene que ver con el desarrollo de las habilidades de la empresa, para competir con éxito; en la segunda, la gestión se orienta a la interacción de la empresa con el entorno en el cual se desenvuelve, de dicha interacción, se pueden generar resultados, que si son los que se pretenden, conducirán al logro de los objetivos.

Finalmente, la recomendación es no limitarse a gestionar los conocimientos de un ámbito determinado, siendo la tarea, el identificar los conocimientos precisos, entender lo que significan, para el mantenimiento de las bases de la competitividad de la empresa, saber seleccionar los que son realmente críticos y profundizar en su dominio, actividad que se convierte en un proceso permanente, como se puede ver en el siguiente esquema:

Gráfica La gestión del conocimiento un proceso permanente 2.



Fuente (Rivero, 2002. 112 p.)

PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento puede abordarse desde distintas perspectivas, en donde pueden utilizarse diversos instrumentos, se destacan cuatro perspectivas o enfoques: La cultural y social, la organizativa, los aspectos metodológicos y operativos, el apoyo basado en las TIC, que mediante la combinación adecuada, se construyen las soluciones de gestión del conocimiento, tomando como referencia las características de la empresa, su situación actual o aspecto concreto, al que se quiere dar respuesta.

PERSPECTIVA CULTURAL Y SOCIAL

Teniendo claro que el conocimiento reside en las personas y estas son las que finalmente lo aplican, es importante por ello, que los colaboradores posean el conocimiento requerido y la forma de aplicarlo adecuadamente durante el desarrollo de sus actividades.

Para dar inicio a este proceso, en la organización debe gestarse un ambiente basado en compartir el conocimiento, cuya raíz está en la persona, con su actitud

dispuesta a “compartir e intercambiar conocimientos, opiniones y puntos de vista”¹¹, siendo los efectos inmediatos de ello, el incremento de los conocimientos, que a su vez tiene un efecto multiplicador, complementando las carencias propias acerca del cómo hacerlo, generando también mayor habilidad para apropiarse de nuevos conocimientos y por ende la comprensión no solo de parte de los colaboradores sino de los directivos, de que la generación del conocimiento, eleva la satisfacción personal (logros, mayor ingreso, estabilidad laboral) y rentabilidad mayor a la organización.

En resumen, los principales aspectos que deben configurarse para que se genere la cultura del conocimiento, son:

- a) Identificación y valoración del conocimiento, como recurso estratégico y diferenciador.
- b) Disposición para compartir e intercambiar el conocimiento.
- c) Comunicación y transmisión del conocimiento como parte integral de las actividades de la empresa.
- d) Convencimiento de que el conocimiento puede y debe ser gestionado.
- e) Dedicación a la formación
- f) Asignación de recursos para generar el desarrollo y la apropiación del conocimiento
- g) Uso de indicadores para evaluar los avances o retrocesos en el proceso de generación de la cultura.

PERSPECTIVA METODOLÓGICA Y OPERATIVA

En esta perspectiva, es necesario identificar cuál es el conocimiento requerido, acción que es motivada por dos situaciones: 1) que se han evidenciado problemas operativos 2) se requiere una mejora en los procesos o aspectos existentes; esto con el fin de que la empresa se desenvuelva en su actividad adecuadamente.

Para lo anterior, existen algunas técnicas para identificar las necesidades de conocimiento¹²: a) análisis de los procesos y otras actividades de la empresa, pudiendo utilizar para ello programas de software, que ayudan a formalizar los procesos y a representarlos gráficamente. b) Identificación de problemas, mediante un análisis concienzudo de su origen, planteando que conocimientos serían los requeridos para solucionarlo. c) Benchmarking, es la metodología más adecuada para saber qué tipo de conocimientos son los empleados por otras empresas y que puedan ser implementados en la propia. d) Las ideas de posibles

¹¹Ibid., p.122.

¹² Ibid., p.182.

mejoras, integradas en los programas de mejora continua, que muestran que acciones o procesos deben hacerse y que la empresa aún no haya implementado. e) Sistemas de vigilancia para determinados conocimientos, en los cuales se apoya la competitividad de la organización, puede ser mediante la creación de observatorios que le permitan hacer seguimientos a los diferentes tipos de conocimiento. f) consultar a expertos

PERSPECTIVA ORGANIZATIVA

Para la proposición de soluciones desde el enfoque organizativo, es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- Tareas que deben realizarse para el cumplimiento de una actividad determinada.
- Conocimientos e información necesarios para realizar dichas tareas.
- Agentes que participan, empleando sus conocimientos y capacidades.
- Relaciones entre los diferentes agentes que participan, ya sea de forma directa o indirecta, para apoyar el desarrollo de la actividad.

Etapas en la implantación de soluciones basadas en el enfoque organizativo

1. Definición del ámbito en cual se desea implementar la solución.
2. Dentro del ámbito, existen diferentes actividades relacionadas con la actividad general de la organización, siendo necesaria la revisión de la interacción de estas con las demás, constituyendo de esta forma las entradas y salidas del ámbito seleccionado.
3. Modelización de la actividad elegida, mediante la representación de las tareas que la componen y las relaciones entre éstas.
4. Análisis de conocimientos-información-agentes-relaciones entre los agentes, que intervienen en la ejecución de las tareas, constituyéndose en la esencia del enfoque organizativo.
5. Identificación de posibles carencias y problemas.
6. Diseño de soluciones que garanticen una adecuada organización y estructuración de tareas dentro de la actividad. Estas soluciones, pueden comprender la modificación del proceso, así como, la definición de la disponibilidad de conocimiento para los agentes.
7. Descripción del proceso de gestión del conocimiento, que acompañará el desarrollo de la actividad elegida como ámbito de aplicación de la solución.
8. Implantación y mantenimiento de la solución, siendo necesario medidas de control interno, para su seguimiento y detección de desvíos para que sean corregidos de manera oportuna, tampoco puede faltar el reentrenamiento a los equipos de trabajo, para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

PERSPECTIVA TECNOLÓGICA

La organización en su proceso de implementación de la gestión del conocimiento puede apoyarse en algunas herramientas de localización y fuentes de conocimiento como las bases datos en áreas especializadas y de las cuales se requiera el soporte, internet (facilita localización de la información), intranet (ayuda localización de información de los expertos que laboran en la organización).

Por su parte, existen herramientas que ayudan a la transmisión y asimilación del conocimiento como son los cursos multimedia, sistemas de ayuda on-line, simuladores.

También están las herramientas que ayudan a modelizar los procesos, como la metodología IDEFO¹³, que es la más reconocida en este ámbito y que fue ideada por la fuerza área de los Estados Unidos, en la década de los sesenta, buscando elevar la productividad de los sistemas de producción.

Otra herramienta es la denominada iGrafX, que básicamente es una representación de la actividad en un mapa de proceso, en el cual no se detectarían errores o inconsistencias.

1.3 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Se dice que “la organización capaz de aprender” es una meta para muchas empresas y que todavía no hay abundancia de organizaciones, capaces de aprender, que sean identificadas, aunque muchas aspiren a ese título.

De este concepto se puede deducir que no se trata de una sustitución del aprender a nivel individual por el aprender organizacional, si no de una aclaración y un armonizar del uno con el otro, en ambos niveles de aprendizaje, ya que mientras que el aprender individual se refiere a la adquisición de conocimientos técnicos profesionales, que se extienden en función de la organización, el aprender organizacional, se caracteriza por otros contenidos.

La organización capaz de aprender, apunta a la teoría de uso diario de los colaboradores de la organización, es decir, de las opiniones y visiones compartidas en relación con rutinas en la vida diaria de la empresa.

El buen uso de este conocimiento, determinará el nivel de éxito no sólo de las empresas (punto de vista microeconómico), sino de las economías nacionales,

¹³ RIVERO RODRIGO, Santiago. Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento. Madrid : Ítaca, 2002. 308 p.

desde el (punto de vista macroeconómico), pues la economía del conocimiento otorga una gran importancia a la generación, difusión, uso de información y conocimiento en las organizaciones.

Sobre estos aspectos, Fernando Chaparro, reflexiona acerca cómo a través de organizaciones que aprenden, como organizaciones de producción (empresas), académicas (universidades), de investigación y desarrollo tecnológico (centros de investigación e institutos tecnológicos, las políticas (partidos políticos), etc., se puede hacer apropiación del conocimiento¹⁴.

De la efectividad de dichas organizaciones, es que depende el nivel de capacidad de producción de una sociedad, pudiendo suplir sus necesidades básicas, ya que pudo acoplarse mediante un aprendizaje continuo a su entorno cada vez más exigente y cambiante, generando mayor grado de acierto en los objetivos macro que se propuso, logrando resultados que superan las expectativas de las organizaciones.

Señala también Fernando Chaparro, que el desafío principal será cómo transformar la información y conocimiento residente en las personas, en “conocimiento corporativo”, fortaleciendo la actividad organizacional y su capacidad de innovación.

1.4 CONCEPTOS DE LOS TEÓRICOS ACERCA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

A continuación se hace referencia del pensamiento que tenían los principales autores acerca de la gestión del conocimiento de cara al siglo XXI:

• PETER DRUCKER¹⁵

Pensando en cómo serán las organizaciones en el siglo XXI, prevé que la tendencia de las empresas será el reducir su estructura organizativa, quedando conformada por personal especializado y riguroso, que efectúa retroinformación proveniente de sus colegas, clientes y oficinas centrales, para definir una trayectoria promisorio de la Empresa.

¹⁴ CHAPARRO GARCÍA, Fernando. Paper: Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. 25 p. (Consultado 22 Feb., 2007) Disponible en: <http://drtc.isibang.ac.in/sdl/viewrecord.php?>

¹⁵ Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento. Bilbao : Deusto, 2000, 1 p.

Pueden existir motivos económicos, para que una empresa se decida al cambio, pero es la tecnología de la información, la que obliga especialmente a las grandes empresas, a que se tornen más innovadoras y emprendedoras.

Hasta ahora la nueva tecnología ha sido utilizada para realizar con mayor rapidez las mismas cosas de siempre, pero cuando la organización “dé los primeros pasos, para pasar de datos a información”¹⁶ tanto su estructura organizacional, como la forma de efectuar sus tareas, cambiarán gradualmente.

Peter Drucker, resalta el efecto que produce la tecnología del computador, en la toma de decisiones, por ejemplo, en un proyecto de inversión, para el que antes se requería “años/hombre de trabajo administrativo”, y ahora puede ser efectuado por una sola persona y en pocas horas, haciendo que el análisis se convierta en un diagnóstico que ayude a definir una política de empresa a la hora de hacer inversiones y no en una simple opinión, apoyados en un ejercicio presupuestario.

En cuanto a la estructura organizacional, la información es producto del conocimiento, genera la tendencia a la especialización, desplazando el concepto de “orden y mando”, surgen los especialistas que son los que realizan diferentes labores, dirigiéndose así mismos, estando presentes en las diferentes actividades de la empresa; de esta manera se disminuye la necesidad de contar con asesores, ya que es personal que sólo aconseja o coordina, sin tener una responsabilidad directa en las labores de la organización.

El autor toma algunos ejemplos de organizaciones como la de un hospital, orquesta y administración británica en India, destacando esta última como la que alcanzó el mayor éxito y se basó en la información.

Los británicos ocuparon la India durante 200 años desde mediados del siglo XVIII, su estructura organizacional fue muy sencilla, conformada por jóvenes, sus puestos de trabajo eran muy aislados los unos de los otros, sus compatriotas se hallaban a uno o dos días de distancia.

El control gubernamental estaba distribuido en el secretario político provincial y el responsable de distrito. Existían nueve provincias, todos los meses el responsable de distrito redactaba un informe pormenorizado de lo que había previsto que ocurriría, lo que realmente había ocurrido y de presentarse diferencias, manifestaba el por qué se habían presentado. Seguidamente agregaba lo que esperaba que sucediera al mes siguiente con relación a cada una de sus

¹⁶ Ibid., p. 3.

funciones (eran sólo cuatro y delimitadas), comentando las oportunidades, los peligros y necesidades a largo plazo.

Lo anterior, genera para Peter Drucker, interrogantes sobre la definición de las necesidades de una organización basada en la información y cuáles podrían ser sus problemas de gestión. Para ello se necesita que se definan “objetivos comunes (puede ser un único objetivo o pocos), claros y sencillos, que se traduzcan en acciones concretas” y como en esta organización, se encuentran los especialistas, no se definirá cómo deben realizar su trabajo, lo importante, y es otra de las necesidades de la empresas, es que sus integrantes asuman su responsabilidad en cuanto a lo que corresponde al suministro de información, esto es conocer claramente de quien se depende y quién depende de uno para la perfecta retroalimentación en las tareas.

Con este esquema organizativo “de especialistas”, la empresa puede encontrar problemas de gestión, como:

1. Recompensar y reconocer los servicios de los especialistas y brindarles oportunidades profesionales.
2. Crear una visión unificada.
3. Crear la estructura de dirección para una organización de grupos con cometidos específicos.
4. Asegurar la disponibilidad, preparación y prueba de persona para la alta dirección.

El anterior concepto fue recogido en una publicación entre enero – febrero de 1988 llamada “The coming of the new organization” y para esa entonces, Peter Drucker, consideraba que una organización basada en la información estaba aún lejos y que se convertiría en el reto de la dirección del futuro, formar una organización con especialistas del conocimiento.

Ahora analizando y trayendo estas ideas a la actualidad, se observa que en varias empresas se viene aplicando la administración por proyectos, idea que viene de la Ingeniería Civil y que se ocupa de planificar, implementar, desarrollar y ejecutar un proyecto específico, cumpliendo con los compromisos y / o metas de la gerencia.

Entonces es aquí donde se refleja como un modelo de trabajo, realizado por ingenieros, es muy aplicable a una empresa de cualquier objeto social y que posea en su estructura jerárquica un equipo de especialistas por área, que les permita cumplir satisfactoriamente con sus deberes, integrándose con sus iguales, retroalimentándolos constantemente, con el fin de que exista un equilibrio que sea el que jalone el desarrollo en la organización.

• IKUJIRO NONAKA¹⁷

Manifiesta que en una economía, la única certidumbre, es la incertidumbre. En esta interacción, están inmersas muy pocas empresas, las cuales en cabeza de sus directores o gerentes, son las que han comprendido la verdadera naturaleza de la creación del conocimiento y muy pocos aún, que saben cómo gestionarlo.

kujiro Nonaka, destaca empresas Japonesas como Honda, Canon, Sharp, entre otras, la cuales se han destacado por responder con celeridad a sus clientes, crear nuevos mercados, desarrollar rápidamente nuevos productos y dominar nuevas tecnologías, siendo su factor de éxito, el enfoque en la creación de nuevo conocimiento.

Los Japoneses dan alta importancia a los aportes que entregan sus empleados mediante percepciones o corazonadas traducidos en ideas para un nuevo producto o servicio, así como por ejemplo nació la idea de la minicopiadora de Canon, siendo la pionera abriendo el mercado de las copadoras personales, dicha idea surgió de una simple analogía con una lata de cerveza.

Así es que define Ikujiro Nonaka a una empresa creadora de conocimiento, como la que se centra tanto en las ideas, como en los ideales, siendo este hecho el que fomenta la innovación y la generación de conocimiento, por tanto significa, reinventar la empresa y a cada uno de los colaboradores que trabajan en ella, realizando un proceso continuo de “autorenovación personal y empresarial”¹⁸

En esta interacción de las personas existen dos formas diferentes de conocimiento el explícito y el tácito.

El conocimiento explícito es formal y sistemático, razón por la cual puede ser fácilmente comunicado y compartido, por ejemplo en forma de producto, fórmula científica o en un programa de computador.

Por su parte, el conocimiento tácito, es el que está enraizado en la acción, se compone de conocimientos técnicos (capacidades y conocimientos informales), como por ejemplo un artesano, que apropia un amplio conocimiento a partir de años de experiencia “sabe de memoria” su arte, pero no es capaz de explicar a otro los principios técnicos o científicos en que se basa ese conocimiento que posee.

¹⁷Ibid., p. 23.

¹⁸Ibid., p. 28.

En la empresa creadora de conocimiento puede surgir una interacción dinámica entre las cuatro formas básicas del conocimiento, como son: de tácito a tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito y de explícito a tácito.

Como último paso en el proceso de creación de conocimiento, Nonaka, sugiere definir un modelo real, que resulta de la conversión del conocimiento tácito en explícito, el cual a su vez, surge tras un proceso de resolución de cosas e ideas contradictorias, materializándose en un concepto creado, un modelo que pueda estar a disposición de la empresa.

Para que el proceso de generación de conocimiento sea completo, Ikujiro Nonaka, precisa que debe establecerse una organización duplicada, esto es, fomento de la comunicación y diálogo frecuentes, entre colaboradores para facilitar la transmisión del conocimiento tácito; otra forma de generar duplicidad, es la estrategia de rotación del personal entre áreas, para que estos conozcan la empresa desde múltiples perspectivas, haciendo el conocimiento más fluido y fácil de llevar a la práctica.

El proceso de reexaminación de todo aquello que se considera como hecho demostrado y seguro, sirve como apoyo para despejar el camino, en momentos de crisis empresarial, cuando los resultados no son lo esperados, por ello la labor de los directores de empresa, será encausar ese caos, hacia la creación de conocimiento útil.

Concluye el autor y coincide su concepto con el de Peter Drucker, diciendo que la alta dirección debe eliminar todos los obstáculos, preparando el terreno para los equipos autoorganizados, en donde su labor sea la de interpretar el real significado de los ideales de la alta dirección, interactuando con otros mediante el diálogo, con la puesta en común de nuevos puntos de vista, obteniendo como resultado una nueva perspectiva colectiva que será el puente entre los ideales visionarios y la realidad del mercado en el que interactúa su organización.

• **DAVID A. GARVIN**¹⁹

David Garvin, rebate los conceptos de Peter Senge y Ikujiro Nonaka, acerca de la organización y cómo ésta debe generar conocimiento.

Sobre la organización que aprende de Peter Senge, recuerda los cinco componentes tecnológicos: razonamiento de sistemas (pensamiento sistémico), dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo,

¹⁹ Ibid., p. 51

componentes que fomentan nuevos modelos de razonamiento, donde subyace el aprendizaje colectivo.

Frente al concepto de Nonaka, sobre la definición de empresa creadora de conocimiento como el lugar en donde inventar un nuevo conocimiento no es una actividad especializada, sino una forma de actuar, una forma de ser, recomendado el empleo de metáforas y de duplicidad organizativa para centrar las ideas, estimular el diálogo y lograr hacer explícitas las ideas tácitas; David A. Garvin, los cataloga un tanto idílicos y que ofrecen poco para la acción, a su vez recalca, que sus recomendaciones son demasiado abstractas, quedando muchas preguntas sin respuesta, por ejemplo ¿cómo o cuándo sabe un gerente o director que su organización ya está aprendiendo?, ¿cuáles son los aspectos que deben tenerse en cuenta, para obtener un cambio de conducta organizacional?, ¿cuáles serán los programas y políticas que se deben poner en práctica?, ¿cómo se pasa de un estado a otro?.

En general, quedan sin resolver tres cuestiones fundamentales a) Significado: es necesario contar con una definición realizable y fácil de aplicar. b) Gestión: se requiere una orientación más específica, con recomendaciones operativas que puedan ser llevadas a la práctica. c) evaluación: disponer de mejores herramientas para evaluar el nivel y ritmo de aprendizaje en la organización.

Resueltos los cuestionamientos anteriores, se espera que con ello el gerente o director de empresa, tenga fundamentos más sólidos para constituir una organización que aprende.

Entrando en materia, buscando la definición de la organización que aprende, el autor se preocupa escudriñando varios conceptos de teóricos, encontrando que existen muchas discrepancias, como por ejemplo, que es necesario un cambio de conducta o tener una nueva forma de razonar, otros sugieren, que es necesario el procesamiento de la información, para que se produzca el aprendizaje, etc.

Propone entonces, la adopción de la siguiente definición “...una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento...”²⁰

Ahora hace una valoración de la definición manifestando que el aprendizaje se produce, cuando emergen nuevas ideas, ya sea por chispas de creatividad o porque llegan del exterior o son comunicadas desde el interior de la organización y finalmente, son las que coadyuvan a la mejora de la empresa, siempre y cuando

²⁰ Ibid.,p.56

estén acompañadas de la introducción de cambios consecuentes en la manera como se ejecutan las tareas.

Entonces, lo anterior se constituye, según David, en un test muy exigente, el cual no aprobarían muchas empresas que se consideran una organización que aprende, como, General Motors, la cual ha sido muy eficaz en la creación de conocimiento, pero no han sabido aplicarlo a las actividades que desarrollan diariamente; en su lugar, otras organizaciones como Honda, General Electric, Corning, se han especializado en convertir el nuevo conocimiento, en nuevas formas de comportamiento.

Para realizar una gestión del aprendizaje de manera eficaz, pueden introducirse sistemas y procesos que respalden las actividades organizacionales, como son:

1. Resolución sistemática de problemas: Soportada en la filosofía y métodos del movimiento por la calidad, como es el basarse en el método científico y no en las conjeturas (ciclo Deming planificar, hacer, comprobar y actuar) o el uso de la técnica de presentar hipótesis, comprobar hipótesis; obtener datos, en lugar de suposiciones (gestión con base a hechos); emplear herramientas estadísticas sencillas (histogramas, gráficos de Pareto, correlaciones, diagramas causa-efecto.)

2. Experimentación: que exige la búsqueda permanente de nuevo conocimiento y su comprobación, lo cual se aplica mediante dos formas: a) los programas de continuidad, que consisten en pequeños experimentos, con el objetivo de buscar la mejora incremental del conocimiento, por ejemplo, la empresa Corning, experimenta continuamente con diferentes materias primas y con nuevas fórmulas buscando el incremento del rendimiento y calidad en sus productos. Allegheny Ludlum, que elabora acero espacial, prueba periódicamente nuevos métodos de enrollado y nuevas tecnologías, para reducir sus costos y aumentar la productividad. b) Los proyectos de demostración, poseen mayor complejidad, requiriendo para su aplicación, cambios holísticos y sistémicos, suponiendo la necesidad de romper drásticamente con el pasado.

3. Aprender de las experiencias del pasado: es necesario, que la organización revise sus éxitos y fracasos, llevando un registro de las lecciones aprendidas, haciéndolas accesibles para sus colaboradores. Grandes empresas, como Boeing, que después de sus dificultades con los programas de los aviones 737 y 747 y mediante una elaboración de "lecciones aprendidas" y trabajo arduo de tres años, produjeron proyectos exitosos, con el mínimo de errores.

4. Aprender de los demás: El surgimiento de nuevas ideas pueden provenir de sectores distintos de los que normalmente interactúa la organización, ya como una

actividad formal, se denomina benchmarking, buscando detectar, analizar, adoptar y aplicar las mejores prácticas del sector. El autor cita empresas como Xerox que ha utilizado esta técnica en sus procesos de producción, bodegaje y facturación, a su vez, otra empresa Milliken, fue más creativa, dice Garvin, ya que hizo benchmarking, siguiendo el enfoque de Xerox, para aprender de los demás.

Como todavía existe alguna confusión para hacer benchmarking, se debe dejar claro, que este debe ser un proceso riguroso, en donde se efectúe una investigación detallada, para identificar las empresas destacadas por sus mejores prácticas, luego se realiza un examen a las prácticas utilizadas y su rendimiento, continuando a su vez, con visitas a las sitios de trabajo seleccionados, concluyendo con un análisis de resultados, presentación de recomendaciones y finalmente, su puesta en práctica.

Otra fuente para hacer benchmarking, lo constituyen los clientes, estos pueden brindar información actualizada a la empresa, sobre el producto, comparaciones con la competencia y también aportes, para los cambios que deseen realizarse. Esta tarea, la efectúa Motorola mediante su comité de operaciones y normas, reuniéndose de manera periódica con sus clientes.

Para que se obtenga éxito en el aprendizaje, cualquiera que sea su fuente de ideas externas, debe existir al interior de la organización mucha receptividad, prestando atención a su entorno.

5. Transmisión del conocimiento: Es importante, que el conocimiento sea difundido a toda la organización, esto es, que no se centre en algunas personas o departamentos, para ello, existen mecanismos que fomentan esta transmisión, pueden ser informes escritos, orales, visuales, también la visita a las áreas de trabajo, rotación de personal entre los diferentes puestos de trabajo.

Tanto los informes, en donde se resumen las actividades más representativas y las recomendaciones para mejorar, como las visitas a plantas de trabajo, en donde interactúan jefes y colaboradores, para explicar normas y sistemas de impacto en la producción, son estas tareas, muy usadas para transmitir el conocimiento, pero estas según David, son muy mediocres, ya que no basta con un leer un concepto o ver una demostración para asumir que se transmitió conocimiento, existe mucha distancia entre esto y la experimentación personal, por ello, la rotación de personal, se convierte en el método de mayor eficacia para la transmisión de conocimiento.

Esta rotación puede darse en diferentes niveles (operativo – administrativo) y puede ser de mayor utilidad en aquellas áreas en donde se vienen presentando deficiencias, bajo rendimiento, por ejemplo, un jefe de área que tenga éxito en su

labor, puede pasar a otra y darle empuje, para la obtención del rendimiento esperado.

El aprendizaje en la organización, se puede captar mediante tres pasos continuos:

El primero, es el cognoscitivo, en donde el ambiente de la empresa enfrenta al colaborador con nuevas ideas, teniendo que recurrir a la ampliación de conocimiento abriéndose el espacio de pensar de otra manera.

El segundo paso, es el de la conducta, que es cuando los colaboradores interiorizan las nuevas ideas, variando su conducta y el tercer paso, es el mejoramiento en el eficiencia de sus labores, debido a su cambio de conducta.

Las encuestas y las entrevistas, se convierten en la herramienta para cumplir con el objetivo de auditar el aprendizaje, siendo complementadas, mediante la observación directa (ver actuar a los empleados).

Finalmente, la auditoría se cierra, con la evaluación del rendimiento, utilizando por ejemplo, la técnica de la curva de mitad del ciclo de vida, que es una forma de evaluar el desempeño, la cual fue ideada por la empresa Analog Devices que fabrica semiconductores, siendo su objetivo, el de medir cuánto tiempo se toma en lograr el 50% de mejora en una medida de rendimiento determinada.

La base de esta evaluación, se traslada a las empresas, divisiones o departamentos, siendo la lógica aplicada que aquellos que mejoran su desempeño en menor tiempo, superan con rapidez a sus semejantes.

• CHRIS ARGYRIS

El profesor Chris Argyris, devela la dificultad a la que se verán enfrentadas las empresas, en un ámbito tan competitivo, debido a la incapacidad de estas para aprender y lo más preocupante, es que no son conscientes de la existencia de los mecanismos para el aprendizaje.

Varias personas, con una visión un poco estrecha, definen el aprendizaje, como la forma de solucionar problemas y no se dan cuenta, que para que el aprender surja, tanto los directivos como colaboradores, deben mirar hacia adentro, haciendo una crítica a su comportamiento, identificando las acciones que de una manera u otra, han podido generar problemas, teniendo a su vez, la capacidad de cambiar su modo de actuar.

Mediante un estudio que realizó el profesor Chris Argyris, a los asesores de dirección, encontró, que eran expertos altamente instruidos, con título de master de las más destacadas escuelas de administración de Estados Unidos, desempeñando un papel cada vez más importante en las organizaciones, participaban activamente en los procesos organizativos (diseño de puestos de trabajo, programas de redistribución, evaluaciones de rendimiento), sin embargo, se evidenció que siendo los más comprometidos con programas de perfeccionamiento organizacional, también eran el mayor obstáculo para obtener el éxito de estos programas.

Esta situación se presentaba, cuando la búsqueda de ese perfeccionamiento, requería evaluar la actuación de los expertos, creando desconcierto y sentimientos de amenaza de que se hiciera un examen crítico al papel desempeñado para la organización.

A este hecho se le denomina razonamiento defensivo y surge por la gran responsabilidad que descansa sobre sus hombros, teniendo altas exigencias para consigo mismos, pero a la vez, alimentando personalidades extremadamente frágiles, cuando se enfrentan a una situación que no pueden resolver.

Pero las organizaciones pueden romper este círculo vicioso, pudiendo enseñar a las personas a reconocer el modo en el que están utilizando su razonamiento para el diseño y puesta en práctica de sus actuaciones.

De esta manera surge el razonamiento productivo que puede ser aplicado a cualquier método educativo, cuyo objetivo sea el de enseñar a los directivos el modo de razonar productivamente, atando su programa de ejecución con problemas reales empresariales, mediante el estudio del caso.

El ejercicio del estudio de casos, realizado entre los colaboradores, permite debatir, exponer las ideas, cuestionar y proponer soluciones, que pueden propiciar un resultado positivo para la resolución de trabas o problemas, generando en los asistentes mayor sentimiento de compromiso, por el hecho de que los directivos los tienen en cuenta y que actúan de acuerdo con los valores participativos promulgados por la empresa y que ha medida que se va aprendiendo la dinámica de grupo, la atención no solo se centrará en la solución de problemáticas, sino en desarrollar una comprensión más profunda de su papel como miembros de la organización, sentando de esta manera, las bases para “aprender el modo de aprender”.

• DOROTHY LEONARD Y SUSAN STRAUS²¹

Lograr la innovación no es un proceso fácil, para los empresarios y mucho menos, cuando se presenta un choque entre ideas y diferentes percepciones y la manera como se procesa y se evalúa el flujo de la información, produciéndose un enfrentamiento entre personas que tienen dificultad de comprenderse mutuamente, propiciando el derrumbe del proceso creativo.

La actitud de los directores de empresa frente a este hecho, es de desagrado, por los conflictos y como generalmente aprecian su propio enfoque, evitan el choque de ideas, por ejemplo, contratan y premian a personal que se asemejan al perfil de ellos, presentándose el denominado “síndrome del clon cómodo”²², el cual consiste en que todos los miembros de la organización reciben una capacitación y entrenamiento idénticos, se puede decir que todos piensan igual, pero en el flujo de información y sus respectivos filtros, se aceptan tan solo las ideas conocidas.

Otros directivos, valoran la diversidad de razonamientos de las personas, pero no encuentran cómo dirigirlos y piensan que con el hecho de reunirlos en un recinto para socializar ideas, es suficiente.

La innovación se puede promover con resultados satisfactorios, haciendo uso del proceso denominado “abrasión creativa”, en donde el directivo analiza su equipo de trabajo o toda la organización, para definir una serie de lineamientos, por su parte, cada miembro entiende que es necesaria la interacción con sus compañeros y por ende el respeto de sus ideas, luego se emiten reglas sencillas para el trabajo en equipo, encausando el proceso creativo.

Cuando se ha propiciado un entorno cognoscitivo, el flujo de la información debe canalizarse prioritariamente hacia el receptor, en el lenguaje preferido por este, siendo más convincentes en el mensaje que se desea transmitir.

Sobre las formas de razonar, Dorothy Leonard y Susan Straus, hablan de la existencia de diferencias cognoscitivas relacionadas con la forma en que las personas reciben y apropian la información, toman decisiones, solucionan problemas e interactúan con los demás.

Esta diferencia cognoscitiva se trata de la forma de razonar, la cual es dirigida por los lóbulos cerebrales izquierdo y derecho. Comúnmente el enfoque de análisis, lógica y secuencia para identificar los problemas y resolverlos, es realizado por el

²¹ Ibid., p.124.

²² Ibid., p.124.

lóbulo izquierdo, lo que difiere del procesamiento que se realiza en el lóbulo derecho, cuyo enfoque es el de la intuición, no lineal y basado en los valores.

La forma de razonar y sus diferencias, se pueden apreciar con mayor facilidad en la tarea de la toma de decisiones y en los modos de trabajo. Como ejemplo, se presenta el caso de la colaboración, en donde algunas personas se sienten a gusto trabajando con otras para la resolución de problemas, pero hay personas, que prefieren trabajar solas, haciendo el proceso de recolección asimilación y procesamiento de la información.

Para el caso de los profesionales, muchos de ellos eligen la profesión que se ajuste al conjunto de sus preferencias cognoscitivas y que ya en el campo laboral, es donde se refuerzan estas preferencias, dando mayor profundidad a los conocimientos y capacidades relacionadas con ellas.

Los directivos que deseen identificar el tipo de razonamiento de sus colaboradores, pueden hacer uso de varias herramientas de diagnóstico y análisis de la personalidad, las cuales se centran básicamente en conocer detalladamente las preferencias y ayudar a las personas a comunicarse y colaborar entre sí.

También es importante conocerse así mismo, para identificar las preferencias que moldean el estilo de liderazgo y de comunicación para con los demás. Tal vez, se puede encontrar sorpresa en el estilo que se ha dominado y que puede estar bloqueando la creatividad que se busca en los colaboradores.

El directivo de empresa, en algún momento puede encontrarse con un problema difícil de resolver y buscando su solución, tiende a recurrir a alguien con el que se identifique similarmente con su modo de pensar, tal vez encuentre, respaldo y solidaridad, pero este, no le puede aportar ideas de solución, pero, si se decide consultar a la persona con la que se ha tenido discrepancias o con la que rara vez, ha aceptado las ideas propuestas, puede ocurrir el surgimiento de una información productiva, debido a la actitud de sorpresa y a la vez receptiva, de que se le haya consultado, aclarando finalmente, que las diferencias que se han presentando tan solo son de carácter intelectual y no personal.

Entonces, si se desea promover la empresa hacia la innovación, resultará conveniente, tener dentro del grupo de trabajo, personas que sean distintas al líder, que resulten un tanto incómodas porque su razonamiento difiere de los que generalmente han sido aceptados, pudiendo organizar equipos de trabajo compuestos por “cerebros de todas clases”²³.

²³ Ibid., p. 134.

En el camino de dirección del proceso creativo, el directivo puede utilizar técnicas sencillas y muy útiles, como: a) exponer claramente la razón por la cual se trabaja en equipo, definiendo las responsabilidades compartidas y el cronograma establecido para su cumplimiento. b) marcar explícitamente las orientaciones operativas, por ejemplo, el grupo podrá establecer principios de desacuerdo, pero ninguno podrá hacerlo, sin exponer los motivos. c) establecer un orden del día, para tener el tiempo suficiente de discusión, tendiendo a la búsqueda de alternativas, haciendo posible elegir una opción (discusión divergente) y planificar su puesta en práctica (discusión convergente). Estos tipos de discusión son necesarios para la innovación, así como las sesiones de tormenta o lluvia de ideas y planes de acción.

Las autoras advierten que los instrumentos de diagnóstico, pueden ser utilizados solamente por personal preparado, ya que de realizarse una interpretación incorrecta de los estilos de razonamiento, puede llegar a etiquetarse al evaluado, con una conducta no correspondiente y por tanto, limitando la oportunidad que este pueda tener en los procesos creativos; también, puede presentarse el uso indebido de la información personal, invadiendo la privacidad de los evaluados, clasificándolos dentro de ciertos estereotipos debido a su forma de expresarse, vestir o comportarse.

La moderna gestión de empresas, lleva consigo cambios acelerados, que no van al ritmo de la naturaleza, tanto así, que se ha comprobado que la personalidad humana, no se ha modificado a lo largo de la historia, por ello se hace necesario integrar el conocimiento y experiencia de las personas, para que adquieran la capacidad de trabajar conjuntamente, en pro de la innovación ajustada a las necesidades del entorno, cada vez más exigente.

• **ART KLEINER Y GEORGE ROTH²⁴**

Es muy frecuente que en una organización se presenten tropiezos y fallos en los resultados que se han propuesto, sin llegar a determinar cuáles han sido las causas que originaron dicha desviación, repitiéndose los errores, pero no las decisiones inteligentes²⁵.

Para poder definir qué ocurrió y cómo se debería actuar, el campo de exposición sería mediante una comunicación abierta entre los responsables de gestión, pero como no ha sido la cultura empresarial generar espacios de interacción,

²⁴ Ibid., p. 155.

²⁵ Ibid., p. 156.

inmediatamente se bloquea la opción de que surjan opiniones o discusiones que permitan identificar la problemática y por ende llegar a una solución.

Tal vez, lo mínimo que hace una organización, es adelantar una información, en donde deja ver a sus empleados, los pasos para aplicar las mejores prácticas, sin mencionar los errores de los cuales se puedan aprender. Con esto la empresa, claro está, con muy buena intención, busca orientar a sus colaboradores directamente a la acción, apoyándose adicionalmente en consultores, esperando que estos proporcionen los lineamientos para obtener el mejor resultado, siendo la dirección la que recibe el informe sobre la propuesta de acciones a seguir, sin vincular a los ejecutores de los procesos y finalmente, culminado su actividad, llevándose los asesores aquellas lecciones aprendidas en dicha empresa, para probablemente venderlas a otras.

Sobre lo anterior, los autores Kleiner y Roth, plantean un interrogante, ¿cómo las organizaciones pueden reflexionar conjuntamente con sus empleados, sobre las experiencias del pasado, permitiendo la proposición de ideas y acciones concretas?

Los mencionados autores, se basan en una investigación que realizaron expertos de ciencias sociales, directores de empresa y periodistas, pertenecientes al Centro para Aprendizaje de la Empresa del MIT, quienes se han dedicado por varios años al desarrollo de una herramienta que ayude a resolver el problema del aprendizaje colectivo.

La investigación arrojó un instrumento denominado “Elaboración de un historial de aprendizaje, paso a paso”²⁶ y consiste en consultar a cada uno de los colaboradores mediante relato escrito, sobre los momentos recientes de mayor relevancia, sean estos que hayan significado: traumatismos, surgimiento de ideas innovadoras, el éxito en el lanzamiento de un producto, reducción de la fuerza de trabajo, etc.

La información se recoge en un documento que puede abarcar entre veinte y cien páginas, presentado en dos columnas. En la columna derecha se plasman los hechos de mayor importancia, tal cual fueron experimentados por los colaboradores (directivos, asistentes, operarios) y personas del exterior (clientes, proveedores, etc.), cada persona lo hace desde la parte que le corresponde, bien porque intervinieron en los momentos relevantes, recibieron sus efectos (positivos o negativos) o pudieron observar de cerca la situación.

²⁶ Ibid., p.158.

En la columna izquierda, se registra el análisis y comentarios de los historiadores del aprendizaje²⁷, conformado por personas investigadores y asesores externos, especialistas en el aprendizaje organizacional y por personal a nivel interno de la empresa, seleccionadas con antelación y con cargo en áreas administrativas.

Este equipo de trabajo, se encarga durante un largo período de estudio del análisis de la información que se ha consignado en la columna derecha, para luego en la columna izquierda, escribir los aspectos que según la percepción de los colaboradores son recurrentes, lo que requiere de los investigadores buscar fuentes de origen que los hace muy relevantes.

Posteriormente, la información recolectada, se presenta al grupo de discusión, el cual está conformado por los directamente implicados en los hechos en comento, como de las personas que pueden aprender algo de todo este proceso.

El historial de aprendizaje, se convierte entonces en un marco de referencia para otros grupos de trabajo, en donde se presentan de manera más clara, las opciones para actuar frente a nuevos proyectos.

Se destaca que el “formato de relato contado conjuntamente”²⁸, viene del pasado, es decir de los ancestros, cuando en antiguas civilizaciones, el jefe de tribu le contaba a su gente, los grandes sucesos, como guerras, desastres naturales, cambio de líderes, etc., convirtiéndose esta actividad en revivir su historia, aprendiendo su significado colectivamente y de esta manera, sentando bases de conocimiento, para ser aplicadas y transmitidas a sus futuras generaciones.

Entre los aspectos destacados del proceso del historial de aprendizaje, están en primera medida, la interacción con los empleados, los cuales valoran el hecho de ser tenidos en cuenta para procesos de mejoramiento para la empresa, que por ende generará beneficio para ellos mismos; también, la participación colectiva, permite el flujo de información que muchas veces, fue frustrada o reprimida, al no existir espacios para exponer cuestionamientos o ideas sobre las tareas desarrolladas; la transmisión de conocimiento puede fluir en la empresa de un área a otra, para apropiarse y no simplemente imitar lecciones aprendidas, sino a través de la puesta en práctica de propias iniciativas.

²⁷ Ibid., p.159.

²⁸ Ibid., p.160.

• **JHON SEELY BROWN**²⁹

Prevé que la invención más destacada que pueda desarrollar el departamento de investigación en una empresa, será la propia empresa, debido a que los cada vez más exigentes requerimientos del entorno en donde interactúa, no siendo suficiente innovar en nuevos productos, lo que debe generarse dentro de la misma, son las nuevas arquitecturas, tanto tecnológicas como organizativas, que le permitan continuar siendo innovadora.

La experiencia referida por el autor, es la del Centro de Investigación de Palo Alto de Xerox, empresa que creó el PARC en el año 1970, con el fin de que se realizara investigación avanzada en la “ciencia informática, en la electrónica y en la ciencia de los materiales”³⁰.

El PARC tuvo como prerrogativa que el proceso de investigación, pasara de un estadio a otro, es decir, de los descubrimientos radicales, hacia la innovación gradual, de la investigación básica hacia la investigación aplicada, finalmente su trabajo se enfocó en algo diferente, yendo más allá de estos preceptos, combinando características destacadas de cada uno de los tipos de investigación, para tener como ellos la denominaron “investigación precursora”, teniendo como principios básicos, los siguientes:

1. La investigación de nuevos métodos de trabajo, es tan importante como la investigación de nuevos productos: Para Xerox es claro, que la empresa es considerada como fuente de nuevas tecnologías y productos, pero también es importante, que el departamento de investigación desarrolle nuevos modelos de usos organizativos, implementando un gran elemento de éxito empresarial, la incorporación de la tecnología de la información a las actividades cotidianas.

2. La innovación esta en todas partes; la dificultad estriba en aprender de ella: la innovación no puede ser la labor exclusiva del departamento de investigación, debe hacerse extensiva en todos los niveles de la empresa, por ello el PARC estudió procesos de innovación local, junto con sus empleados, desarrollando tecnologías que reunían las experiencias aprendidas, ajustándolas a toda la organización.

3. La investigación no puede limitarse a producir innovación, debe coproducirla: la explicación dada por Xerox, para responder el interrogante del por qué coproducir innovación, es que el desarrollo de nuevas tecnologías y métodos de trabajo debe ser una comprensión compartida, generando espacios de cuestionamiento a

²⁹ Ibid., p. 171.

³⁰ Ibid., p. 173.

posibles políticas tal vez anticuadas, que minimizan la visión de los colaboradores ante nuevas oportunidades en el mercado, en esencia, lo que se pretende, es el surgimiento de nuevos modelos mentales para ser aportados a la actividad organizacional.

4. El socio por excelencia de la innovación en el departamento de investigación, es el cliente: por ello es necesario, que se produzcan nuevas técnicas, para ayudar a los clientes a reconocer sus necesidades prioritarias.

En conclusión para Xerox, sus premisas de acción, están centradas en el uso de la tecnología, siendo su aliada permanente, lo mismo que la innovación local, en donde se le da gran importancia a la improvisación informal, ya que sus empleados generan ideas que pueden ser de máximo aprovechamiento frente a los procesos innovadores que se emprendan y por último, la coproducción de la investigación, también se debe hacer con el cliente, este puede comunicar ideas, que contribuyan a que La organización diseñe innovadores productos puestos a su servicio, así como, la implementación de correctivos, en las desviaciones que puedan presentarse en el servicio que actualmente se les presta.

• **JAMES QUINN, PHILIP ANDERSON Y SYDNEY FINKELSTEIN³¹**

El pensamiento de ellos, no se aparta de las corrientes que tienen ingerencia en diferentes organizaciones y que muchos directores de empresa han adoptado, presentándose como ellos mismos lo mencionan, un interés desmedido por el capital intelectual, la creatividad, la innovación y la organización que aprende³², desatendiendo la gestión del intelecto profesional.

El intelecto profesional actúa en cuatro niveles:

1. El conocimiento cognoscitivo (o saber qué): que es el dominio de una disciplina, la cual se obtiene mediante una amplia formación y aunque el conocimiento adquirido es esencial, llega a ser en algunos campos insuficiente, para lograr el éxito comercial.

2. Los conocimientos prácticos avanzados (o saber cómo): lo aprendido de los textos, es aplicado eficazmente, demostrando el grado de destreza profesional para la creación de valor.

³¹ Ibid., p. 203.

³² Ibid., p. 204.

3. El conocimiento de los sistemas (o saber por qué): cuando el profesional conoce claramente las relaciones causa-efecto en la diaria gestión de tareas en su organización, puede ampliar su campo de acción, pudiendo prever desviaciones sutiles y por ende, que se originen resultados no esperados, también, estará presto a solucionar problemáticas más complejas, creando mayor valor para la organización.

4. La creatividad automotivada (interés en el porqué): la presencia de motivación y creatividad, son aspectos fundamentales que orientan a los grupos de trabajo a la acción, para obtener excelentes resultados, sobrepasando a aquellos que tal vez cuentan con mayor disponibilidad de recursos humanos o económicos, siendo la tarea de la dirección fortalecer estas capacidades, para que se logre la adaptación conjunta ante las rápidas y cambiantes exigencias de su entorno, especialmente, cuando se generan nuevas innovaciones, dejando obsoletas las habilidades aplicadas a los anteriores diseños.

El valor del intelecto profesional se incrementa a medida que se va ascendiendo en la escala intelectual, que como se mencionó va desde el conocimiento cognoscitivo, hasta la creatividad automotivada, sin embargo, en muchas organizaciones, se concentran en el desarrollo de técnicas básicas, dejando casi olvidadas, las técnicas creativas.

El día a día en las empresas, requiere la utilización permanente de técnicas diseñadas para la solución de problemas presentados en hospitales, departamentos de contabilidad, áreas financieras, empresas de software, etc., en donde rara vez, los clientes de este tipo de organizaciones, requieran que los profesionales sean creativos, simplemente necesitan atención inmediata antes sus requerimientos.

James Quinn, Philip Anderson y Sydney Finkelstein, tomando como base lo observado en diferentes organizaciones, recomiendan las siguientes prácticas para el desarrollo del intelecto profesional:

Reclutar a los mejores: esta práctica es realizada en grandes empresas, como Microsoft, en donde se destinan gran cantidad de recursos para el reclutamiento y selección de los mejores profesionales, para ello, entrevistan cientos de personas con excelentes recomendaciones, poniendo a prueba no sólo el conocimiento cognoscitivo, sino su capacidad para analizar problemas nuevos, bajo una gran presión.

Una compañía destacada como Microsoft, puede atraer los profesionales más cualificados a diferencia de su competencia, ya que por ejemplo los

programadores comerciales, consideran “que Microsoft, será la que determine hacia dónde irá el sector en el futuro”³³.

De ahí que el destino de las empresas de segundo nivel no será el de quedar rezagadas, sí contemplan dentro de sus procesos estratégicos, determinar recursos físicos y económicos, para la adquisición del talento apropiado para su organización.

Forzar un rápido desarrollo intensivo: esto es, que para desarrollar el saber cómo profesional, los colaboradores se expongan a la atención de problemas complejos reales.

Esta práctica es frecuente en Microsoft, allí la curva de aprendizaje depende de la relación con los clientes y para ello, los nuevos productores de software distribuidos en pequeños equipos bajo la orientación de tutores, se ponen en contacto con los clientes, trabajando en el diseño de nuevos y complejos sistemas de acuerdo a las necesidades de los mismos.

Con esa experiencia intensiva trabajando con los clientes, los profesionales en un período de seis meses o un año, adquieren una capacidad muy valiosa, superando incluso, a las personas de empresas que no aplican esta práctica.

Aumentar constantemente los retos profesionales: Significa que es necesario que la organización coloque como metas de trabajo, labores que se salen de los marcos conocidos, para que cuestione al profesional, colocándolo en posición de resolver aspectos nuevos con excelentes resultados.

Evaluar y eliminar: Esta labor es propia de empresas destacadas, en donde los profesionales están en una permanente competencia interna, siendo evaluados también frecuentemente, buscando las organizaciones con ello, la selección de talentos que en el futuro, pueden hacer parte de sus mesas directivas o responsables de proyectos de gran envergadura, por tanto, no hay lugar a gestiones medias o sin impacto, presentándose aquí la eliminación selectiva, en donde son rechazados aquellos profesionales que no cumplen las expectativas.

- **Apalancamiento del intelecto profesional.** Como es frecuente, la concepción sobre las capacidades de diferentes profesionales frente a las actividades que desarrollan, es que estas se hacen una a una y con límites, por ejemplo, el cocinero puede preparar hasta cierto número de platos, el piloto solo puede pilotear un avión al mismo tiempo, el investigador puede finalizar un número definido de experimentos, entonces es cuando en las organizaciones, cobra una

³³ Ibid., p. 209.

gran importancia la implementación de tecnologías de información, como los modelos de software y bases de datos, que le permiten al profesional apalancar su intelecto de tal manera que puedan actuar en diversos aspectos de su labor simultáneamente, ej: análisis de mercados, valores, tendencias, siendo el software el que genera resultados inmediatos, apoyando la toma de decisiones al profesional, permitiendo a su vez, que la organización se eficaz y flexible.

Otro aspecto a considerar es el quebrar la resistencia de los profesionales a compartir la información con sus compañeros de trabajo, siendo muy común esta actitud en organizaciones en donde se presenta competencia entre cargos y áreas, por ello como lo recomiendan los autores, es necesario aplicar el principio básico de la teoría de la comunicación, con la formación de redes con las cuales interrelacionarse, las cuales irán creciendo en la misma medida en que aumentan sus integrantes, generándose un resultado favorable frente a los resultados que la organización necesita y que los profesionales de diferente área están en capacidad de sugerir y / o resolver.

El compartir la información a nivel externo, también puede ser benéfica, en el sentido de que las empresas pueden aprender de sus clientes, proveedores y consultores, generando una ventaja competitiva basada en el conocimiento, muy difícil de superar por su contraparte, los competidores.

• **Invertir la organización.** Esta es la clave que los autores Quin, Anderson y Finkelstein, han encontrado en las empresas que han estudiado, reafirmando que las organizaciones con éxito, han abandonado su vieja estructura jerárquica, amoldándose a lo que ahora su intelecto profesional genera como valor.

El caso de referencia para este tipo de reorganización, fue el que hizo NovaCare, que es el mayor proveedor de cuidados de rehabilitación³⁴. Los más de 5.000 terapeutas, fisioterapeutas, logopedas, son su más importante apalancamiento profesional, trabajan independientemente, prestando sus servicios de alta calidad tendiendo para ello gran preparación y actualización permanente en las mejores prácticas en sus áreas.

NovaCare, se organizó en torno al trabajo que sus terapeutas desarrollan, liberándolos de actividades administrativas y comerciales, la empresa

³⁴ Ibid., p. 220.

directamente gestiona sus contratos con las entidades en donde prestarán sus servicios, les elaboran los programas e informes de los tratamientos que formulan, generan mayor ingresos para ellos vinculándolos al programa de marketing de la organización y mediante su sistema de software –Novanet concentra toda la información necesaria que deben tener sus profesionales, acerca de los clientes, programas, facturas, tendencias futuras que apoyarán su labor.

Los profesionales de vinculados con NovaCare, poseen mucha autonomía, pueden emitir órdenes hacia todos lo niveles de mando intermedios. La estructura organizativa de esta empresa es distribuida, ya que todo el engranaje existente, es con la finalidad de dar respaldo en todos lo niveles a sus profesionales, por ello es considerada una organización invertida, en donde los expertos que están en contacto con los clientes se convierten en jefes.³⁵

Para perfeccionar esta estructura organizativa aumentado su productividad, trabajan en redes intelectuales, la que denominan tela de araña. Esta autoorganización se hace con el fin de abordar los problemas que tienden a volverse más complejos, siendo muy difícil para la organización identificar sus verdaderas dimensiones.

La tarea de esta red, es reunirse rápidamente en donde varias personas actúan sobre el problema presentado y de la misma manera se deshace la red, cuando se ha dado solución a la problemática.

Para mayor entendimiento del lector, el siguiente cuadro resume los conceptos de los principales autores anteriormente citados:

³⁵ Ibid., p. 222.

CUADRO COMPARATIVO CON PRINCIPALES IDEAS AUTORES MAS DESTACADOS

<p>Peter Drucker La tendencia de las organizaciones será reducir su estructura organizacional. Existirá por ende personal que efectúe retroinformación para todas las áreas de la empresa. Las tecnologías de información obliga a las empresas a ser más innovadoras y emprendedoras. Deben definirse objetivos claros y sencillos para que se traduzcan en acciones concretas.</p>	<p>David Garvin Rebate los conceptos de Senge y Nonaka ya que Inventar un nuevo conocimiento no es una actividad especializada, sino una forma de actuar. En todas las acciones que se planteen en torno a la gestión del conocimiento deberán responderse tres cuestionamientos: a) contar con una definición realizable y fácil de aplicar. b) en cuanto a la gestión, deben darse recomendaciones operativas, que puedan ser llevadas a la práctica. c) introducir sistemas y procesos, basados en el método científico para obtención de tados, también utilizar herramientas estadísticas como histogramas, diagramas causa y efecto. La organización debe aprender de las experiencias del pasado y aprender de los demás con la práctica del Benchmarking.</p>
<p>Ikujiro Nonaka. En una economía la única certidumbre es la incertidumbre, pocas empresas saben cómo gestionar el conocimiento. Destaca empresas Japonesas como Honda, Canon, Sharp, que le prestan mucha atención a sus empleados mediante percepciones "corazonadas". Centrase en ideas e ideales, fomenta la innovación. Algunos</p>	<p>Jhon Brown. Deben generarse dentro de la empresa nuevas arquitecturas, tanto tecnológicas como organizativas, que le permitan ser innovadora. Destaca la experiencia de Xerox, con su centro de investigación de Palo Alto, generando la llamada investigación precursora, que contiene las siguientes características: a) la investigación de nuevos métodos de trabajo, es tan importante como la investigación de nuevos productos. b) la investigación no es labor exclusiva del departamento de investigación, debe hacerse extensiva en todos los niveles de la organización. c) debe coproducirse la innovación, es decir generando espacios de cuestionamiento a políticas anticuadas. d) Trabajar con el socio principal El Cliente, desarrollando técnicas que le ayuden a los clientes a reconocer sus necesidades prioritarias, siendo captadas con celeridad por la empresa.</p>
<p>James Quinn, Philip Anderson, Sydney Finkelstein. Recomiendan prácticas organizacionales dando alto valor al intelecto profesional: a) reclutar a los mejores b) forzar un rápido desarrollo intensivo, exponiendo a los profesionales a la resolución de problemas complejos. c) aumentar constantemente los retos profesionales d) selección de talentos.</p>	

1.5 MODELOS APLICADOS EN LAS ORGANIZACIONES

A continuación se hace una descripción de algunos modelos utilizados para la identificación y / o medición del capital intelectual y de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Esta reseña se basa en un trabajo, realizado por el grupo de investigación CAMBIO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Universidad de La Sabana.

Una gran inquietud en las organizaciones es implementar modelos de medición para los activos intangibles, denominados habitualmente modelos de medición del capital intelectual.

El problema de estos modelos, es que dichos intangibles no pueden valorarse mediante unidades de medida uniformes y, por lo tanto, no puede presentarse una contabilidad de intangibles propiamente dicha. No obstante, la medición del capital intelectual, permite crear una imagen aproximada del valor de los intangibles de una organización.

El capital intelectual puede medirse. Una de las empresas pioneras en este campo es Skandia³⁶ una compañía sueca de seguros y servicios financieros que con la intención de diseñar técnicas y herramientas para medir el capital intelectual humano (CIH), comenzó a mediados de la década pasada a medir el capital humano con el llamado Skandia Navigator³⁷. Dicho sistema utilizaba, en principio, dos índices: 1) el índice de liderazgo y 2) el índice de motivación. Estos dos indicadores conformaban un sistema de medidas: el índice FLINK, creado por esta empresa.

El FLINK se compone de aquellos elementos que cualquier organización considera que más contribuyen con los factores claves del éxito (FCE) tales como: a) clientes y trabajadores satisfechos; b) personal motivado y competente y c) gerentes calificados y eficientes.

Seguidamente, se procede a formular en cada una de estas áreas, metas y objetivos estratégicos organizacionales, se diseña un instrumento y se entrevista a los trabajadores.

Sobre la base de los resultados de dichas entrevistas, *Skandia* pudo establecer la calidad de la gerencia y el nivel de motivación de los trabajadores en relación con las metas y los objetivos estratégicos formulados: 3) el índice de trabajadores facultados.

Para la implantación de este indicador, *Skandia* contrató los servicios externos del Instituto Sueco de Investigación de Opinión Pública, que realizó la encuesta a los trabajadores.

Los factores estudiados fueron los siguientes: a) motivación; b) apoyo dentro de la organización; c) responsabilidad y autoridad para actuar y d) competencia. Y se incorporaron entonces: 4) Número de trabajadores, 5) Número de empleados/número de empleados en alianzas, 6) Rotación de empleados, 7)

³⁶Modelo Navigator de Skandia. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_navigator_de_skandia.htm

³⁷ Stewart TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica, 1998.

Promedio de años de servicio en la organización, 8) Número de gerentes, 9) Número de mujeres gerentes, 10) Gasto de entrenamiento/empleado, 11) Promedio de edad de los empleados, 12) Proporción de empleados menores de 40 años y 13) Tiempo de entrenamiento (días/años).

Aunque el Skandia Navigator es uno de los primeros modelos utilizados en las empresas para medir el capital intelectual, existe diversidad de modelos para tal fin y los más conocidos son entre otros los siguientes:

Modelo Nova. Es una propuesta generada en el Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Universitaria Valenciana, 1999, este modelo busca medir y gestionar el capital intelectual en las empresas.

Considerando el capital intelectual como el conjunto de activos intangibles que producen o producirán valor a futuro, la gestión del conocimiento, se refiere a los procesos que permiten dicho capital crezca, proponen hacer una división de dicho capital en cuatro secciones:

1. Capital humano: son los conocimientos innatos existentes en las personas.
2. Capital Organizativo: todos los conocimientos sistematizados adoptados por la empresa, como: ideas explícitas sobre propiedad intelectual (patentes, marcas); conocimientos materializables, como invenciones, sistemas de información y comunicación, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión y conocimientos internalizados (cultura organizacional, hábitos, etc).
3. Capital social: corresponde a los activos de conocimiento que ha obtenido la organización, relacionándose con su entorno.
4. Capital de innovación de aprendizaje: comprende los activos de conocimientos, que pueden producir mejoramiento al cúmulo de activos, orientando la empresa a fortalecer su capacidad innovadora.

Sus creadores, califican el modelo Nova como dinámico, ya que su objetivo es reflejar los procesos de transformación entre las diferentes secciones del capital intelectual; sin embargo concluyen que puede existir dificultad en la validación empírica de dicho modelo, siendo el tema de medición del capital intelectual en todas las organizaciones, un proceso que requiere bastante análisis teórico y experiencia³⁸

Modelo Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton, 1996). En 1990 se dedican a investigar sobre la gestión empresarial, detectando que los indicadores financieros eran obsoletos, por ello surge el “The Balanced Scorecard”, modelo

³⁸Modelo Nova. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_valencia.htm

que integra indicadores (de pasado), con los no financieros (de futuro), permitiendo entender las interdependencias entre sus elementos, siendo coherentes con las estrategias y visión de la organización, desde cuatro perspectivas: financiera, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento y clientes³⁹.

Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996). Conceptúa que los valores de la empresa son diferentes en libros y en el mercado, debido a los activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para Edvinsson el valor de la empresa está dado por el capital financiero y el capital intelectual⁴⁰.

Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997). Apoyado en el modelo de Skandia, identifica diferencias entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros de los activos intangibles, debido a que los inversionistas desarrollan expectativas personales sobre flujos de caja futuros, con base a la existencia de activos intangibles en la organización.

Sveiby, divide los activos intangibles en tres clases: a) Competencias de las personas (planificar, producir, procesar, proponer soluciones.) que a su vez son competencias características de la organización. b) Estructura interna, correspondiente al conocimiento constituido mediante sistemas de información, patentes, procesos, cultura organizativa, de igual forma, las personas que tiene la responsabilidad de conservar dicha estructura. c) Estructura Externa, que comprende las relaciones con clientes y proveedores⁴¹.

Technology Broker (Brooking, 1996). Basándose en el modelo Skandia, considera que el valor de la empresa en el mercado, es la sumatoria de los activos tangibles y el capital intelectual. Los estudios llegan hasta la revisión aspectos cualitativos, evidenciando la necesidad de implementar una metodología, para auditar la información relacionada con el capital intelectual. Dicho capital los clasifican en: activos de mercado, activos humanos, activos de propiedad intelectual, activos de infraestructura⁴².

³⁹Modelo Balanced Business Scorecard. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_balanced.business_scorecard.htm

⁴⁰Modelo Navigator de Skandia. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_navigator_de_skandia.htm

⁴¹Modelo Intellectual Assets Monitor. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_sveiby.htm

⁴²Modelo Technology Broker. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_technology_broker.htm

Universidad de West Notario (Bontis, 1996). Este modelo se basa en el análisis de las relaciones de causa y efecto, entre los componentes del capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacional) y entre éste y los resultados empresariales (desempeño)⁴³.

Canadian Imperial Bank (Hubert Saint-Onge). Analiza la relación entre el capital intelectual y su medición y los tipos de aprendizaje: individual, en equipo, organizacional, con los clientes. Destaca que el resultado del aprendizaje es la creación del capital del conocimiento: capital humano, estructural, clientes, financiero⁴⁴.

Modelo Dow Chemical. Esta organización para la gestión de sus activos intangibles, clasifica, valora y gestiona la cartera de patentes.

En este modelo, el valor es el centro de interacción del capital humano, capital organizacional y capital de clientes. Para Dow Chemical, es un primer paso que pretende extender a la medición y gestión de otros activos, especialmente los de alto impacto en los resultados financieros⁴⁵.

Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998). Dedicaron su investigación para la aplicación del concepto de Capital intelectual, destinado al programa gubernamental Business Network Programme, el cual fue implementado por la empresa Australiana Ausindustry.

Sus autores plantean un índice de capital intelectual que integre los diferentes indicadores, en una única medida, visualizando la importancia de cada uno de ellos y transformándolos en porcentajes, que servirán para los responsables de la gestión, siendo el punto de partida para centrar sus actividades en el rendimiento financiero del capital intelectual y no como se venía haciendo tradicionalmente, enfocado únicamente en el financiero⁴⁶.

Modelo Intelect (Euroforum, 1998). Con el enfoque de brindar a los gestores de las diferentes empresas un soporte para la toma de decisiones y facilitar la información sobre la valuación de la empresa, la capacidad de la misma, para producir resultados sostenibles, mejora continua y crecimiento a largo plazo. Este

⁴³Modelo Universidad de West Ontario. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_universidad_de_west_ontario.htm

⁴⁴Modelo Canadian Imperial Bank. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_canadian_imperial_bank.htm

⁴⁵Modelo Dow Chemical. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_dow_chemical.htm

⁴⁶Modelo Capital Intelectual. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_capital_intelectual.htm

modelo identifica, selecciona, estructura y mide los activos, que no son evaluados de manera formal en las empresas⁴⁷.

Modelo de Dirección Estratégica por Competencias. El Capital intangible (Bueno, 1998). Tres componentes básicos: de origen tecnológico (saber y experiencia), organizativo (procesos de acción) y de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades), son los que conforman “la competencia esencial”, la cual es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva; definiendo para la organización, lo que quiere ser, lo que hace o sabe y lo que es capaz de ser y de hacer⁴⁸.

Modelo de Gestión del Conocimiento de KPGM Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998). Para el diseño de este modelo, surge el cuestionamiento sobre ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?.

Respondiendo a dicho cuestionamiento Tejedor y Aguirre, determinan que el modelo debe exponer de manera clara y práctica los factores que determinan la capacidad de aprendizaje en una empresa, así como, los resultados deseados del aprendizaje.

Los factores determinantes de la capacidad de aprender en una organización, son clasificados en tres bloques: compromiso firme y consciente con el aprendizaje; comportamientos y mecanismos de aprendizaje; desarrollo de infraestructuras para el fomento del aprendizaje y el cambio permanente.

Después de aplicado el modelo en la empresa, los resultados del aprendizaje se deben traducir en: a) posibilidad de evolución continua b) mejora en calidad de los resultados c) creación de conciencia a nivel empresarial sobre la integración de sistemas con mayor cobertura y de interacción con su entorno. d) Crecimiento de los colaboradores en el desarrollo de un futuro para la organización⁴⁹.

Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995). La generación de conocimiento, basada en contenidos epistemológicos y ontológicos, se desarrollan mediante la interacción en cuatro fases: la socialización (obtención de conocimiento tácito); la exteriorización (conversión de conocimiento tácito en

⁴⁷Modelo Intelect. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelo_modelo_intelec.htm

⁴⁸Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_bueno.htm

⁴⁹Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG CONSULTING. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_kpmg.htm

conceptos explícitos); la combinación (creación de conocimiento explícito); la interiorización (incorporación de conocimiento explícito en tácito, basados en experiencias adquiridas)⁵⁰.

Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999). Andersen detecta la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, partiendo de las personas a la empresa, con retorno a las personas, con la finalidad que puedan usar la información generando valor para los clientes.

La novedad en este modelo, se orienta bajo dos perspectivas: la personal, por la responsabilidad de compartir y difundir el conocimiento para la organización. b) la organizacional, como compromiso de crear la infraestructura en donde se la perspectiva personal se expanda, mediante diseño de procesos, la tecnología y la cultura⁵¹.

Knowledge Management Assessment Tool (KMAT). El modelo KMAT fue diseñado como instrumento de evaluación y diagnóstico, que propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición), que favorecen el proceso de administrar el conocimiento empresarial⁵².

Modelo de activos intangibles. Se basa en la importancia de los activos intangibles, identifica: Competencias de las personas, (estructura interna) Estructura externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa -que sería el capital relacional. Estos activos intangibles, forman lo que se conoce como el balance invisible.

Se propone para la medición y evaluación, tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques: -indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa; - indicadores de eficiencia: informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos) e indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

Modelo EFQM de Excelencia. Aunque se creó en 1988, es un año después que se modificó para incluir aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, que subrayan la importancia de la innovación y el aprendizaje. En el criterio Agentes colaboradores y recursos se incluyó la gestión de la información y los

⁵⁰Modelo Proceso de Creación del Conocimiento. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_nonaka.htm

⁵¹Modelo. Arthur Andersen. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_arthur.htm

⁵²Modelo. Knowledge management assessment tool. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_kmat.htm

conocimientos, y en el criterio Procesos se enfatizó la mejora y la innovación como son el liderazgo, la estrategia, la estructura, los procesos, las personas, los resultados y la medición.

Modelo *Operations Intellectual Capital Benchmarking System*. Es al mismo tiempo, un nuevo método y herramienta de dirección estratégica que permite a las empresas hacer “benchmarking” de sus competencias esenciales o de su capital intelectual con los mejores competidores en actividad de negocio. Se construye alrededor de los factores y criterios clave de competitividad en el contexto de los mercados globales. Cuando se utiliza de una manera ordenada y sistemática se obtienen balances de competitividad que complementan y perfeccionan los balances económico-financieros y conducen a las empresas a obtener el máximo provecho del capital intelectual existente⁵³.

Modelo *Social Capital Benchmarking System*. Posibilita utilizar el capital intelectual de las empresas, organizaciones e instituciones del entorno geográfico próximo (clusters, microclusters o territorio) para construir la mejor organización posible en forma de red que necesita un modelo de negocio determinado, complementa así el capital intelectual interno con este capital intelectual externo de naturaleza relacional. Sirve para seleccionar y evaluar las diferentes localizaciones alternativas que una empresa determinada elige para desarrollar sus actividades con el fin de aprovechar al máximo el capital intelectual del entorno en el proceso de construcción de la organización en forma de red. Muestra como la empresa inteligente que se organiza en forma de red construye sus competencias esenciales gracias a las relaciones que le permiten acceder a las competencias y a los recursos de otras empresas, organizaciones e instituciones; algunas de ellas situadas dentro de un cluster específico y otras fuera de este⁵⁴.

Modelo *Cities Intellectual Capital Benchmarking System*. Constituye una primera aproximación científica y por lo tanto, sistemática a la gestión profesionalizada de los activos intangibles en las ciudades. Es un modelo de gestión del capital intelectual de las ciudades que tiene un doble enfoque. Por un lado, generalizador, que busca medir y gestionar el capital intelectual común a todos los microclusters de actividades económicas de la ciudad y por otro, particularista, que pretende medir y gestionar el capital intelectual de cada microcluster relevante de la ciudad⁵⁵.

⁵⁴ Viedna Marti JM. SCBS Social Capital Benchmarking System [en línea]. Disponible en: <http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/Scbs.pdf>

⁵⁵ Viedna Marti JM. CICBS: Cities'Intellectual Capital Benchmarking System. Una metodología y una herramienta para medir y gestionar el capital intelectual de las ciudades. Aplicación práctica de

Otro de los modelos conocidos, llamado de dirección estratégica de la empresa, establece que la competencia se compone de tres elementos esenciales: los de origen tecnológico, los de origen organizativo y los de carácter social, que incluye actitudes y aptitudes, así como las habilidades de los miembros de la organización. Estos tres elementos conforman el objeto de la dirección estratégica.⁵⁶

El modelo de índice de inteligencia organizacional (MIO)⁵⁷ Basado en el MIK FACTS y desarrollado por QUIBIT CLUSTER TECHNOLOGY CONSORTIUM es un modelo que tiene como objetivo central conocer lo que realmente sucede al interior de las organizaciones con respecto a la necesidad de adquirir, crear y apropiarse del conocimiento para una mejor competitividad de la organización, esto es, los hechos que hacen que una empresa tenga la capacidad de generar valor agregado mediante el uso del conocimiento y relacionar estos actos con el capital intelectual de la respectiva organización.

El modelo se basa en una matriz de inteligencia organizacional conformada por tres componentes a saber:

- La memoria organizativa
- Matriz simple de capacidades
- La cultura, las actitudes y los comportamientos

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

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

la metodología en la ciudad de Mataró [en línea]. Disponible en: <http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/CICBStrad.pdf>

⁵⁶Modelo. Dirección estratégica por competencias. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo.htm>

⁵⁷ ALBORNIES ORTIZ Ángel y ALDAZABAL BASAURI Jon. MIK S. COOP. SUSSEX UNIVERSITY. España. 2005.

Los modelos de *Kaplan y Norton* y *Navigator Skandia* tratan de manera excelente la identificación de necesidades y la toma de decisiones, un aspecto considerado como fundamental dentro del sistema de gestión de conocimientos; los modelos de *Bueno, Canadian Imperial Bank* , y el de *Andersen* trabajan muy bien el desarrollo interno de los conocimientos, una cuestión esencial para la gestión del conocimiento en una organización; y como los modelos de *Nonaka y Takeuchi* y el de *Artur Andersen* desarrollan la capitalización de conocimientos, uno de los procesos más difíciles en una organización.

Para mayor claridad de lector se resumen los modelos más reconocidos en cuanto a la gestión del conocimiento:

RESÚMEN MODELOS GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO MÁS RECONOCIDOS

MODELO SKANDIA NAVIGATOR	MODELO BALANCED SCORE CARD
Compañía de seguros y servicios, pionera en la medición del capital intelectual. Utilizó 2 indicadores a) índice de liderazgo b) índice de motivación. Estos están compuestos por los factores claves de éxito, tales como: a) clientes y trabajadores satisfechos b) personal motivado y competente c) gerentes calificados y eficientes.	De Kaplan y Norton . Modelo que integra indicadores (de pasado) con los no financieros (de futuro), permitiendo entender las interdependencias entre sus elementos y se contrastan con cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, aprendizaje y clientes.

RESÚMEN MODELO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN CON COEMPOPULAR

MODELO ÍNDICE DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL. Desarrollado por Qubit Cluster Ltda, con el objetivo de conocer realmente lo que sucede en las organizaciones, con respecto a la necesidad de adquirir, crear y apropiar conocimiento para mejorar la competitividad. Generar valor agregado mediante el uso del conocimiento y relacionarlo con el capital intelectual.

2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN COEMPOPULAR

2.1 RESEÑA HISTORICA

COEMPOPULAR fue fundada en Bogotá, el 10 de Mayo de 1965, como una empresa asociativa sin ánimo de lucro, regida por el derecho Colombiano, el cooperativismo y el estatuto, con personería jurídica No. 254 otorgada por el Departamento Nacional de Cooperativas DANCOOP.

A través de la resolución 1063 del 3 de octubre de 2.000, La Superintendencia de la Economía Solidaria autorizó el desmonte de la actividad financiera de la Cooperativa (captación de ahorros), quedando clasificada como Cooperativa del sector real (multiactiva de aporte y crédito)

Con la resolución 206 de abril 1 de 2.003, La Superintendencia de la Economía Solidaria elevó a la Cooperativa a primer nivel de supervisión, basándose en el volumen de operaciones, tales como el monto de activos y aportes entre otros.

En la actualidad su sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá y cuenta con cinco centros de atención al asociado, CAAS; ubicados en las ciudades de Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga e Ibagué. Así mismo su número de empleados a 31 de diciembre de 2.006 es de veintiocho en Bogotá y cinco más, uno en cada una de las sedes, para un total de treinta y tres (33).

Su capital inicial fue de \$1.500, aportados por sus 36 asociados fundadores, al 28 de febrero de 2.007, cuenta con aportes por \$ 17.386 millones, cerca de 6.000 asociados y cartera por \$48.417 millones, la cual constituye el 95.86% de los activos, la tasa de interés cobrada oscila entre el 4% y el 16% de acuerdo las líneas de crédito y la tasa de interés ponderada es del 10.30% nominal, liquidada mes vencido.

• MISIÓN

Ofrecer como Cooperativa Multiactiva diversidad de servicios financieros y productos de calidad: previsión, asistencia, solidaridad, seguros y bienestar;

contribuyendo a la sostenibilidad y mejor calidad de vida de la comunidad Coempopular y a construir capital con responsabilidad social.

• **VISIÓN**

Ser reconocidos por nuestro mercado objetivo como la entidad líder del sector solidario que les ofrece la primera opción para satisfacer con calidad sus necesidades de financiación, bienestar social, recreación y educación.

• **ORGANIGRAMA**

El siguiente es el organigrama que representa cómo están distribuidas las áreas directivas y operativas de COEMPOPULAR:

La Nueva Estructura Organizacional

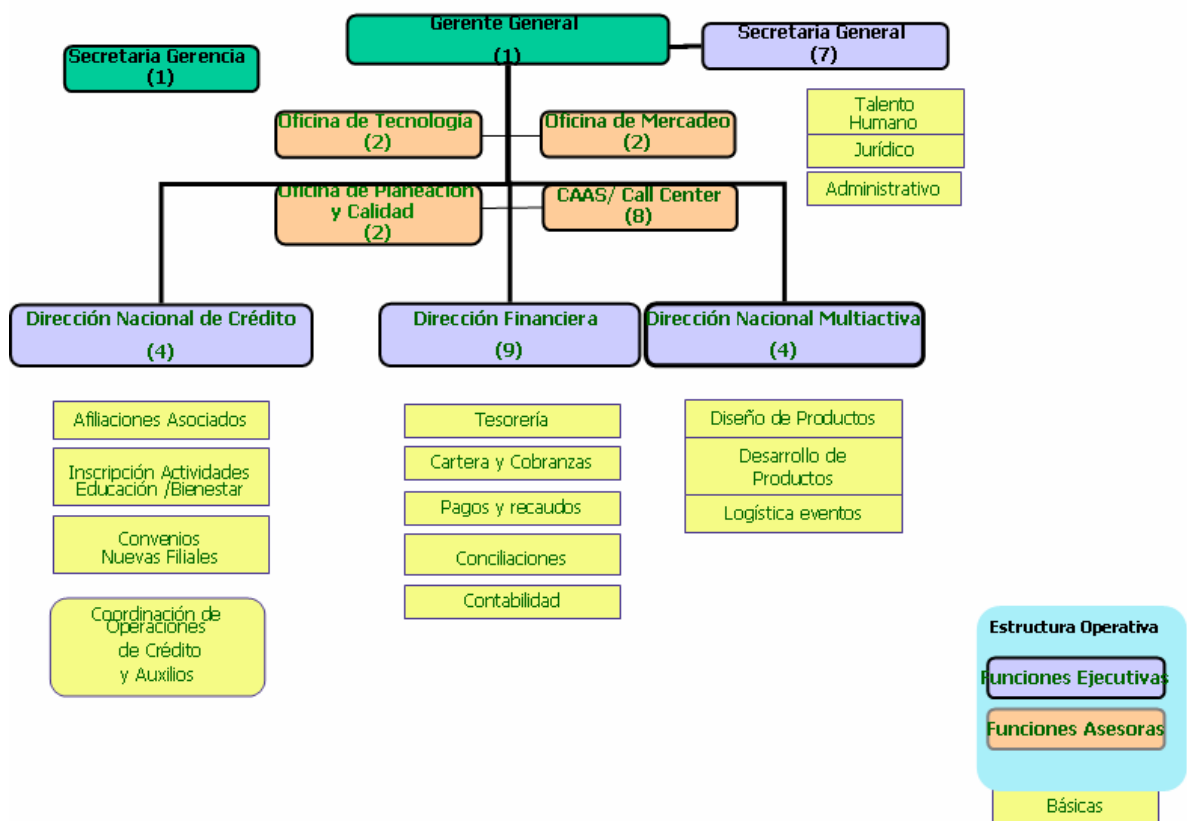


Tabla **Estados financieros 1.**

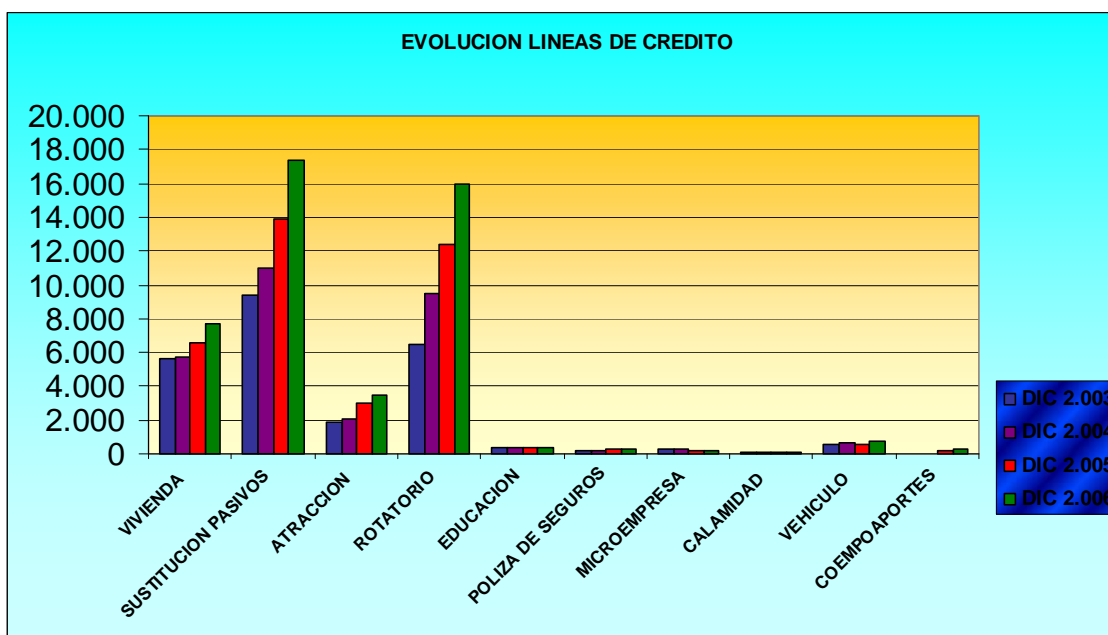
A continuación se presenta un resumen de las principales cifras en millones de pesos:

DESCRIPCION	2,002	2,003	2,004	2,005	2,006
ACTIVOS	20.630	26.253	31.073	47.879	38.742
PASIVOS	9.628	13.678	16.784	27.788	21.753
PATRIMONIO	11.002	12.575	14.289	20.091	16.989
CARTERA	19.404	24.937	29.523	45.897	37.142
PROVISION	-151	-194	-275	-440	-339
OBLIG. FINANCIERAS	8.818	12.548	15.417	26.104	20.210
INGRESOS	3.114	3.432	4.028	4.933	5.080
EXCEDENTES	854	536	435	660	616

Fuente: COEMPOPULAR

La siguiente gráfica, representa el tipo de servicios financieros que presta COEMPOPULAR y su evolución:

Gráfica **Evolución líneas de crédito 3.**



Fuente: COEMPOPULAR

2.2 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

2.2.1 **Información general del entrevistado.** Para conocimiento del lector, a continuación se describe el perfil que poseen los encuestados de la cooperativa COEMPOPULAR:

Tabla **Información general del entrevistado 2.**

DESCRIPCIÓN ENCUESTADOS	DATOS
Años de vinculación promedio	12,77
Edad en años promedio	39,5
Sexo	27 hombres, 13 mujeres
Grado Académico	4 bachilleres, 8 técnicos, 21 profesionales, 7 postgrado
Cargo	9 Administrativos, 12 Directivos, 19 operativos

El trabajo de campo se desarrolló con una muestra de 40 personas de las cuales 28 colaboradores y 12 miembros del Consejo Directivo, Junta de Vigilancia y de los diferentes comités de COEMPOPULAR en la ciudad de Bogotá.

2.2.2 Instrumento

El instrumento utilizado para esta investigación fue el utilizado y ajustado por la firma colombiana Qubit Cluster⁵⁸ a partir del diseño original de la entidad MIK S. Coop, que publicó el documento K-Facts Identificación y evaluación de flujos de conocimientos en las organizaciones a cargo del Doctor Angel L. Arbonías Ortiz, quien es Máster en Technology and Innovation Management, de la Sussex University, el cual fue complementado para determinar el cálculo del IMIO.

Entendiéndose que “K Facts” es una investigación acerca de lo que realmente está sucediendo en las organizaciones con respecto a la supuesta necesidad de captar, crear, y explotar conocimiento, desarrollado como una herramienta para determinar los hechos que hacen que una empresa tenga capacidades de generar valor agregado a través del conocimiento y así relacionarlos con el capital intelectual (CI) de la organización.

En este contexto MIK plantea la matriz de inteligencia organizacional ampliada, la cual está construida sobre tres componentes:

1. La memoria organizativa – capital estructural
2. La matriz simple de capacidades, para: vigilar, responder, resolver, aprender, innovar, explotar el conocimiento.
3. La cultura, actitudes y comportamientos

Cada uno de estos componentes se relaciona con las perspectivas de: Mercados, Competidores, Proveedores, Clientes, Productos, Procesos y Colaboradores.

⁵⁸ QUBIT CLUSTER (2006). Propuesta para el cálculo del índice de memoria de inteligencia organizacional (Imio), Basado en el MIK K- FACTS

Tabla Matriz de inteligencia organizacional ampliada del MIK. 3.

La tabla que se presenta a continuación corresponde al modelo diseñado originalmente por MIK S. Coop. y modificado por la firma Qubit Cluster, para realizar la medición de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

CORE BUSINESS: _____

MATRIZ DE LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL ORGANIZACIONAL AMPLIADA DEL MIX, INTERPRETADA POR EL INDICE Imio							
MEMORIA INSTITUCIONAL							
DE LA EVOLUCION DE MERCADOS	DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES REALIZADOS PARA CLIENTES	DE LA EVOLUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE MI EMPRESA	MEJORES PRACTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN LAS COLABORACIONES	FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES	
	CAPACIDAD DE VIGILAR	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS	CAPACIDAD DE APRENDER	CAPACIDAD DE INNOVAR	CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO	INDICE GVAP
	Lo que pasa en los mercados	Ante nuevas tendencias del mercado	Para nuevos mercados	De los mercados	Nuevos mercados	A nuevos mercados	
MERCADOS							
	Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
COMPETIDORES							
	Lo que están pidiendo los clientes	Rápida y completa ante consultas de clientes	Anticipar / detectar/ resolver problemas de nuestros clientes	De los clientes	Con los clientes	A los clientes, introducción de novedades	
CLIENTES							
	Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas funcionalidades o nuevos productos	En plazo, de forma efectiva y eficiente	De los productos de mi empresa	Nuevos productos	Crear nuevas unidades de negocio o spin off basadas en nuevos desarrollos	
PRODUCTOS							
	Nuevas formas de hacer	Ante la aparición de nuevos procesos	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de negocio o filiales	
PROCESOS							
	¿Qué hacemos los colaboradores y con quién?	Ante las inquietudes de los colaboradores	De los colaboradores	Conjuntamente con los colaboradores	Nuevas alianzas	De establecer acuerdos de explotación con terceros	
COLABORADORES							
	Que hacen sus proveedores y para quien?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
PROVEEDORES							
INDICE GVAC							
CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PRODUCTOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON PROVEEDORES	

Imio

2.2.3 Aplicación de la matriz de inteligencia organizacional ampliada

Esta matriz se aplica en las organizaciones, como una manera de determinar qué percepción tienen las personas que en ella trabajan, sobre cada uno de los componentes mencionados anteriormente, pero así mismo, los resultados pueden servir de punto de referenciación (Benchmarking), para ser comparados entre organizaciones similares.

- Perspectivas internas y externas: Las perspectivas afectarán las diferentes capacidades, memoria y cultura.
- Capacidades: La capacidad de vigilar, de respuesta, de resolver problemas, de aprender, de innovar, y de explotar conocimientos.
- Memoria Organizacional: Forma en las que las interacciones se convierten en bases de datos, informes, etc., acerca de las distintas actividades.
- Cultura, Aptitudes: Intercambio de información, inteligencia emocional.
- Para cada una de las intersecciones entre filas y columnas, de la matriz original, se utiliza una escala de valoración ponderada, de tal forma que las respuestas de cada una de las celdas se ajusten a una escala, considerando los enunciados guía propuestos.

La escala permite que el encuestado o quien esté diligenciando la matriz, interprete la valoración, siguiendo la siguiente tabla:

- Valoración Mala: Oportunidad de generación de valor muy baja.
- Valoración regular: Existen algunas oportunidades pero deben mejorar algunas de las capacidades.
- Valoración buena: Existen oportunidades para generar valor.
- Valoración alta: El esquema de generación de valor es muy buena.

2.2.4 Metodología para el cálculo del IMIO

Los siguientes son los objetivos del cálculo del IMIO:

- Identificar la generación de valor con respecto a la “supuesta necesidad de captar, crear y explotar conocimiento” de acuerdo a los cuatro componentes de la

matriz de inteligencia organizacional ampliada, en filas y columnas, según ponderación que se ha introducido en el cálculo del modelo estadístico.

- Calcular un índice compuesto para poder llegar al IMIO y poder hacer los diferentes comparativos para determinar las áreas que requerirían mayor atención por parte de las organizaciones, esto es, el cruce de la información entre las capacidades y percepciones.
- Generar históricos en bases de datos que permitan comparar los resultados en diferentes períodos y saber si los correctivos introducidos han tenido impacto en la organización.

La metodología propone el cálculo del IMIO de la siguiente manera:

1. Cálculo de la generación de valor a partir de las capacidades de la organización (filas de la matriz)

La primera condición es la capacidad de vigilar y para ello se determina, la inteligencia competitiva, que son los sistemas que permiten a las empresas determinar las áreas de donde vendrán las mayores innovaciones tanto en productos y servicios, como en procesos y la vigilancia tecnológica, entendida como una herramienta de gestión que permite reducir el riesgo en sus decisiones, para ello debe basarse en el análisis y utilización de la información pública existente, para detectar oportunidades antes que la competencia.

El segundo componente de la función, tiene que ver con la capacidad de respuesta, la cual es clave frente al desarrollo de actividades propias de la organización como son los procesos, proveedores, clientes y usuarios, entre otros.

El tercer componente, se conforma por las capacidades de resolver problemas, que se fundamentan en una adecuada toma de decisiones estratégicas, considerando los aspectos de riesgo e incertidumbre.

El cuarto componente, son las capacidades de aprender, en donde el recurso humano juega un papel importante para evidenciar el buen desempeño de la organización, observando el fruto de sus actividades en la gestión de proyectos y la organización inteligente, que consiste en la facilidad de asimilar los nuevos

modelos de gestión así como la velocidad ante los cambios que se presenten en el entorno.

El quinto componente, son las capacidades de innovar, considerando la propuesta del manual de Oslo y por otra parte de Shumpeter, respecto a los nuevos modelos de negocio, que pueden proveer de valor al cliente y por ende a la organización.

El siguiente grupo, depende de las capacidades para la explotación y aprovechamiento del conocimiento y describe al máximo, las ideas, productos, procesos y servicios desarrollados por la organización.

Lo anterior se resume, con la siguiente fórmula:

GVAC: f[CV (inteligencia competitiva, vigilancia tecnológica) + CR (Gestión de procesos)+ CRP (Sistema para la toma de decisiones estratégicas) + CA (Recurso humano, organización inteligente) + CI (Innovación en productos, procesos y servicios, nuevos modelos de negocio) + CEC (Gestión de Conocimiento)]

2. Cálculo de la generación de valor, a partir de las perspectivas de los K-Facts (columnas de la matriz).

Se calcula para cada una de las perspectivas tanto internas como externas, tomando como referencia los planteamientos de Norton y Kaplan en el Balanced Scorecard, las cuales se interrelacionan para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y tienen un peso diferente en la obtención de los resultados finales.

La fórmula que a continuación se representa, permite realizar el cálculo de la generación de valor

GVAP: f[MER(Mercados) + CO (Competidores) + PV (proveedores) +CL (clientes) + PD (productos) + PC (Procesos) + CB (Colaboradores)]

3. Cálculo de la generación de valor a partir de la memoria organizativa/capital estructural (primera fila de la matriz ampliada)

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

GVAMO: f[MER(Mercados) + CO (Competidores) + PV (proveedores) +CL (clientes) + PD (productos) + PC (Procesos) + CB (Colaboradores)]

4. Cálculo de la generación de valor a partir de la cultura, aptitudes y comportamiento organizacional (última fila de la matriz ampliada)

Los aspectos relacionados con la cultura, aptitudes y comportamiento organizacional, evidencian la generación de acuerdo a las perspectivas internas y externas, así:

GVACAC: f[MER(Mercados) + CO (Competidores) + PV (proveedores) +CL (clientes) + PD (productos) + PC (Procesos) + CB (Colaboradores)]

EL IMIO se determinaría en función de la generación de estos 4 valores:

IMIO: f(GVAC + GVAP + GVAMO + GVCAC)

El procedimiento para diligenciar la matriz, consiste en completar cada celda del formato, seleccionando según la escala indicada anteriormente: mala, regular, bueno, excelente.

Cada una de estas posibilidades es calculada y va generando respuesta tanto a nivel de sumatoria de las filas como de las columnas.

Cada uno de estos valores se puede interpretar a nivel de:

- Columnas: GVAC: Generación de valor a partir de las capacidades de la organización frente a las perspectivas.
- Filas: GVAP: Generación de valor a partir de las perspectivas de la organización frente a las capacidades.

2.2.5 Descripción de resultados

Durante la calificación de la matriz, se llega a los generadores de valor y se determina el estado en que se encuentran las respuestas, así:

- Verde: significa que no hay distorsiones entre capacidades y perspectivas, ya que se encuentra con una capacidad entre el 76% y 100%.
- Amarillo: Quiere decir que las empresas se encuentran entre el 51% y 75% de sus capacidades frente a las perspectivas o viceversa y es una alerta sobre las posibilidades de mejoramiento a nivel de perspectivas o de capacidades.
- Rojo: Esto es que las distorsiones entre perspectivas y capacidades, necesitan atención inmediata, es decir, está por debajo del 50%.

Los aspectos como la memoria y cultura, se muestran a parte y se analizan relacionando el conocimiento que acumula la organización y la respuesta frente a la sociedad (cultura y aptitudes).

Esta información se puede visualizar gráficamente, en donde el eje de las X muestra las perspectivas y el eje de las Y una escala de los porcentajes alcanzados por la organización, que va del 0% al 100%, siendo : 0 a 50%: que se encuentren bastantes celdas rojas; del 51% al 75% muchas celdas en amarillo, y del 76% al 100% .

2.2.6 Usos y aplicaciones del IMIO

Los expertos en gestión organizacional dicen que lo que no se pueda medir, tampoco se puede controlar, por lo tanto el IMIO, se puede usar como un indicador de constante monitoreo, para las organizaciones, además puede servir para comparar las respuestas de los funcionarios en las diferentes áreas y medir las percepciones de los mismos dentro de la organización.

También sirve de referenciación, cuando se aplica a diferentes empresas, para determinar cuáles son las mejores prácticas y organizaciones líderes, por lo tanto, puede servir para estudios comparativos en los diferentes sectores de producción y servicios.

2.2.7 Instrumento ajustado al Sector Solidario

Para la investigación fue necesario hacer el ajuste del instrumento orientándolo a las perspectivas del sector solidario, teniendo como base que la Maestría en Administración de la Universidad de La Salle, tiene una línea enfocada al sector

solidario y por ende puede servir de base para otras investigaciones sobre cooperativas.

Por lo tanto, las perspectivas se ajustaron así: a) Mercados por: Oferta y demanda de servicios, b) clientes por: asociados c) productos: por servicios, Seguidamente en la Matriz de Capacidades, se cambió la capacidad de explotar el conocimiento por la capacidad de aprovechamiento del conocimiento. Para mayor ilustración se adjuntan las tablas 1 y 2, en donde la primera es la matriz original propuesta por el investigador y la segunda fue la ajustada para nuestra investigación.

Tabla Instrumento ajustado al Sector Solidario 4.

MEMORIA INSTITUCIONAL							
DE LA EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL SECTOR COOPERATIVO	DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES REALIZADOS PARA LOS ASOCIADOS	DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO DE LOS COLABORADORES	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON PROVEEDORES	
CAPACIDAD DE VIGILAR							INDICE GVAP
Lo que pasa en el entorno	Ante nuevas tendencias del sector solidario	Alternativas para nuevas formas asociativas	Del entorno	Nuevos usuarios	A nuevos usuarios		
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
COMPETIDORES	Lo que están pidiendo los asociados	Rápida y completa ante consultas de asociados	Anticipar/detectar/resolver problemas de nuestros asociados	De los asociados	Con los asociados	A los asociados, introducción de novedades	
ASOCIADOS	Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas formas de prestar los nuevos servicios	A tiempo y de forma efectiva y eficiente	De los servicios de mi cooperativa	Nuevos Servicios	Crear nuevas unidades de servicio basadas en nuevos desarrollos	
SERVICIOS	Nuevas formas de prestar servicios	Ante la aparición de nuevas formas de prestar servicios	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de servicio	
PROCESOS	¿Qué hacemos los colaboradores y con quién?	Ante las inquietudes de nosotros los colaboradores	De nosotros los colaboradores	Conjuntamente con nosotros los colaboradores	Nuevas relaciones con nosotros los colaboradores	De establecer acuerdos de aprovechamiento con terceros	
COLABORADORES	Que hacen sus proveedores y para quién?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
PROVEEDORES							
INDICE GVAC							
CULTURA APTITUDES Y COMPORTEAMIENTO							
RELACIONES CON EL SECTOR SOLIDARIO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS ASOCIADOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE SERVICIOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON NOSOTROS LOS COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON LOS PROVEEDORES	

Imio

2.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

MODELO ENCUESTA ANÁLISIS DE APROPIACIÓN, APLICACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO AJUSTADA A COEMPOPULAR.



UNIVERSIDAD DE LA SALLE

Bogotá - Colombia

DIVISION DE FORMACIÓN AVANZADA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Objetivo: Conocer información relacionada con la gestión del conocimiento en las organizaciones colombianas y el aprovechamiento que éstas hacen del conocimiento para el desarrollo de sus diferentes actividades, con el propósito de generar estrategias que le permitan a las mismas ser más competitivas.

Información general del entrevistado.

Lugar y fecha de realización de la encuesta: _____

Razón social de la organización: _____

Cargo actual que desempeña el entrevistado: _____

Años de vinculación con la organización: ____; Ciudad donde labora: _____

Edad: _____, Sexo: _____, Profesión: _____

Grado académico. _____ No de personas a cargo: _____

Instrucciones

Esta encuesta se compone de dos partes: La **primera parte** y que a continuación se relaciona Usted encuentra una serie de enunciados relacionados con la: apropiación,

aplicación y generación de conocimiento en COEMPOPULAR. Por favor lea cada enunciado y maque con una “X” el número que usted considera representa su percepción en una escala de 1 a 4 donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: Parcialmente en desacuerdo
- 3: Parcialmente de acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

Enunciados

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. En COEMPOPULAR siempre se da prioridad a la capacitación del personal: | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. En COEMPOPULAR siempre se optimiza el conocimiento de las personas. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Nuestra COOPERATIVA siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. En COEMPOPULAR todos nos actualizamos de forma permanente. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. En COEMPOPULAR periódicamente se comparte la información de la actividad de la misma. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. En COEMPOPULAR se reconoce y estimula la creatividad e innovación: | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Esta COOPERATIVA periódicamente incorpora nuevos conocimientos a su actividad . | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Esta COOPERATIVA periódicamente usa resultados de investigación (propios y/o externos) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. En COEMPOPULAR se producen patentes | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Esta COOPERATIVA siempre aprende de su relación con el entorno. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Es usual que COEMPOPULAR trabaje pensando en los cambios futuros. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. En COEMPOPULAR se estimula estar atentos a las tendencias del entorno. | 1 | 2 | 3 | 4 |

13. En COEMPOPULAR se optimiza el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información para ser cada vez mejores trabajadores y mejor organización. 1 2 3 4
14. Esta COOPERATIVA trabaja en redes de cooperación con otras organizaciones 1 2 3 4

La **segunda parte** denominada “Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional” conformada por tres dimensiones:

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

Donde cada dimensión esta relacionado con las perspectivas de: Oferta y demanda de servicios, competidores, proveedores, Asociados, servicios, procesos y colaboradores. Por favor, lea cada recuadro de la matriz y en el espacio en blanco ubicada debajo del respectivo recuadro, escriba la percepción que usted tiene del correspondiente enunciado según la escala de:

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

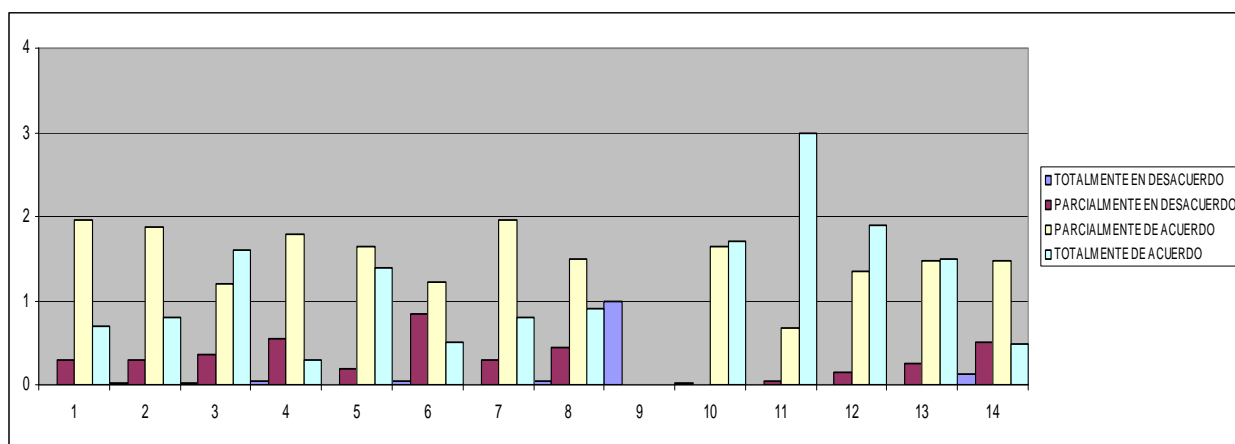
Ej. En la primera fila relacionada con la “Memoria organizativa” en el primer recuadro de la izquierda de la matriz (ver matriz anexa), se lee: “De la evolución de la oferta y la demanda del sector Cooperativo” e inmediatamente debajo hay un recuadro en blanco, el cual se debe diligenciar con la percepción de: malo, regular, bueno o excelente según usted considere que la COOPERATIVA aprende “de la evolución de la oferta y la demanda del sector solidario”. Una persona que considere que la organización donde trabaja no ha aprendido de la evolución de la oferta y la demanda del sector cooperativo colocará en la respectiva celda la palabra “malo”, pero, si considera que sí ha aprendido colocará bueno o excelente.

Gracias por la valiosa colaboración.

2.3.1 Descripción y análisis de resultados de la encuesta **Análisis de apropiación, aplicación y generación de conocimiento en COEMPOPULAR.**

A continuación se presenta el análisis sobre los resultados obtenidos en la primera parte de la encuesta, la cual tiene un peso del 20% en el indicador final:

Gráfica **Consolidado Encuesta Primera Parte 4.**



1. ¿En Coempopular siempre se da prioridad a la capacitación del personal?. El promedio obtenido fue de 2.975 y de acuerdo a la escala de calificación corresponde a parcialmente en desacuerdo, es de anotar que la encuesta fue practicada a 21 directivos y 19 colaboradores de la organización, siendo para ellos necesario, la profundización y permanente capacitación en todos los niveles de la cooperativa, de cara a la implementación de un modelo para la formalización de la gestión del conocimiento.

2. ¿En Coempopular siempre se optimiza el conocimiento de las personas? Ante este interrogante, los encuestados respondieron que están parcialmente de acuerdo, por que su resultado fue de 3.00; reflejándose que al interior de la organización cuando se realiza capacitación a algunos de sus miembros, esta es multiplicada al resto de los colaboradores.

3. ¿Nuestra cooperativa siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros? La respuesta para esta pregunta arrojó un resultado 3.17, es decir parcialmente de acuerdo, corroborando el resultado anterior en cuanto a la difusión del conocimiento adquirido por algunos de los colaboradores.

4. ¿En Coempopular todos nos actualizamos de forma permanente?. El resultado obtenido fue de parcialmente en desacuerdo, ya que la calificación fue de 2.70, lo que indica que una parte de los encuestados es consciente que de no están renovando sus conocimientos.

5. ¿En Coempopular periódicamente se comparte la información de la actividad de la misma?.El concepto dado por los encuestados fue parcialmente de acuerdo, siendo su calificación de 3.25, lo que refleja que en la organización existe la preocupación por tener a sus colaboradores y directivos permanentemente informados.

6. ¿En Coempopular se reconoce y se estimula la creatividad y la innovación? Sobre este aspecto, los encuestados consideraron que están parcialmente en desacuerdo, pues el puntaje fue de 2.62, lo que indica que posiblemente no se han generado los espacios para que tanto directivos como colaboradores interactúen para la generación de nuevas formas de hacer y pensar su trabajo.

7. ¿Esta Cooperativa periódicamente incorpora nuevos conocimientos a su actividad? La respuesta a este interrogante fue calificada con 3,05; es decir, parcialmente de acuerdo, entrando en una contradicción con respecto a la pregunta anterior o quizá que se está importando el nuevo conocimiento, bloqueando la generación de ideas que se producen al interior de la organización.

8. ¿Esta Cooperativa periódicamente usa resultados de investigación (propios y / o externos)? En este cuestionamiento se dio una calificación de 2.90 parcialmente en desacuerdo, indicando con esto, que la organización no está tomando en cuenta investigaciones y tal vez sea este aspecto uno de los caminos a seguir para mejorar su competitividad.

9. ¿En Coempopular se producen patentes?.La respuesta a este cuestionamiento fue contundente, arrojando un resultado de 1.00 totalmente en desacuerdo,

quedando claro que la organización nunca las ha producido, dejando el interrogante abierto, sobre la necesidad de ahondar en este aspecto como resultado materializable de una gestión del conocimiento.

10. ¿Esta Cooperativa siempre aprende de su relación con el entorno? Frente a este cuestionamiento, los encuestados opinaron estar parcialmente de acuerdo, con una calificación de 3.37, lo que quiere decir que la organización está capitalizando las relaciones con sus asociados, proveedores, competidores y sector solidario.

11. ¿Es usual que Coempopular trabaje pensando en los cambios futuros? La respuesta obtenida fue de 3.72 parcialmente de acuerdo, siendo el puntaje más alto, en razón a que en la organización periódicamente se hace planeación estratégica, siempre pensando en su sostenibilidad en el tiempo.

12. ¿En Coempopular se estimula estar atento a las tendencias del entorno? Los encuestados piensan que la gestión ha sido aceptable, ya que le asignó un puntaje de 3.40 parcialmente de acuerdo, lo cual es concordante con los dos cuestionamientos anteriores, sobre la preocupación constante de interactuar con su entorno.

13. ¿En Coempopular se optimiza el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información para ser cada vez mejores trabajadores y mejor organización? La apreciación de los encuestados frente a esta pregunta es que estuvieron parcialmente de acuerdo, con un puntaje de 3.22, queriendo decir que la organización tiene conciencia de la importancia de la incidencia positiva y productiva del uso de las tecnologías de información y comunicación.

14. ¿Esta Cooperativa trabaja en redes de cooperación con otras organizaciones? Después de las patentes, el resultado sobre este cuestionamiento, fue el más bajo, asignado un valor de 2.57 de parcialmente en desacuerdo, demostrando que se trabaja pensando en el bienestar de sus asociados, pero que hace falta consolidar las relaciones con otras organizaciones que permitan fortalecer su labor solidaria.

2.3.2 Descripción y análisis de resultados matriz de índice de medición de inteligencia institucional.

Esta matriz está compuesta por tres partes las cuales tienen un peso del 80% dentro del promedio ponderado, el cual está dividido así: Memoria Institucional 20%, Matriz de capacidades 60% y Matriz de cultura, aptitudes y comportamiento 20%; que sumado con el 20% de la encuesta de apropiación, aplicación y

generación de conocimiento conforma el 100% de la percepción que tienen los encuestados acerca de la gestión del conocimiento en COEMPOPULAR

Tabla Resultado 80% del global institucional 5.

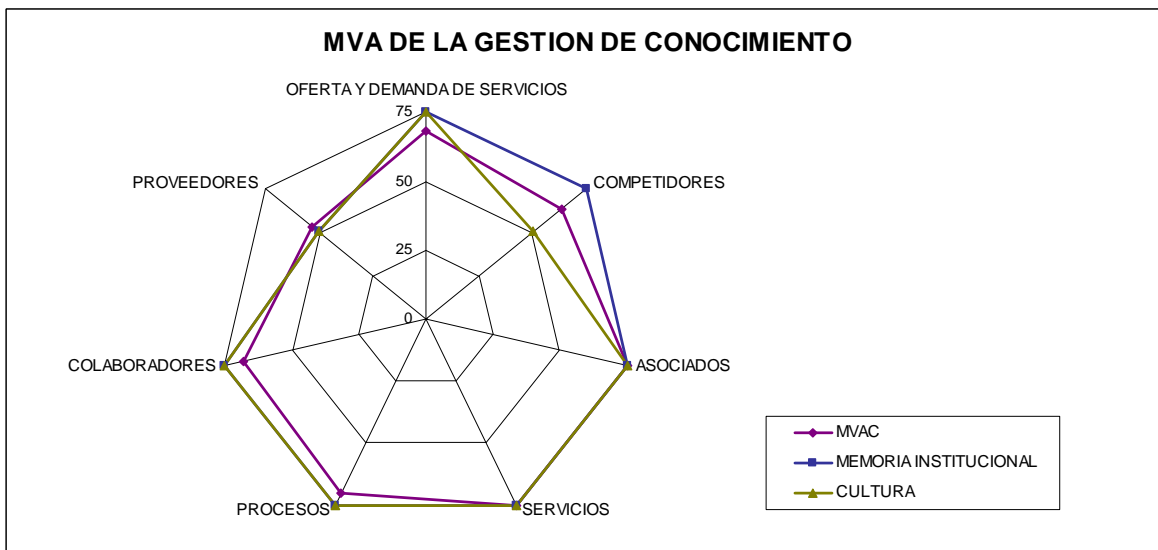
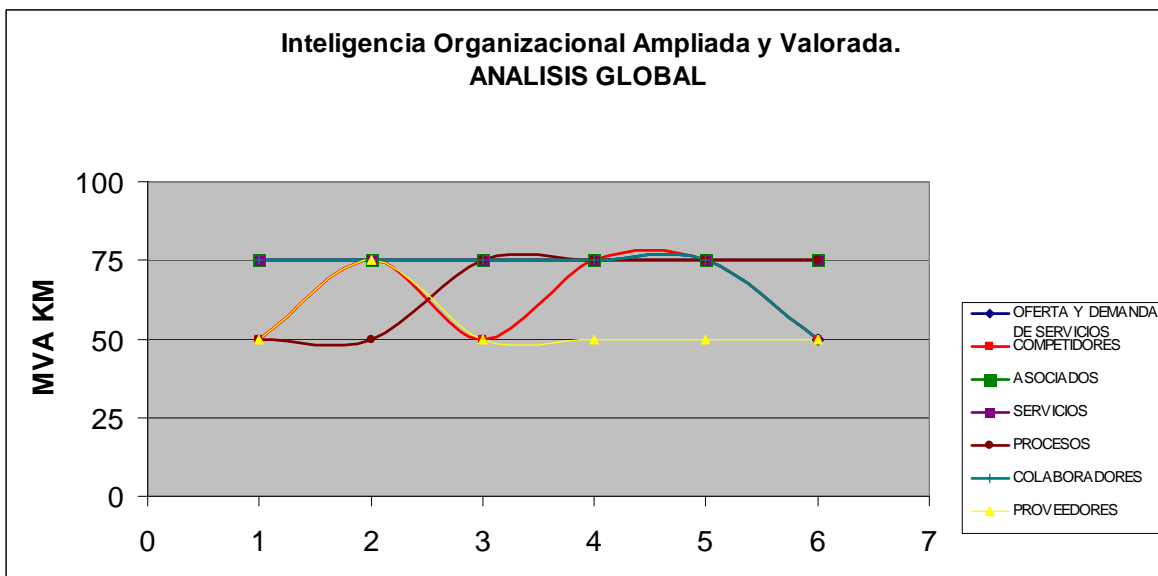
NOMBRE DE LA ENTIDAD: COEMPOPULAR

CORE BUSINESS: PRESTACION SERVICIOS FINANCIEROS A ASOCIADOS

MATRIZ DE LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL							
MEMORIA INSTITUCIONAL							
DE LA EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL SECTOR COOPERATIVO	DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES REALIZADOS PARA LOS ASOCIADOS	DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO DE LOS COLABORADORES	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON PROVEEDORES	
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	73%
CAPACIDAD DE VIGILAR							INDICE GVAP
Lo que pasa en el entorno	Ante nuevas tendencias del sector solidario	Ante nuevas tendencias del sector solidario	Alternativas para nuevas formas asociativas	Del entorno	Nuevos usuarios	A nuevos usuarios	
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	68%
Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
COMPETIDORES	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	63%
Lo que están pidiendo los asociados	Rápida y completa ante consultas de asociados	Rápida y completa ante consultas de asociados	Anticipar/detectar/resolver problemas de nuestros asociados	De los asociados	Con los asociados	A los asociados, introducción de novedades	
ASOCIADOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas formas de prestar los nuevos servicios	En la introducción de nuevas formas de prestar los nuevos servicios	A tiempo y de forma efectiva y eficiente	De los servicios de mi cooperativa	Nuevos Servicios	Crear nuevas unidades de servicio basadas en nuevos desarrollos	
SERVICIOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
Nuevas formas de prestar servicios	Ante la aparición de nuevas formas de prestar servicios	Ante la aparición de nuevas formas de prestar servicios	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de servicio	
PROCESOS	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	70%
¿Qué hacemos los colaboradores y con quién?	Ante las inquietudes de nosotros los colaboradores	Ante las inquietudes de nosotros los colaboradores	De nosotros los colaboradores	Conjuntamente con nosotros los colaboradores	Nuevas relaciones con nosotros los colaboradores	De establecer acuerdos de aprovechamiento con terceros	
COLABORADORES	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	68%
Que hacen sus proveedores y para quien?	Ante las propuestas de los proveedores	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
PROVEEDORES	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	53%
INDICE GVAC	65%	70%	70%	73%	73%	63%	
CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL SECTOR SOLIDARIO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS ASOCIADOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE SERVICIOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON NOSOTROS LOS COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON LOS PROVEEDORES	
BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	70%

Imio 69%

Gráficas **Análisis Global 5.**



Una vez procesada la totalidad de las encuestas en el instrumento IMIO, se estableció que el grado de gestión del conocimiento de COEMPOPULAR, es del 69%.

Dentro de este 69% se contemplan las siguientes variables:

1. Cálculo índice GVAC (Generación de valor a partir de las capacidades de la organización): Es necesario considerar las diferentes capacidades que condicionan en proporción ponderada, la generación de valor.

La primera condición es la capacidad de vigilar, teniendo relevancia dos aspectos frente a la oferta y demanda:

A) Inteligencia Competitiva: Sistemas que permiten a COEMPOPULAR identificar las áreas de donde vendrán las mayores innovaciones, tanto en productos y servicios, como en procesos. La dinámica cambiante del mercado exige que toda organización este realizando una comparación de las mejores prácticas, tanto en productos y servicios, como en procesos, con el propósito de saber en qué posición se encuentra la organización frente a las mejores prácticas.

B) Vigilancia tecnológica: Esta es una herramienta de gestión que permite a COEMPOPULAR, reducir el riesgo en sus decisiones. La vigilancia debe basarse en la obtención, análisis, síntesis y utilización de la información pública existente. Detectar las oportunidades antes que la competencia, conocer la situación de sus asociados, tomar posición en su sector, orientar la investigación y desarrollo (I + D), encontrar socios tecnológicos, financieros y de otra índole, en conclusión, existen diversas razones por las cuales una organización debe practicar la vigilancia.

En el caso de COEMPOPULAR, el índice GVAC, en cuanto a la capacidad de vigilar, arrojó un resultado del 65%, reflejando que los encuestados consideran, que se tienen carencias frente a competidores, proveedores y procesos, que limitan su inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica y por ende retrasan las innovaciones, tanto en productos y servicios, como en procesos, de acuerdo con el instrumento.

El segundo componente de la función GVAC, está relacionado con la capacidad de respuesta. Frente al desarrollo de las actividades propias de COEMPOPULAR, la gestión adecuada de procesos, permite dar una respuesta oportuna a proveedores y asociados, entre otros.

El instrumento mostró un 70%, con respecto a la capacidad de respuesta, lo que significa que se requiere actuar con mayor celeridad para dar respuesta a sus asociados y proveedores.

El tercer componente son las capacidades de resolver problemas. Se fundamenta en un adecuado sistema para toma de decisiones estratégicas, considerando los aspectos de riesgo e incertidumbre propios de cada una de las alternativas a considerar.

En este segmento, el resultado obtenido fue de un 70%, el cual refleja la necesidad de adecuación del sistema de comunicación, lo que les permitirá atender eficientemente cada una de las perspectivas analizadas, emitiendo de manera oportuna decisiones que favorezcan el correcto desarrollo de las actividades dentro de la cooperativa, tendiendo a una mayor competitividad.

El cuarto elemento lo conforman las capacidades de aprender. En este se consideran dos aspectos fundamentales:

1) Recurso Humano: El cual debe por una parte, evidenciar las capacidades para un adecuado desempeño dentro de la cooperativa y por otra, generar valor a partir del análisis, fruto de sus actividades en la gestión de sus actividades.

2) Organización inteligente: La facilidad de asimilación de nuevos modelos de gestión, así como, la velocidad de respuesta frente a cambios del entorno, que hacen que la cooperativa trabaje como un todo.

En este nivel de capacidades se obtuvo un resultado del 73%, siendo uno de los porcentajes más altos, según el criterio de los encuestados, pero al mismo tiempo se genera la necesidad del fomentar un mejor aprendizaje, a partir de los servicios que presta la cooperativa.

El quinto módulo pertenece a las capacidades de innovar. Sobre este tema, se trae a colación la propuesta en el Manual de Oslo y parte del concepto Shumpeter, en donde especifican 5 tipos de innovación:

- 1) La introducción de un nuevo producto o servicio.
- 2) La introducción de un nuevo método de producción o proceso.
- 3) La apertura de un nuevo mercado.
- 4) La conquista de una nueva fuente de suministros o proveedores.
- 5) La reorganización de una industria, que para el caso en estudio, es de la Cooperativa.

Los nuevos modelos de negocio, están orientados a la búsqueda de generación de valor para el cliente y de cómo éste puede compensar al negocio por ese valor generado, por ello adquiere mayor relevancia, que la misma innovación en productos o servicios.

Este bloque presenta un resultado del 73%, que junto con el anterior, son los más altos, destacándose a criterio de los encuestados, la excelencia en la innovación de productos o servicios, aclarando que todavía hay un espacio para mejorar, con respecto a las otras perspectivas.

Por último, se encuentra la sección que depende de las capacidades para el aprovechamiento del conocimiento.

La gestión del conocimiento es el proceso sistémico, mediante el cual se aprovechan al máximo las ideas, productos, procesos y servicios desarrollados por toda organización.

Observando la calificación que obtuvo la cooperativa frente a la capacidad de aprovechamiento del conocimiento, obtuvo un 63%, siendo la calificación más baja de toda la tabulación, requiriendo una atención prioritaria por parte de las directivas de COEMPOPULAR.

2. Cálculo de la Generación de Valor a partir de las Perspectivas de los K-Facts (columnas de la matriz).

La primera perspectiva, es la oferta y demanda de servicios, la cual presenta un resultado del 68%, con un comportamiento regular respecto de la capacidad de aprovechamiento del conocimiento, quiere decir que los encuestados piensan que no se está vigilando la apropiación del conocimiento en COEMPOPULAR.

La segunda perspectiva es la de los competidores, la cual presentó un resultado del 63%, con una calificación a criterio de los encuestados de regular en las capacidades de vigilar, resolver problemas y aprovechamiento del conocimiento de lo que hacen los competidores, lo que refleja que los encuestados piensan que COEMPOPULAR, ha estado concentrada en sus actividades internas, sin actuar respecto de lo que hacen sus competidores.

La tercera perspectiva es la de proveedores, con una calificación del 53% según la opinión de los encuestados, siendo la más baja de todo el instrumento, teniendo un comportamiento regular frente a lo que hacen sus proveedores, capacidad de resolver problemas frente a los mismos, aprender conjuntamente con ellos, innovar con nuevos proveedores y de transferir conocimientos a los proveedores.

Con relación a las perspectivas de los asociados y productos y servicios prestados, los encuestados han coincidido con una calificación del 75%, lo que quiere decir, que estos perciben que COEMPOPULAR, está desarrollando efectivamente sus labor en cuanto a realizar investigación de mercados, para determinar qué desean sus asociados, siendo oportunos en la solución de los problemas y respondiendo adecuadamente las consultas de los asociados, destacando los encuestados que un logro significativo de COEMPOPULAR ha sido la evolución de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, innovando constantemente para elevar el nivel de bienestar de sus asociados.

La perspectiva de los procesos presentó una calificación del 70%, siendo regular la capacidad de vigilar las nuevas formas de hacer los procesos y de igual manera la capacidad de respuesta ante la aparición de nuevos procesos. Esto significa que los encuestados opinan que COEMPOPULAR, puede mejorar actualizando los procesos de acuerdo con los lineamientos que requiere hoy toda organización competitiva.

Sobre la perspectiva de colaboradores, fue calificada con un 68%, lo que significa que los encuestados tienen la percepción que se trabaja conjuntamente ante las inquietudes de los colaboradores, pero todavía se pueden establecer acuerdos que permitan aprovechar más el conocimiento de cada uno de ellos, encausándose los propósitos de todos los niveles de la organización.

3. Cálculo de la generación de valor a partir de la memoria institucional/ capital estructural (primera fila de la matriz ampliada)

La tabulación de las encuestas produjo un resultado del 73%, obteniendo una calificación de bueno en todas las variables, lo cual significa que COEMPOPULAR, se ha preocupado por aprender de la evolución de la oferta y la demanda del sector solidario, de los competidores, de su historia y de la formalización del conocimiento adquirido en las colaboraciones.

En lo que se refiere a la formalización del conocimiento adquirido con los proveedores, definitivamente, coinciden con que es uno de los aspectos que más tienen que mejorar a futuro en la cadena de valor, de cara a sus asociados.

4. Cálculo de la generación de valor a partir de la cultura, aptitudes y comportamiento organizacional (última fila de la matriz ampliada)

Al consultarle a los encuestados, sobre la cultura, aptitudes y comportamiento de COEMPOPULAR, el instrumento arrojó un 70%, encontrando que se califica como regular las relaciones con los competidores y la cooperación con los proveedores, permaneciendo el concepto de que con la competencia es difícil pensar en acuerdos o alianzas estratégicas y de igual manera, con los proveedores.

Sobre las demás variables, como son las relaciones con el sector solidario, los asociados, los colaboradores y la innovación tanto en productos y procesos, la encuesta arrojó un resultado favorable, pues todas fueron calificadas como buenas.

Una vez tabuladas las dos partes de la encuesta, el resultado final obtenido por COEMPOPULAR, fue del 70,1%, lo que significa que está en semáforo amarillo, teniendo que realizar acciones de mejoramiento para alcanzar ventajas competitivas y supervivencia en el tiempo.

2.3.3. Descripción y análisis de los encuestados por género:

Continuando con la descripción y análisis de los resultados de las encuestas aplicadas, se presenta a continuación la representación gráfica (tabla y gráficas) de la opinión del personal femenino de COEMPOPULAR.

Tabla **Resultado Género Femenino 6.**

NOMBRE ENTIDAD: COEMPOPULAR

CORE BUSINESS: PRESTACION SERVICIOS FINANCIEROS A ASOCIADOS

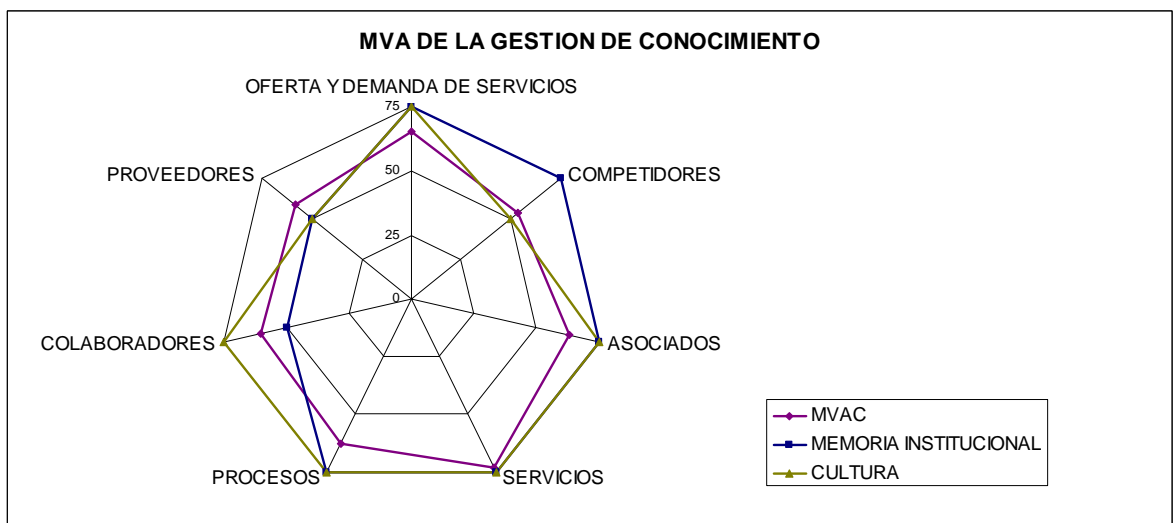
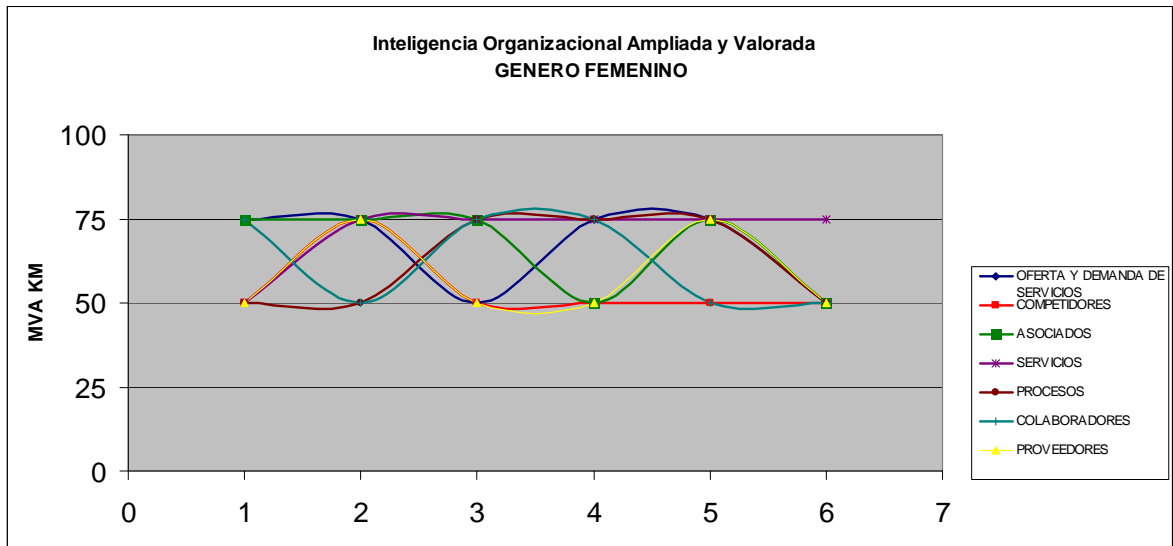
MATRIZ DE LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL

MEMORIA INSTITUCIONAL							INDICE GVAF
DE LA EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL SECTOR COOPERATIVO	DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES REALIZADOS PARA LOS ASOCIADOS	DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO DE LOS COLABORADORES	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON PROVEEDORES	
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	68%
CAPACIDAD DE VIGILAR							INDICE GVAF
CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS	CAPACIDAD DE APRENDER	CAPACIDAD DE INNOVAR	CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO			
Lo que pasa en el entorno	Ante nuevas tendencias del sector solidario	Alternativas para nuevas formas asociativas	Del entorno	Nuevos usuarios	A nuevos usuarios		
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	65%
Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores		
COMPETIDORES	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	53%
Lo que están pidiendo los asociados	Rápida y completa ante consultas de asociados	Anticipar/detectar/resolver problemas de nuestros asociados	De los asociados	Con los asociados	A los asociados, introducción de novedades		
ASOCIADOS	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	REGULAR	63%
Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas formas de prestar los nuevos servicios	A tiempo y de forma efectiva y eficiente	De los servicios de mi cooperativa	Nuevos Servicios	Crear nuevas unidades de servicio basadas en nuevos desarrollos		
SERVICIOS	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	73%
Nuevas formas de prestar servicios	Ante la aparición de nuevas formas de prestar servicios	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de servicio		
PROCESOS	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	63%
¿Qué hacemos los colaboradores y con quién?	Ante las inquietudes de nosotros los colaboradores	De nosotros los colaboradores	Conjuntamente con nosotros los colaboradores	Nuevas relaciones con nosotros los colaboradores	De establecer acuerdos de aprovechamiento con terceros		
COLABORADORES	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	60%
Que hacen sus proveedores y para quien?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores		
PROVEEDORES	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	REGULAR	58%
INDICE GVAC	63%	68%	65%	65%	70%	53%	
CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							INDICE GVAF
RELACIONES CON EL SECTOR SOLIDARIO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS ASOCIADOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE SERVICIOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON NOSOTROS LOS COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON LOS PROVEEDORES	
BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	70%

Imio

65%

Gráficas Resultado Género Femenino 5.



- Género Femenino: Del total de los 40 encuestados, 13 fueron mujeres, las cuales según el porcentaje obtenido en el instrumento del 65%, indicando que la apreciación de ellas, es que COEMPOPULAR puede hacer mucho en cuanto a la gestión del conocimiento y al compararlo con el resultado global institucional del 70.1%, este mostró tendencia a la baja, debido la percepción de las mujeres.

Para resaltar se encontró que la capacidad de aprovechamiento del conocimiento apenas logró un porcentaje de 53, calificando como regular, todas las perspectivas y solamente, como aceptable, la variable servicios.

La capacidad que obtuvo el mayor porcentaje fue la de innovación con 70%, a pesar de calificar con regular la innovación con los competidores y los colaboradores y las demás perspectivas fueron calificadas a penas con bueno, queriendo decir esto, que existen grandes oportunidades de mejora para aplicar en COEMPOPULAR.

Sobre la memoria institucional, se encontró de igual manera, un promedio bajo, ya que la calificación fue del 68%, siendo las de más bajo puntaje, la que tiene que ver con la formalización del conocimiento adquirido con los colaboradores y los proveedores.

Finalmente, con respecto a la cultura, aptitudes y comportamiento, se puede apreciar que fue el mejor indicador con un 70%, a pesar de calificar con regular las relaciones con los competidores y la cooperación abierta y dinámica con los proveedores.

A continuación la representación gráfica (tabla y gráficas) de la opinión del personal masculino de COEMPOPULAR.

Tabla Resultado Género Masculino 7.

NOMBRE ENTIDAD: COEMPOPULAR

CORE BUSINESS: PRESTACION SERVICIOS FINANCIEROS A ASOCIADOS

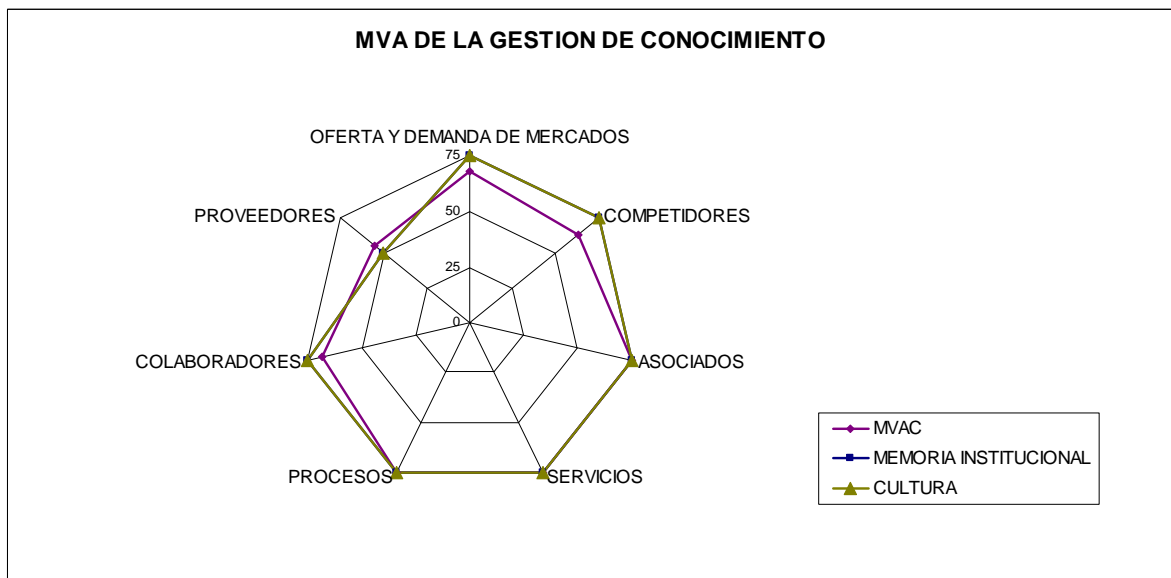
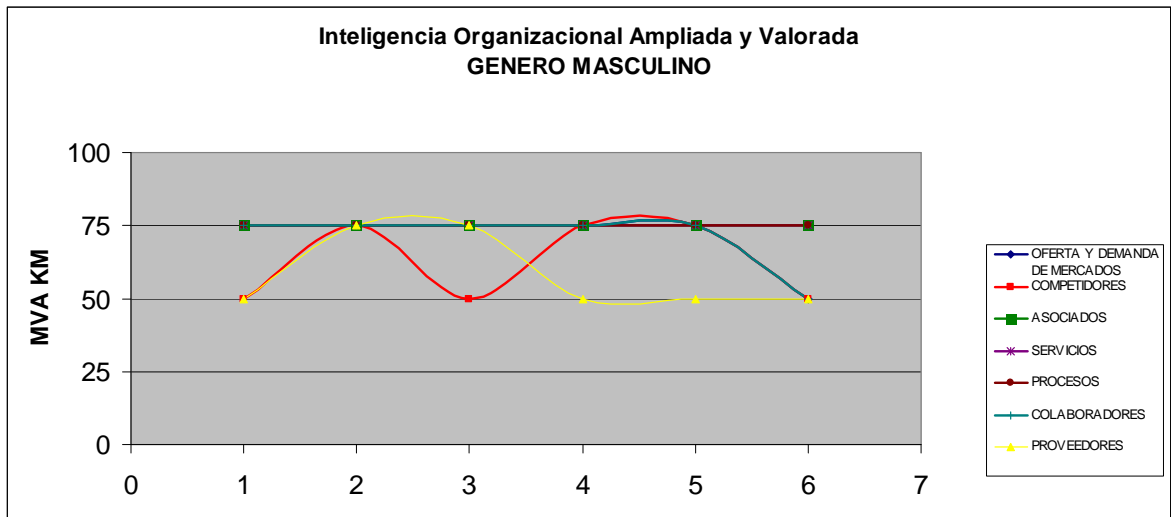
MATRIZ DE LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL

MEMORIA INSTITUCIONAL							73%
DE LA EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL SECTOR COOPERATIVO	DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES REALIZADOS PARA LOS ASOCIADOS	DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO DE LOS COLABORADORES	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON PROVEEDORES	
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	73%
CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							73%
RELACIONES CON EL SECTOR SOLIDARIO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS ASOCIADOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE SERVICIOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON NOSOTROS LOS COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON LOS PROVEEDORES	
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	73%

	CAPACIDAD DE VIGILAR	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS	CAPACIDAD DE APRENDER	CAPACIDAD DE INNOVAR	CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO	INDICE GVAP
	Lo que pasa en el entorno	Ante nuevas tendencias del sector solidario	Alternativas para nuevas formas asociativas	Del entorno	Nuevos usuarios	A nuevos usuarios	
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	68%
	Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
COMPETIDORES	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	63%
	Lo que están pidiendo los asociados	Rápida y completa ante consultas de asociados	Anticipar/detectar/resolver problemas de nuestros asociados	De los asociados	Con los asociados	A los asociados, introducción de novedades	
ASOCIADOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
	Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas formas de prestar los nuevos servicios	A tiempo y de forma efectiva y eficiente	De los servicios de mi cooperativa	Nuevos Servicios	Crear nuevas unidades de servicio basadas en nuevos desarrollos	
SERVICIOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
	Nuevas formas de prestar servicios	Ante la aparición de nuevas formas de prestar servicios	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de servicio	
PROCESOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
	¿Qué hacemos los colaboradores y con quién?	Ante las inquietudes de nosotros los colaboradores	De nosotros los colaboradores	Conjuntamente con nosotros los colaboradores	Nuevas relaciones con nosotros los colaboradores	De establecer acuerdos de aprovechamiento con terceros	
COLABORADORES	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	68%
	Que hacen sus proveedores y para quien?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
PROVEEDORES	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	55%
INDICE GVAC	70%	75%	73%	73%	73%	63%	

Imio 71%

Gráficas **Resultado Género Masculino 6.**



- Género Masculino: El índice general fue del 71% con respecto al 65% de las mujeres, lo que nos permite apreciar que 27 de los encuestados que son hombres, consideran aceptable la gestión del conocimiento en COEMPOPULAR, aunque coinciden en que existe un espacio para mejorar la competitividad.

Ahora con respecto al resultado global institucional del 70.1%, es similar, ya que el 68% de los encuestados son hombres.

En la matriz de capacidades se evidenció que los hombres, al igual que las mujeres consideran regular la capacidad de aprovechamiento del conocimiento al obtener una calificación del 63%, siendo la más baja de las capacidades.

En cuanto a la capacidad de respuesta, los hombres calificaron con un 75%, indicando que todas las perspectivas están funcionando adecuadamente, ya que en la matriz, todas obtuvieron una evaluación de bueno.

Sobre las perspectivas se puede decir que las de Asociados, Productos y Servicios y Procesos, están funcionando adecuadamente, pues su evaluación fue del 75%, mientras que la de proveedores, obtuvo un 55% indicando que hay casi la mitad de las actividades, que requieren atención prioritaria.

La evaluación que arrojó la matriz de inteligencia institucional, fue del 73% coincidiendo con la matriz de capacidades y la de cultura, aptitudes y comportamiento, en que un aspecto prioritario para la generación de valor en COEMPOPULAR, está en la gestión del conocimiento con los proveedores.

2.3.4 Descripción y análisis de los encuestados por cargo:

La siguiente tabla y gráficas, es la representación gráfica de la opinión de los encuestados con cargo operativo en COEMPOPULAR.

Tabla **Resultado por cargos operativos 8.**

NOMBRE ENTIDAD: COEMPOPULAR

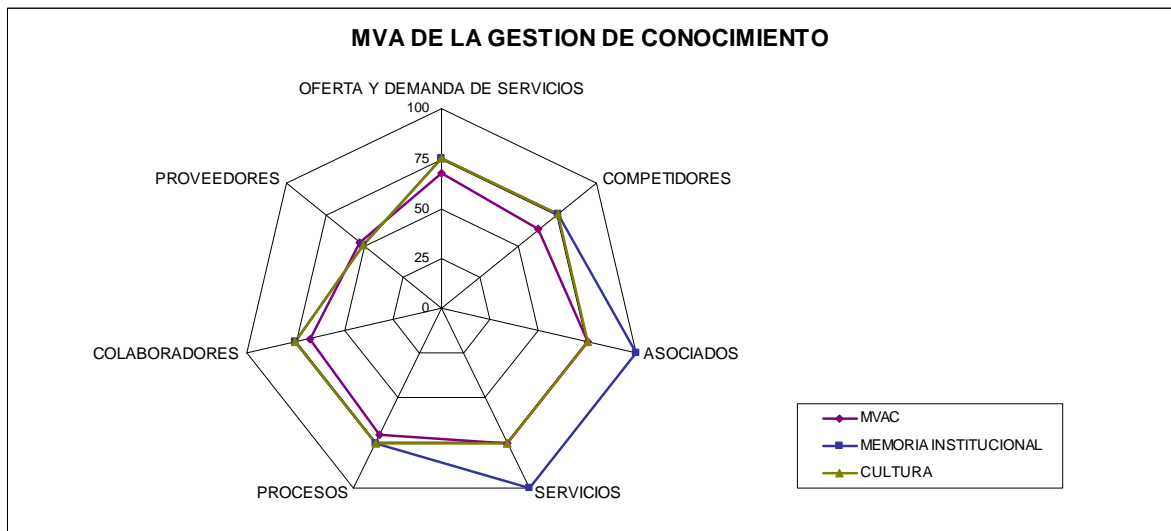
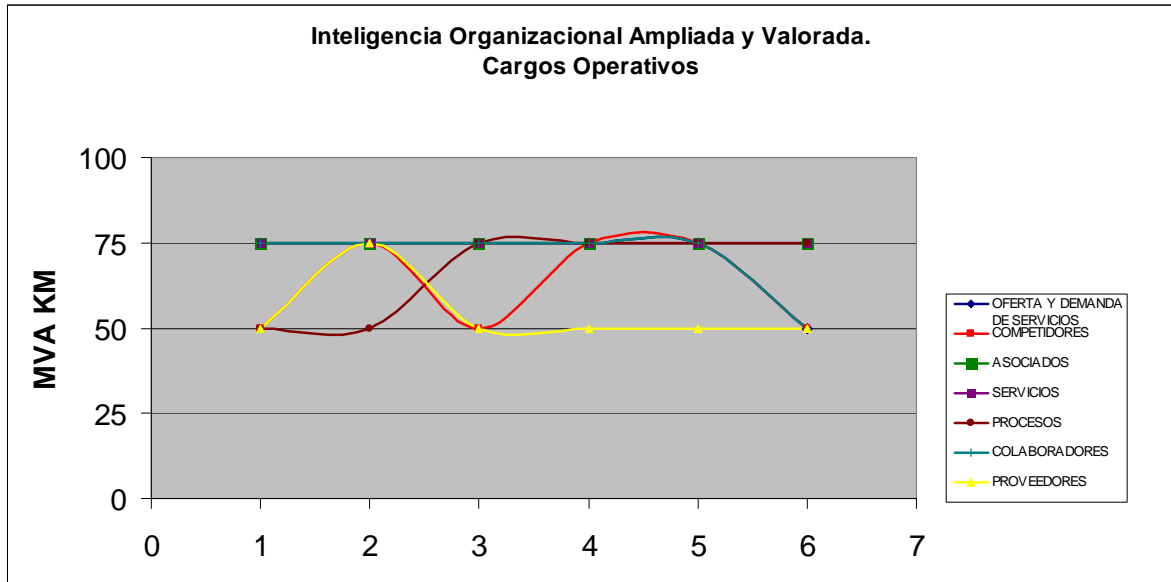
CORE BUSINESS: PRESTACION SERVICIOS FINANCIEROS A ASOCIADOS

MATRIZ DE LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL							
MEMORIA INSTITUCIONAL							80%
DE LA EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL SECTOR COOPERATIVO	DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES REALIZADOS PARA LOS ASOCIADOS	DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO DE LOS COLABORADORES	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON PROVEEDORES	
BUENO	BUENO	EXCELENTE	EXCELENTE	BUENO	BUENO	REGULAR	
	CAPACIDAD DE VIGILAR Lo que pasa en el entorno	CAPACIDAD DE RESPUESTA Ante nuevas tendencias del sector solidario	CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS Alternativas para nuevas formas asociativas	CAPACIDAD DE APRENDER Del entorno	CAPACIDAD DE INNOVAR Nuevos usuarios	CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO A nuevos usuarios	INDICE GVAP
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	68%
	Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
COMPETIDORES	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	63%
	Lo que están pidiendo los asociados	Rápida y completa ante consultas de asociados	Anticipar/detectar/resolver problemas de nuestros asociados	De los asociados	Con los asociados	A los asociados, introducción de novedades	
ASOCIADOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
	Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas formas de prestar los nuevos servicios	A tiempo y de forma efectiva y eficiente	De los servicios de mi cooperativa	Nuevos Servicios	Crear nuevas unidades de servicio basadas en nuevos desarrollos	
SERVICIOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
	Nuevas formas de prestar servicios	Ante la aparición de nuevas formas de prestar servicios	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de servicio	
PROCESOS	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	70%
	¿Qué hacemos los colaboradores y con quién?	Ante las inquietudes de nosotros los colaboradores	De nosotros los colaboradores	Conjuntamente con nosotros los colaboradores	Nuevas relaciones con nosotros los colaboradores	De establecer acuerdos de aprovechamiento con terceros	
COLABORADORES	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	68%
	Que hacen sus proveedores y para quien?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
PROVEEDORES	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	53%
INDICE GVAC	65%	70%	70%	73%	73%	63%	
CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL SECTOR SOLIDARIO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS ASOCIADOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE SERVICIOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON NOSOTROS LOS COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON LOS PROVEEDORES	73%
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	

Imio

71%

Gráficas **Resultado Cargos Operativos 7.**



• **Cargos Operativos:** En este segmento, 19 de los encuestados ocupa un cargo operativo y opinan que el indicador del instrumento es de 71%, estando en el límite de una calificación de aceptable y contrastando con el resultado global institucional del 70.1%, se refleja que la percepción de los colaboradores se identifica con el concepto de la gestión del conocimiento en COEMPOPULAR.

El porcentaje más elevado lo obtuvo la matriz de inteligencia institucional con un 80%, pues consideran que COEMPOPULAR, aprende de la formalización de los servicios realizados para los asociados y la evolución de los mismos.

En la matriz simple de capacidades se observó, que los porcentajes más bajos son los de la capacidad de aprovechamiento del conocimiento y la perspectiva de proveedores, coincidiendo con las anteriores apreciaciones, y por su parte la matriz de cultura, aptitudes y comportamiento, tuvo un porcentaje de calificación de 73.

Siguiendo con el análisis, la siguiente tabla representa gráficamente (tabla y gráficas) la percepción del personal con cargos directivos en COEMPOPULAR:

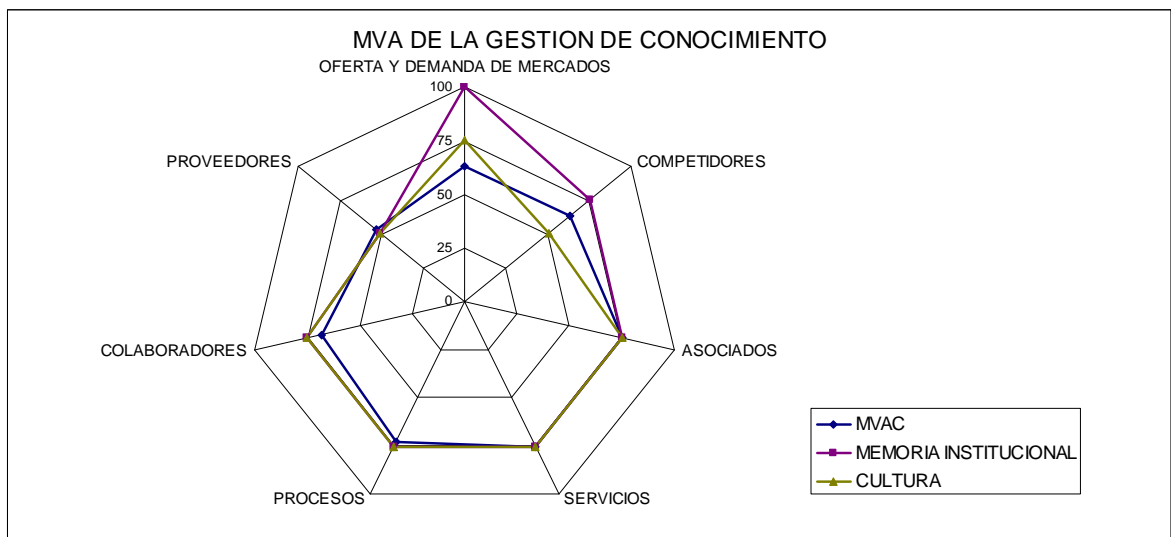
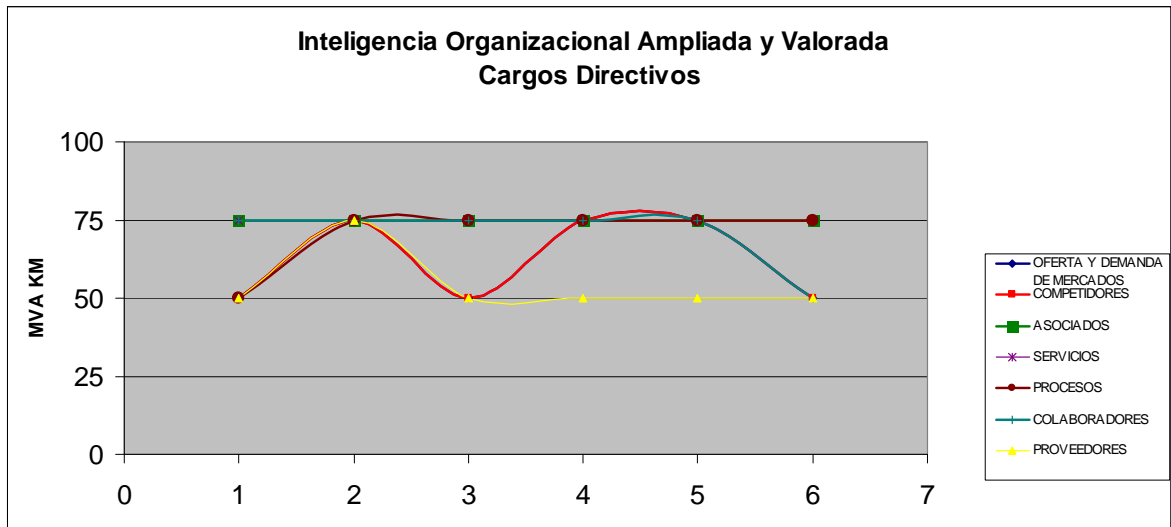
Tabla **Resultado Cargos Directivos 9.**

NOMBRE ENTIDAD: COEMPOPULAR
 CORE BUSINESS: PRESTACION SERVICIOS FINANCIEROS A ASOCIADOS
MATRIZ DE LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL

MEMORIA INSTITUCIONAL							INDICE GVAP
DE LA EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL SECTOR COOPERATIVO	DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES REALIZADOS PARA LOS ASOCIADOS	DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO DE LOS COLABORADORES	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON PROVEEDORES	
EXCELENTE	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	78%
CAPACIDAD DE VIGILAR							INDICE GVAP
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS	CAPACIDAD DE APRENDER	CAPACIDAD DE INNOVAR	CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO		
Lo que pasa en el entorno	Ante nuevas tendencias del sector solidario	Alternativas para nuevas formas asociativas	Del entorno	Nuevos usuarios	A nuevos usuarios		
REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	63%	
COMPETIDORES							
Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores		
REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	63%	
ASOCIADOS							
Lo que están pidiendo los asociados	Rápida y completa ante consultas de asociados	Anticipar/detectar/resolver problemas de nuestros asociados	De los asociados	Con los asociados	A los asociados, introducción de novedades		
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%	
SERVICIOS							
Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas formas de prestar los nuevos servicios	A tiempo y de forma efectiva y eficiente	De los servicios de mi cooperativa	Nuevos Servicios	Crear nuevas unidades de servicio basadas en nuevos desarrollos		
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%	
PROCESOS							
Nuevas formas de prestar servicios	Ante la aparición de nuevas formas de prestar servicios	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de servicio		
REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	73%	
COLABORADORES							
¿Qué hacemos los colaboradores y con quién?	Ante las inquietudes de nosotros los colaboradores	De nosotros los colaboradores	Conjuntamente con nosotros los colaboradores	Nuevas relaciones con nosotros los colaboradores	De establecer acuerdos de aprovechamiento con terceros		
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	68%	
PROVEEDORES							
Que hacen sus proveedores y para quien?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores		
REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	53%	
INDICE GVAC	60%	75%	65%	73%	73%	63%	
CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							INDICE GVAP
RELACIONES CON EL SECTOR SOLIDARIO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS ASOCIADOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE SERVICIOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON NOSOTROS LOS COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON LOS PROVEEDORES	
BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	70%

Imio 70%

Gráficas Resultado Cargos Directivos 8.



- Cargos Directivos: El instrumento en este segmento obtuvo un 70%, reflejando que en conjunto, la gestión del conocimiento es buena en la cooperativa, identificándose de esta manera, con el resultado global institucional del 70.1%

Por su parte, en la matriz simple de capacidades, los 21 directivos encuestados, coinciden con los funcionarios que desempeñan cargos operativos, en que las mayores debilidades, están en la capacidad de aprovechamiento del conocimiento y la perspectiva de proveedores, sin embargo, considera que la capacidad de respuesta fue buena con una calificación del 75%.

La matriz de inteligencia institucional muestra una valoración del 78% según el instrumento, considerando los directivos con una evaluación de excelente, que COEMPOPULAR aprende de la evolución de la oferta y demanda del sector cooperativo y como contraste, la apreciación con respecto a la formalización del conocimiento adquirido con los proveedores fue la más baja.

Sobre la matriz de cultura, aptitudes y comportamiento, los directivos opinan que COEMPOPULAR puede mejorar su relación con los competidores y los proveedores con mayor empeño, comparado con las otras variables y la calificación fue del 70%.

2.3.5 Descripción y análisis de los encuestados por edades:

A continuación se representa gráficamente (tabla y gráficas) la opinión por edades entre 20 y 30 años de los encuestados que pertenecen a COEMPOPULAR:

Tabla **Resultado Edades entre 20 y 30 años** 10.

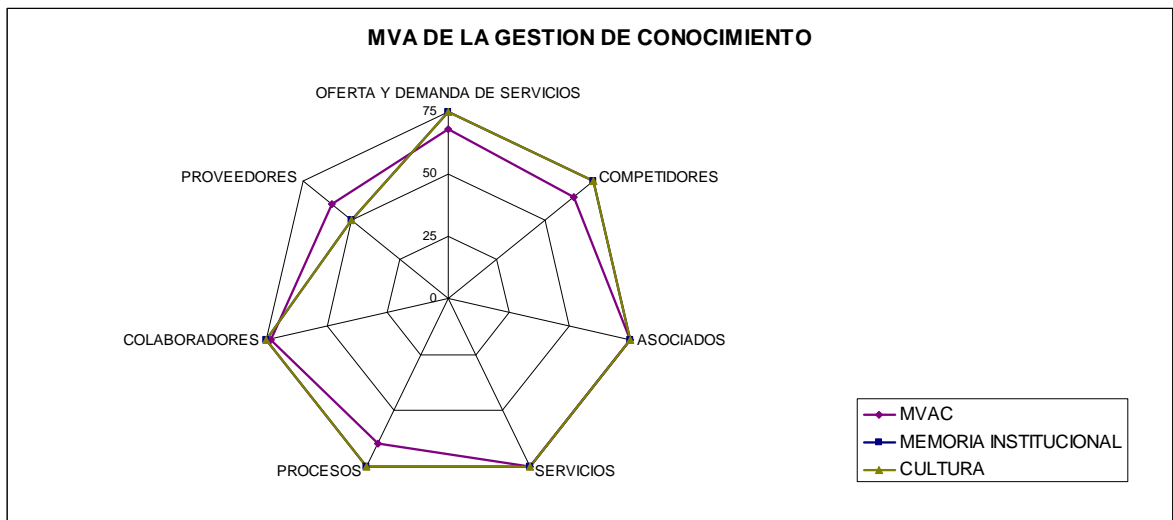
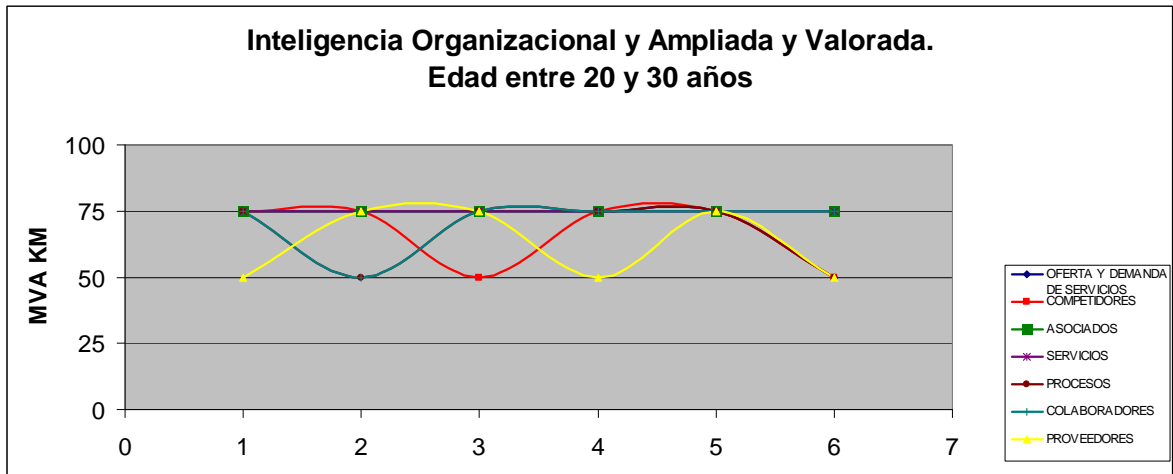
NOMBRE DE LA ENTIDAD: COEMPOPULAR

CORE BUSINESS: **PRESTACION SERVICIOS FINANCIEROS A ASOCIADOS**

MATRIZ DE LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL

MEMORIA INSTITUCIONAL							INDICE GVAP
DE LA EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL SECTOR COOPERATIVO	DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES REALIZADOS PARA LOS ASOCIADOS	DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO DE LOS COLABORADORES	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON PROVEEDORES	
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	73%
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	CAPACIDAD DE VIGILAR	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS	CAPACIDAD DE APRENDER	CAPACIDAD DE INNOVAR	CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO	INDICE GVAP
	Lo que pasa en el entorno	Ante nuevas tendencias del sector solidario	Alternativas para nuevas formas asociativas	Del entorno	Nuevos usuarios	A nuevos usuarios	
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	68%
COMPETIDORES	Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	65%
ASOCIADOS	Lo que están pidiendo los asociados	Rápida y completa ante consultas de asociados	Anticipar/detectar/resolver problemas de nuestros asociados	De los asociados	Con los asociados	A los asociados, introducción de novedades	
	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
SERVICIOS	Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas formas de prestar los nuevos servicios	A tiempo y de forma efectiva y eficiente	De los servicios de mi cooperativa	Nuevos Servicios	Crear nuevas unidades de servicio basadas en nuevos desarrollos	
	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
PROCESOS	Nuevas formas de prestar servicios	Ante la aparición de nuevas formas de prestar servicios	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de servicio	
	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	65%
COLABORADORES	¿Qué hacemos los colaboradores y con quién?	Ante las inquietudes de nosotros los colaboradores	De nosotros los colaboradores	Conjuntamente con nosotros los colaboradores	Nuevas relaciones con nosotros los colaboradores	De establecer acuerdos de aprovechamiento con terceros	
	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	73%
PROVEEDORES	Que hacen sus proveedores y para quien?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	REGULAR	60%
INDICE GVAC							
	73%	68%	73%	73%	75%	60%	
CULTURA APTITUDES Y COMPORTEAMIENTO							INDICE GVAP
RELACIONES CON EL SECTOR SOLIDARIO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS ASOCIADOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE SERVICIOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON NOSOTROS LOS COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON LOS PROVEEDORES	
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	73%
Imio							71%

Gráficas Resultado Edades entre 20 y 30 años 9.



- Edad entre 20 y 30 años: Este segmento está compuesto por 11 personas del total de las 40 encuestados, que equivalen al 27.5% de la población, indicando de alguna manera una tendencia en la renovación del personal y la preocupación de COEMPOPULAR por darle la oportunidad a los jóvenes.

El indicador general del instrumento para este grupo fue del 71% que contrastado con el 70.1% del resultado global institucional, indica que los jóvenes comparten la apreciación de la mayoría de los encuestados.

En cuanto a la matriz de inteligencia institucional, los jóvenes coinciden en que el aspecto fundamental a mejorar está en la formalización del conocimiento adquirido con los proveedores, con una calificación general del 73%.

En la matriz simple de capacidades, continúa la tendencia de otros segmentos, indicando que la capacidad de aprovechamiento del conocimiento es una de las estrategias a seguir y considerando también que COEMPOPULAR ha obtenido a través de su experiencia o de su evolución, la capacidad de innovar.

La anterior apreciación puede obedecer a que los jóvenes, tal vez por su menor experiencia, perciban las actividades desarrolladas en la cooperativa como innovadoras, sin embargo, coinciden respecto de las perspectivas, que las relaciones con los proveedores, son un aspecto para tener especial cuidado.

La matriz cultura, aptitudes y comportamiento, obtuvo una calificación del 73%, considerando aceptables todas las variables, excepto la de cooperar de forma abierta y dinámica con los proveedores.

A continuación se representa de manera gráfica (tabla y gráficas), la opinión por edades entre 31 y 40 años de los encuestados que pertenecen a COEMPOPULAR:

Tabla Resultado edades entre 31 y 40 años 11.

NOMBRE ENTIDAD: COEMPOPULAR

CORE BUSINESS: PRESTACION SERVICIOS FINANCIEROS A ASOCIADOS

MATRIZ DE LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL

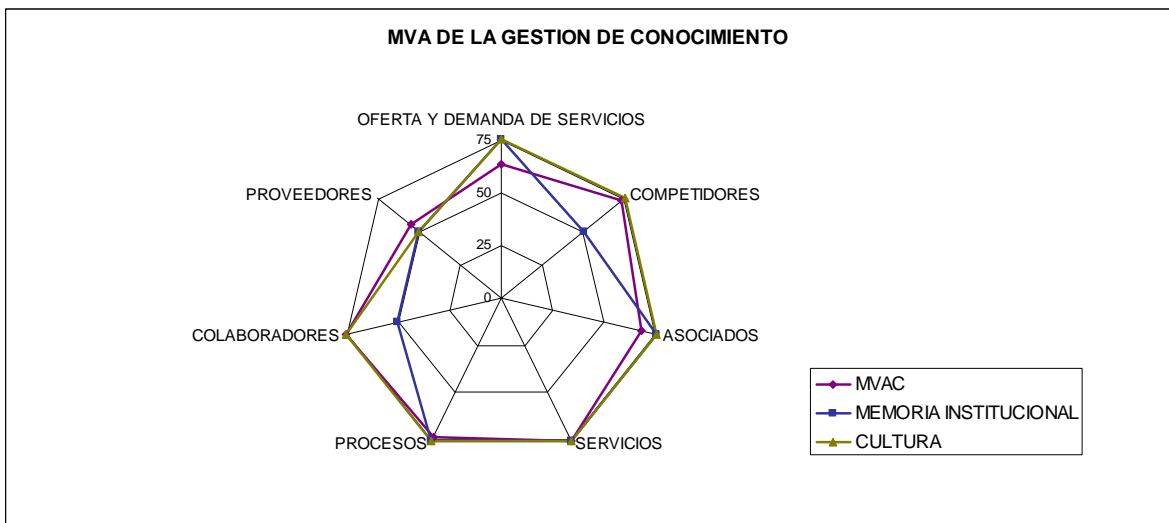
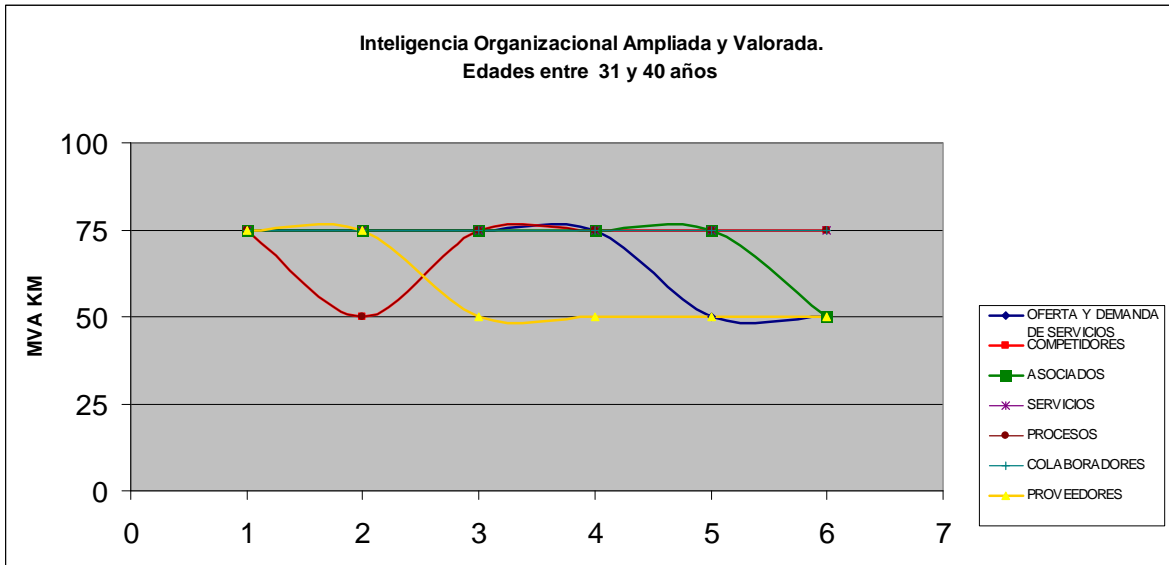
MEMORIA INSTITUCIONAL							65%
DE LA EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL SECTOR COOPERATIVO	DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES REALIZADOS PARA LOS ASOCIADOS	DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO DE LOS COLABORADORES	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON PROVEEDORES	
BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	65%

	CAPACIDAD DE VIGILAR	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS	CAPACIDAD DE APRENDER	CAPACIDAD DE INNOVAR	CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO	INDICE GVAP
	Lo que pasa en el entorno	Ante nuevas tendencias del sector solidario	Alternativas para nuevas formas asociativas	Del entorno	Nuevos usuarios	A nuevos usuarios	
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	63%
	Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
COMPETIDORES	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	73%
	Lo que están pidiendo los asociados	Rápida y completa ante consultas de asociados	Anticipar/detectar/resolver problemas de nuestros asociados	De los asociados	Con los asociados	A los asociados, introducción de novedades	
ASOCIADOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	68%
	Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas formas de prestar los nuevos servicios	A tiempo y de forma efectiva y eficiente	De los servicios de mi cooperativa	Nuevos Servicios	Crear nuevas unidades de servicio basadas en nuevos desarrollos	
SERVICIOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
	Nuevas formas de prestar servicios	Ante la aparición de nuevas formas de prestar servicios	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de servicio	
PROCESOS	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	73%
	¿Qué hacemos los colaboradores y con quién?	Ante las inquietudes de nosotros los colaboradores	De nosotros los colaboradores	Conjuntamente con nosotros los colaboradores	Nuevas relaciones con nosotros los colaboradores	De establecer acuerdos de aprovechamiento con terceros	
COLABORADORES	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
	Que hacen sus proveedores y para quién?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
PROVEEDORES	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	55%
INDICE GVAC	75%	68%	73%	73%	68%	63%	

CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							73%
RELACIONES CON EL SECTOR SOLIDARIO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS ASOCIADOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE SERVICIOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON NOSOTROS LOS COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON LOS PROVEEDORES	
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	73%

Imio 69%

Gráficas **Resultado Edades entre 31 y 40 años 10.**



• Edades entre 31 y 40 años: En este rango, se encuentran 8 encuestados para un 20% del total, siendo el indicador general del instrumento IMIO del 69%, que contra el 70.1% del resultado global institucional, está cercano a la apreciación de la mayoría de los encuestados.

La posición de este grupo es más crítica ya que en la matriz de inteligencia institucional las variables de competidores, colaboradores y proveedores, fueron evaluadas como regulares, para un resultado del 65%.

La matriz simple de capacidades continúa mostrando a la capacidad de aprovechamiento del conocimiento, como una de las principales prioridades a desarrollar por COEMPOPULAR y consideraron como aceptable la capacidad de vigilar, que permanece en la cooperativa.

Finalmente, en la cultura, aptitudes y comportamiento, se repite que el aspecto a mejorar es la cooperación abierta y dinámica con los proveedores, pues fue la única variable evaluada como regular, para obtener un total del 73%.

A continuación se representa de manera gráfica (tabla y gráficas), la opinión por edades entre 41 y 50 años de los encuestados que pertenecen a COEMPOPULAR:

Tabla Resultado Edades entre 41 a 50 años 12.

NOMBRE ENTIDAD: COEMPOPULAR
 CORE BUSINESS: PRESTACION SERVICIOS FINANCIEROS A ASOCIADOS
MATRIZ DE LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL

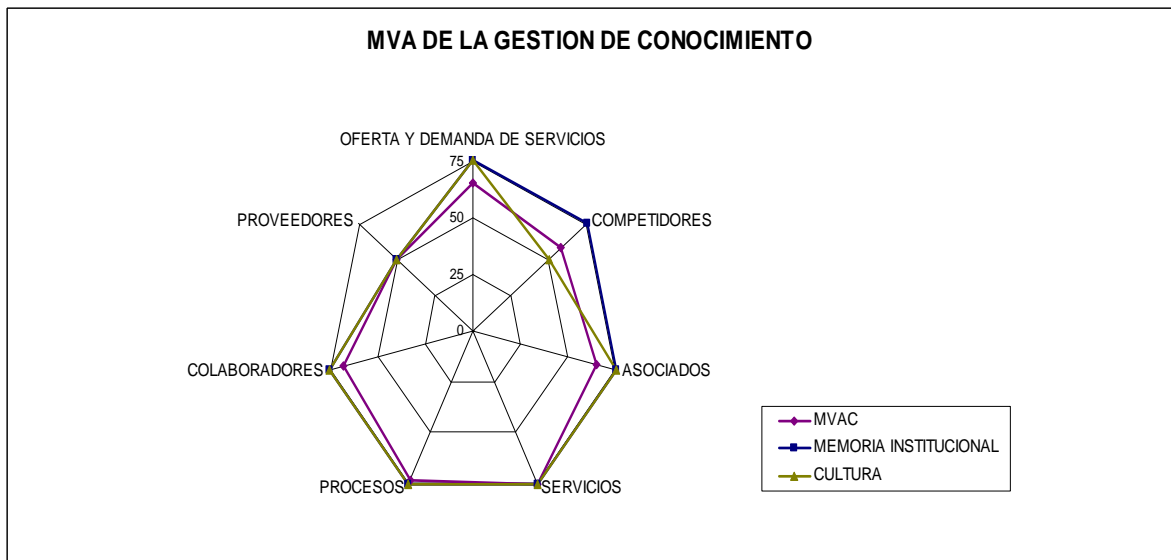
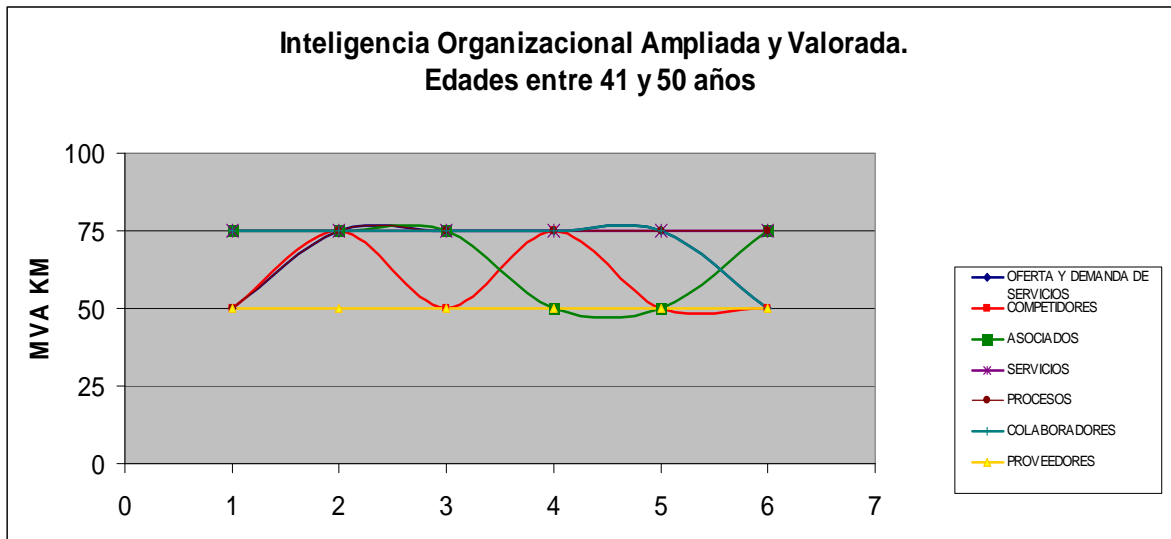
MEMORIA INSTITUCIONAL							
DE LA EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL SECTOR COOPERATIVO	DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES REALIZADOS PARA LOS ASOCIADOS	DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	DE LAS MEJORES PRACTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO DE LOS COLABORADORES	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON PROVEEDORES	
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	73%

	CAPACIDAD DE VIGILAR	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS	CAPACIDAD DE APRENDER	CAPACIDAD DE INNOVAR	CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO	INDICE GVAP
	Lo que pasa en el entorno	Ante nuevas tendencias del sector solidario	Alternativas para nuevas formas asociativas	Del entorno	Nuevos usuarios	A nuevos usuarios	
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	65%
	Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
COMPETIDORES	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	58%
	Lo que están pidiendo los asociados	Rápida y completa ante consultas de asociados	Anticipar/detectar/resolver problemas de nuestros asociados	De los asociados	Con los asociados	A los asociados, introducción de novedades	
ASOCIADOS	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	65%
	Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas formas de prestar los nuevos servicios	A tiempo y de forma efectiva y eficiente	De los servicios de mi cooperativa	Nuevos Servicios	Crear nuevas unidades de servicio basadas en nuevos desarrollos	
SERVICIOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
	Nuevas formas de prestar servicios	Ante la aparición de nuevas formas de prestar servicios	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de servicio	
PROCESOS	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	73%
	¿Qué hacemos los colaboradores y con quién?	Ante las inquietudes de nosotros los colaboradores	De nosotros los colaboradores	Conjuntamente con nosotros los colaboradores	Nuevas relaciones con nosotros los colaboradores	De establecer acuerdos de aprovechamiento con terceros	
COLABORADORES	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	68%
	Que hacen sus proveedores y para quien?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
PROVEEDORES	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	50%
INDICE GVAC	60%	73%	70%	68%	65%	63%	

CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL SECTOR SOLIDARIO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS ASOCIADOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE SERVICIOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON NOSOTROS LOS COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON LOS PROVEEDORES	
BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	70%

Imio 68%

Gráficas Resultado Edades entre 41 y 50 años 11.



- Edades entre 41 y 50 años: Este grupo está conformado por 14 de los 40 encuestados, con la participación más elevada para un 35%; también fue el grupo más crítico, ya que el indicador del instrumento IMIO arrojó un 68%, ligeramente por debajo del 70.1% del resultado global institucional.

En la matriz de inteligencia institucional obtuvo un 73% con una sola variable, calificada como regular y que coincide con otros grupos en el sentido de mejorar la formalización del conocimiento adquirido con los proveedores.

Respecto de la matriz simple de capacidades, opinaron los encuestados que la mayor fortaleza de COEMPOPULAR, está en la capacidad de respuesta al obtener un 73%, considerando a su vez, que el aspecto a mejorar es la capacidad de vigilar, ya que tan solo alcanzó un 60% y obtuvo una calificación de regular en las perspectivas de oferta y demanda, competidores, proveedores y procesos.

En lo que se refiere a las perspectivas, la que menos agrega valor con un 50%, es la de proveedores y la que mejor está funcionando es la de servicios con un 75%.

En la matriz de cultura, aptitudes y comportamiento, opinaron que los aspectos a mejorar son la cooperación con los proveedores y las relaciones con los competidores; éste indicador mostró un 70%.

A continuación se representa de manera gráfica (tabla y gráficas), la opinión por edades entre 51 y 60 años de los encuestados que pertenecen a COEMPOPULAR:

Tabla Resultado edades entre 51 y 60 años 13.

NOMBRE ENTIDAD: COEMPOPULAR

CORE BUSINESS: PRESTACION SERVICIOS FINANCIEROS A ASOCIADOS

MATRIZ DE LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL

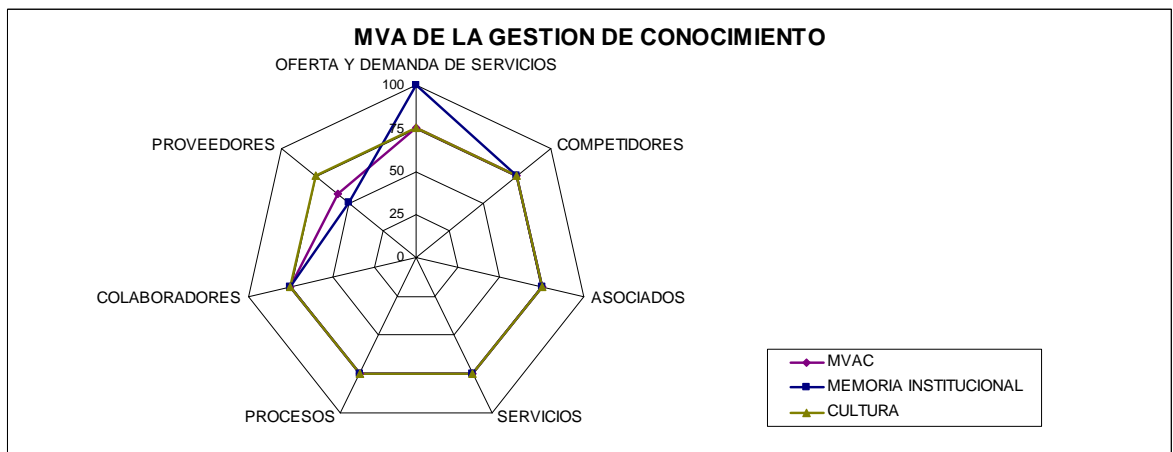
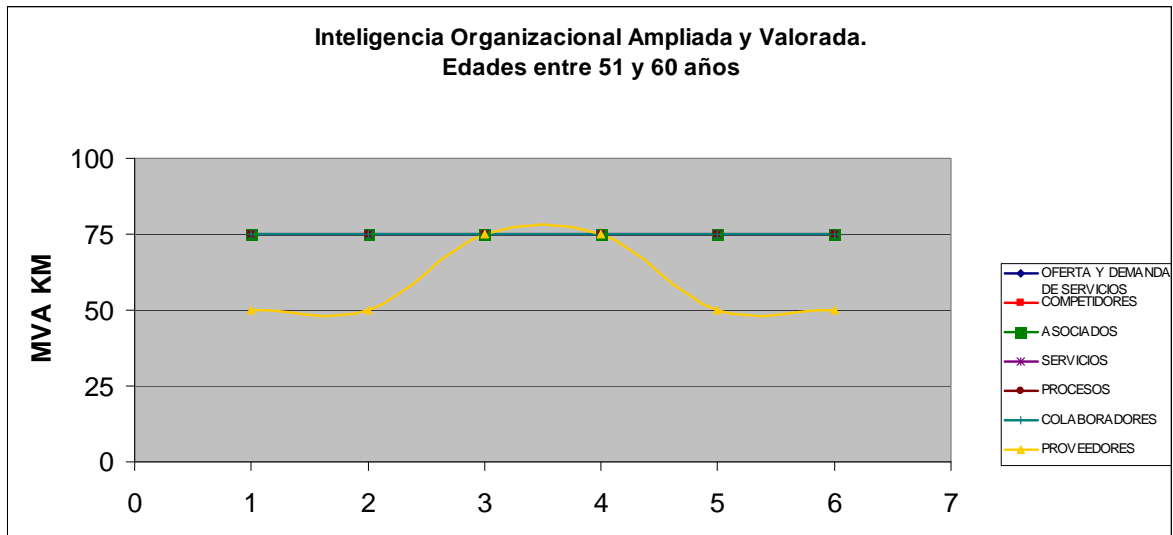
MEMORIA INSTITUCIONAL							
DE LA EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL SECTOR COOPERATIVO	DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES REALIZADOS PARA LOS ASOCIADOS	DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO DE LOS COLABORADORES	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON PROVEEDORES	
EXCELENTE	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	78%

	CAPACIDAD DE VIGILAR Lo que pasa en el entorno	CAPACIDAD DE RESPUESTA Ante nuevas tendencias del sector solidario	CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS Alternativas para nuevas formas asociativas	CAPACIDAD DE APRENDER Del entorno	CAPACIDAD DE INNOVAR Nuevos usuarios	CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO A nuevos usuarios	INDICE GVAF
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
COMPETIDORES	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
ASOCIADOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
SERVICIOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
PROCESOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
COLABORADORES	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
PROVEEDORES	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	58%
INDICE GVAC	73%	73%	75%	75%	73%	73%	

CULTURA APITUDES Y COMPORTAMIENTO							
RELACIONES CON EL SECTOR SOLIDARIO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS ASOCIADOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE SERVICIOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON NOSOTROS LOS COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON LOS PROVEEDORES	
BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%

Imio 74%

Gráficas Resultado Edades entre 51 y 60 años 12.



- Edades entre 51 y 60 años: Este segmento está conformado por apenas 4 del total de los encuestados y se observó que todos eran hombres y corresponden al 10% de la población. Estos opinaron que COEMPOPULAR gestiona adecuadamente el conocimiento, ya que el indicador del instrumento arrojó un 74%, que frente al 70.1% del resultado global institucional, este rango tiene un efecto favorable.

El porcentaje más elevado, estuvo en la matriz de inteligencia institucional con una calificación del 78%, destacándose como excelente el aprendizaje que tiene COEMPOPULAR de la oferta y la demanda en el sector cooperativo y una vez más, el aspecto a mejorar es en la formalización del conocimiento con los proveedores con una calificación de regular.

En la matriz simple de capacidades las variables con mejor resultado, fueron las capacidades de resolver problemas y de aprender con un 75% y las que menos generaron valor a partir de las capacidades son las de vigilar, dar respuesta, innovar y aprovechar el conocimiento, con el 73%.

Al analizar las perspectivas todas obtuvieron una calificación del 75%, excluyendo a la de proveedores, que arrojó apenas un 58%, considerando solamente como aceptables las capacidades de resolver problemas y de aprender.

Este grupo opinó que COEMPOPULAR mantiene una adecuada cultura, ya que calificó todas las variables con bueno, para un total del 75%, obviamente esto quiere decir que se puede trabajar en el fortalecimiento de las relaciones tanto internas como externas.

A continuación se representa de manera gráfica (tabla y gráficas), la opinión por edades entre 61 y 70 años de los encuestados que pertenecen a COEMPOPULAR:

Tabla **Resultados edades entre 61 y 70 años 14.**

NOMBRE ENTIDAD: COEMPOPULAR

CORE BUSINESS: PRESTACION SERVICIOS FINANCIEROS A ASOCIADOS

MATRIZ DE LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL

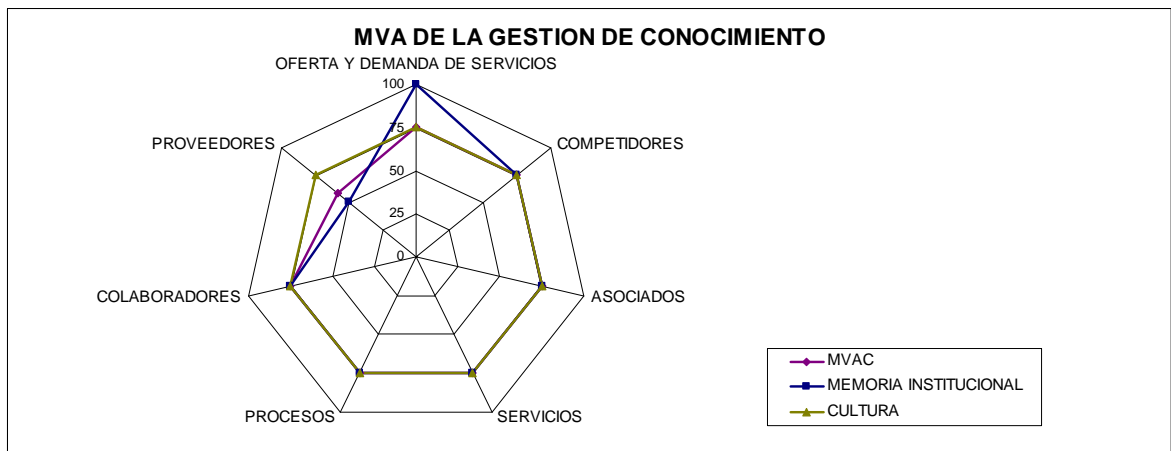
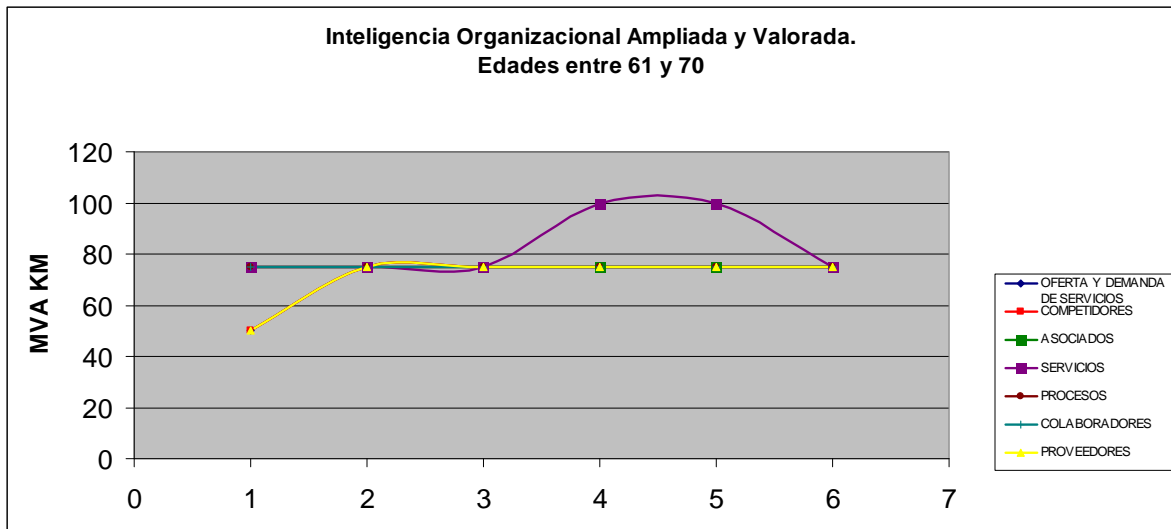
MEMORIA INSTITUCIONAL							80%
DE LA EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL SECTOR COOPERATIVO	DE LA EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES REALIZADOS PARA LOS ASOCIADOS	DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO DE LOS COLABORADORES	DE FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON PROVEEDORES	
BUENO	BUENO	EXCELENTE	EXCELENTE	BUENO	BUENO	REGULAR	

	CAPACIDAD DE VIGILAR	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS	CAPACIDAD DE APRENDER	CAPACIDAD DE INNOVAR	CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO	INDICE GVAP
	Lo que pasa en el entorno	Ante nuevas tendencias del sector solidario	Alternativas para nuevas formas asociativas	Del entorno	Nuevos usuarios	A nuevos usuarios	
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	73%
	Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
COMPETIDORES	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	73%
	Lo que están pidiendo los asociados	Rápida y completa ante consultas de asociados	Anticipar/detectar/resolver problemas de nuestros asociados	De los asociados	Con los asociados	A los asociados, introducción de novedades	
ASOCIADOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
	Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas formas de prestar los nuevos servicios	A tiempo y de forma efectiva y eficiente	De los servicios de mi cooperativa	Nuevos Servicios	Crear nuevas unidades de servicio basadas en nuevos desarrollos	
SERVICIOS	BUENO	BUENO	BUENO	EXCELENTE	EXCELENTE	BUENO	85%
	Nuevas formas de prestar servicios	Ante la aparición de nuevas formas de prestar servicios	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de servicio	
PROCESOS	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
	¿Qué hacemos los colaboradores y con quién?	Ante las inquietudes de nosotros los colaboradores	De nosotros los colaboradores	Conjuntamente con nosotros los colaboradores	Nuevas relaciones con nosotros los colaboradores	De establecer acuerdos de aprovechamiento con terceros	
COLABORADORES	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	75%
	Que hacen sus proveedores y para quién?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
PROVEEDORES	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	73%
INDICE GVAC	65%	75%	75%	78%	78%	75%	

CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO						70%
RELACIONES CON EL SECTOR SOLIDARIO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS ASOCIADOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE SERVICIOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINÁMICA CON NOSOTROS LOS COLABORADORES	
REGULAR	REGULAR	EXCELENTE	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO

Imio 75%

Gráficas **Resultado Edades entre 61 y 70 años 13.**



- **Edades entre 61 y 70 años:** En este rango solo hay tres personas del total de los encuestados con una participación del 7.5% de la población y al igual que el grupo anterior, está conformado solo por hombres. Particularmente, ellos le otorgaron la calificación más alta a la cooperativa con un resultado del indicador del 75%, que al compararlo con el resultado global institucional del 70.1%, este rango se identifica con el anterior.

Como se puede observar los dos últimos rangos otorgaron la mayor calificación a la gestión del conocimiento en COEMPOPULAR, pues son las personas con mayor trayectoria en la cooperativa, percibiendo una adecuada gestión a nivel general, siendo este aspecto común en todas las organizaciones, que cuentan con colaboradores con varios años de servicio.

Opinaron también, que la cultura, aptitudes y comportamiento de la cooperativa, es adecuada, calificándola con un 70%. En relación con la memoria organizativa esta fue la variable con más alta calificación 80%, reflejando que la apreciación que tienen es de un excelente comportamiento en todas las variables.

Sobre la capacidad de vigilar en el entorno con los competidores, se ven rezagados, calificándola con un 65%, presentándose en este segmento oportunidades de mejoramiento.

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Habiendo hecho el análisis de los conceptos de los diferentes autores aquí citados, los investigadores consideraron pertinente, tomar como referencia lo propuesto por Santiago Rivero, para la implementación de la gestión del conocimiento en las empresas.

3.1 FOMENTO DE LA CULTURA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN COEMPOPULAR

Una organización interesada en la gestión del conocimiento debe orientar sus actividades teniendo como principales objetivos, identificar, seleccionar y utilizar eficientemente los conocimientos más apropiados que le permitan cumplir con sus metas empresariales, llevándola a ser sostenible y rentable.

Por ello, COEMPOPULAR debe actuar en la profundización de actividades en torno a la gestión del conocimiento, iniciando con la revisión de la formulación estratégica, la cual está compuesta por la misión, visión, valores y objetivos, dentro de los cuales, deberá estar plasmado el propósito organizacional de promover la cultura de la gestión del conocimiento, su apropiación y aplicación por todos sus colaboradores, para que a su vez, este trascienda a sus asociados.

Teniendo las anteriores premisas, como impulsoras de la actividad de la cooperativa, se debe hacer la revisión de la estructura organizativa, determinando las áreas responsables del direccionamiento y control durante el proceso de gestión del conocimiento.

Por su parte, la alta dirección deberá establecer y disponer de los recursos físicos y económicos, así como la asignación de un grupo de colaboradores que con antelación se capacite y se involucre en el rol de la gestión del conocimiento.

Como base de partida para el fomento de la cultura de la gestión conocimiento, COEMPOPULAR puede contemplar las siguientes actividades:

- Identificación y valoración del conocimiento, como recurso estratégico y diferenciador.
- Disposición para compartir e intercambiar el conocimiento.

- Comunicación y transmisión del conocimiento como parte integral de las actividades de la cooperativa.
- Convencimiento de que el conocimiento puede y debe ser gestionado.
- Dedicación a la formación de los colaboradores y directivos.
- Asignación de recursos para generar el desarrollo y la apropiación del conocimiento.
- Uso de indicadores para evaluar los avances o retrocesos en el proceso de generación de la cultura.

Ahora, como factor necesario para el sustento de la cultura de gestión del conocimiento, COEMPOPULAR debe impulsar de manera permanente sus valores, creencias y comportamientos en torno a esa cultura, generando reflexión en sus colaboradores para conocer detalladamente si los postulados se identifican con ellos, pudiendo también intercambiar sus pensamientos e ideales con los demás.

En este punto, las personas que ejercen el liderazgo en la cooperativa, tienen una responsabilidad importante, ya que sus acciones deben ser concordantes con los ideales y preceptos promulgados y que como se dijo anteriormente, serán con los que se sientan identificados todos los colaboradores, para que tenga un impacto positivo y productivo en la organización.

Puede optarse también, por aplicar estilos de dirección de carácter horizontal que fortalecen el accionar de la cooperativa, por ejemplo: a) Estilo participativo, que a la hora de tomar decisiones, pueden involucrarse a los colaboradores, especialmente a aquellos que se verán afectados por estas, pudiendo participar inclusive en la selección de la decisión más indicada. b) Estilo facilitador, cuya función es prestar ayuda y orientación a los responsables de tomar decisiones. c) práctica del empoderamiento, favoreciendo la autonomía en el desempeño de actividades. d) la no culpabilización, queriendo decir que el error puede ser aceptado, tomándolo como oportunidad de aprendizaje, adoptando las medidas necesarias para que no se repitan.

A continuación se presenta el esquema que describe el proceso de consolidación de la cultura de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Gráfica Pasos para la consolidación de la cultura de la gestión del conocimiento 14.



Fuente (Rivero, 2000 162 p.)

Obteniendo la consolidación de la cultura de gestión del conocimiento, se da un proceso natural, que es el desarrollo espontáneo de actividades, bajo los lineamientos implementados, dejando de ser crítica la labor de liderazgo.

3.2 REVISIÓN DE ASPECTOS METODOLÓGICOS Y OPERATIVOS

En este proceso, COEMPOPULAR puede optar por utilizar la forma más directa de conocer cuáles son sus conocimientos existentes y cómo se están utilizando, mediante el análisis del cómo se están desarrollando cada una de las tareas haciendo la revisión documental de manuales de procedimientos y funciones y consultando personalmente a los responsables de la ejecución de dichas tareas.

También en el proceso de identificación de los conocimientos existentes, se pueden detectar aquellas tareas o actividades que requieren suplir las carencias

de conocimiento, para ello COEMPOPULAR puede hacer uso de las siguientes estrategias⁵⁹:

- 1) Generación del conocimiento requerido: Mediante la aplicación de técnicas de resolución de problemas o de mejoras en los procesos.
- 2) Adquisición: Mediante actividades de Benchmarking (aplicación de las mejores prácticas de otras organizaciones).
- 3) Importación: Utilizando conocimientos de personas que no pertenecen a la organización, mediante la adquisición de productos (equipos de oficina, maquinaria, etc.) o el uso de servicios como las empresas de outsourcing y / o contratistas.

En la creación y mantenimiento del conocimiento existe un aspecto fundamental que COEMPOPULAR no puede pasar por alto y es el fortalecimiento del conocimiento estructural⁶⁰, y que se encuentra plasmado en forma de: normas, manuales, procedimientos, colecciones de buenas prácticas, diseños, desarrollos de software, metodologías para resolución de problemas, material para la enseñanza y capacitación, etc.

El fortalecimiento del capital estructural, refleja que cada vez los directivos están más preocupados por robustecer la memoria histórica de la organización, que es el soporte de las actividades, siendo conscientes que como el conocimiento está en las personas, pueden presentarse eventualmente situaciones de volatilidad debido a la ausencia de una o varias personas que poseen ese conocimiento estratégico, por ello el énfasis en trabajar porque dicho conocimiento permanezca en la organización.

Sobre este aspecto, es conveniente destacar que en el análisis de resultados de la encuesta de apropiación, aplicación y generación de conocimiento, la apreciación de los encuestados, es de que se requiere mayor atención de la cooperativa en cuanto a la actualización de todos y cada uno de los colaboradores con relación a las tareas que son efectuadas, así como el reconocimiento y estímulo a la creatividad e innovación.

Para lo anterior, COEMPOPULAR cuenta con una fortaleza importante y es la antigüedad de las personas en el nivel directivo, reflejándose el sentido de pertenencia con su cooperativa, por eso, estando allí la base de las decisiones,

⁵⁹ RIVERO RODRIGO, Santiago. Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento. Madrid: Ítaca, 2002. 193 p.

⁶⁰ Ibid., p. 220.

pueden optar por implementar mecanismos principalmente orientados a conservar las personas que poseen los conocimientos vitales, así como, fomentar la creatividad e innovación en los colaboradores de la parte operativa, buscando elevar su motivación, generando espacios en donde se les de el reconocimiento y valoración de logros, no solo a nivel interno, sino externo (con los asociados, con otras cooperativas y / o agremiaciones del sector solidario).

La tabla No. 15 puede servir de referencia para ayudar a las directivas de COEMPOPULAR a identificar las razones para el reconocimiento de estímulos:

Tabla **Razones para reconocer estímulos 15.**

ASPECTO	SI	NO
Calidad en el desempeño		
Relaciones Humanas		
Cumplimiento de las metas		
Superar estándares		
Colaboración espontánea		
Trabajo en equipo		
Reducción de desperdicios y defectos		
Disminución de accidentes de Trabajo en equipo		
Ideas Creativas		
Otro		

Fuente: VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2005, 268 p.

Dando prioridad a la participación de sus colaboradores en los procesos de creatividad e innovación⁶¹, COEMPOPULAR puede emplear las siguientes técnicas:

1. Lluvia de ideas
2. Palabras al azar
3. Pensar y decir
4. Diagrama causa-efecto

También, puede implementar un concurso con incentivos de premios, para que sus colaboradores, aporten y opinen mediante ideas creativas, para el mejoramiento de los productos y servicios, procesos y en términos generales, sobre la mejor forma de hacer las cosas.

Estas ideas creativas deben cumplir con tres criterios generales que son conveniencia, factibilidad y aceptabilidad⁶².

1. Conveniencia: Es el criterio utilizado para valorar hasta qué grado, la idea creativa propuesta se adecua a la situación identificada y cómo esta sostendrá o mejorará, la posición competitiva de la cooperativa, porque se alinea con la misión, visión y propósitos de la cooperativa.

2. Factibilidad: Son factibles porque pueden financiarse, ya que se dispone de las habilidades y capacidades, tanto en el nivel directivo, como en el operativo, para mejorar las relaciones con proveedores, competidores y colaboradores, pudiéndose elevar el posicionamiento de la cooperativa.

3. Aceptabilidad: Hace referencia al grado de consenso y compromiso de toda la organización para implementar la idea creativa, se requiere por lo tanto, de un mercadeo interno de la misma, para que en todos los niveles se den a conocer los aportes de esta nueva idea y beneficios para la cooperativa y sus miembros.

También como principal oportunidad de mejora, COEMPOPULAR puede contemplar la estrategia cada vez más aplicada en varias organizaciones y es la de la cooperación entre universidad-empresa, cuya finalidad, es convertirse en el núcleo de una red de instituciones (clústers), que constituyen el engranaje fundamental para los procesos de creación y transmisión de conocimientos

⁶¹ MURCIA CABRA, Héctor. Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad. 1 ed. Bogotá : Punto Dorado Ltda., 2000. 109 p.

⁶² VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2005, 268 p.

fortaleciendo el conocimiento de sus colaboradores, fomentando su creatividad e innovación.

3.3 CONOCIMIENTO REQUERIDO PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Como se evidenció en la pregunta número uno en la encuesta Análisis de apropiación, aplicación y generación de conocimiento, los encuestados perciben que COEMPOPULAR, no da la suficiente prioridad a la capacitación del personal, ya que la calificación obtenida fue de 2.97.

Con respecto a este aspecto y rescatando lo comentado por Peter Drucker, quien dice que la mayoría de las innovaciones son el resultado de una búsqueda de oportunidades consciente y deliberada, puesto que centrarse en un trabajo disciplinado, es más importante que tener una personalidad emprendedora ⁶³, por lo tanto, a través de la “capacitación” entendida como la actividad orientada a promover el cambio en los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes de los colaboradores y directivos en general, se pueden mejorar los aspectos de creatividad e innovación.

De acuerdo a lo anterior, se recomienda que COEMPOPULAR realice un diagnóstico que le permita priorizar los aspectos que se deben optimizar en cuanto a los procesos de desarrollo de los colaboradores relacionados con la capacitación, para ello pueden utilizar la tabla No. 14, como apoyo de este proceso:

Tabla **Diagnóstico Nivel de Capacitación 16.**

	NINGUNA	LA OFRECE		FRECUENCIA		
		LA ORGANIZACIÓN	OTROS	ALTA	MEDIA	BAJA
Actualización en el oficio						
Implementación de tecnologías						
Cursos en instituciones educativas						
Otras						

Fuente: VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2005, 267 p.

⁶³ Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento. Bilbao : Deusto, 2000, 157 p.

En el desarrollo de sus actividades, COEMPOPULAR debe conocer claramente su entorno y las relaciones que tiene la cooperativa con los diversos agentes que interactúan en forma directa o indirecta, para apoyar y dinamizar su actividad

Sobre este aspecto, se observó en la evaluación de resultados, la necesidad de que la cooperativa COEMPOPULAR se vincule en redes de cooperación con otras organizaciones, así como, el realizar el acercamiento y trabajo más de la mano con sus proveedores, buscando a su vez, alianzas con competidores.

Para ello, se recomienda contemplar una tendencia moderna de administración denominada Coopetición, que toma las reglas de la cooperación y competencia y pone en práctica la colaboración o la relación gana gana con los competidores y proveedores, que precisamente son los aspectos que requieren ser mejorados.

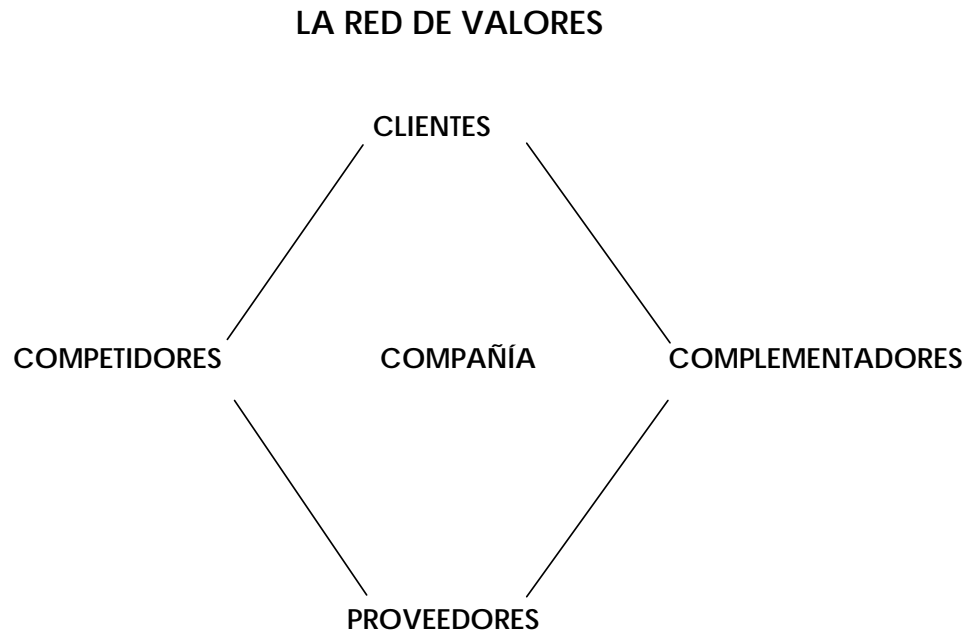
Esta tendencia fue analizada por Barry J. Nalebuff, profesor de la Escuela de Administración de Empresas de Yale, Consultor de American Express, Citibank, McKinsey y Procter & Gamble. y Adam M. Brandenburger, profesor de la Escuela de Administración de Empresas en Harvard y ha trabajado con Intel, Fidelity, Merck., quienes en compañía de sus estudiantes, han analizado casos de empresas estadounidenses.

Su propuesta se basa en la teoría de juegos, que permite encontrar las estrategias adecuadas y tomar las decisiones adecuadas⁶⁴, siendo el referente, para que COEMPOPULAR pueda identificar claramente lo que está ocurriendo en su entorno y qué debe hacer al respecto.

La propuesta de los autores se esquematiza así:

⁶⁴NALEBUFF, Barry J. y BRANDENBURGER Adam. Coopetencia. 1 reimpresión Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005, p.12.

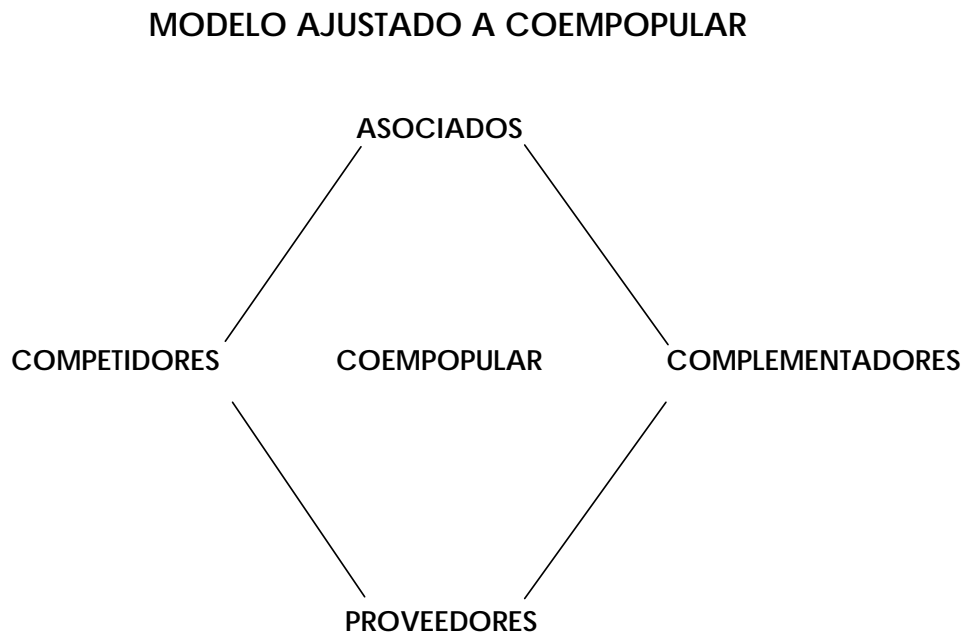
Gráfica **La red de valores** 17.



Fuente: NALEBUFF, Barry J. y BRANDENBURGER, Adam. Coopetencia. 1 reimpresión Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005, p. 24.

La red de valores de los autores Nalebuff y Brandenburger, se ajusta y se representa gráficamente, para ver cómo se relaciona COEMPOPULAR con su entorno.

Gráfica **Modelo ajustado a Coempopular 18.**



Sobre el eje vertical de la red de valores están los asociados y los proveedores de la Cooperativa quienes suministran recursos financieros, productos y servicios, los cuales pasan de los proveedores a la cooperativa y estos mismos de la cooperativa a sus asociados. El dinero (aportes, capital, intereses, pago de servicios prestados) fluye en dirección contraria: de los asociados a la cooperativa y de ésta a los proveedores.

En la red de valores se revelan dos simetrías importantes en el juego de los negocios, los asociados y proveedores, quienes desempeñan papeles simétricos, ellos son participantes iguales en la creación de valor.

A lo largo del eje horizontal, se encuentran los competidores que para el caso de COEMPOPULAR son los fondos y cooperativas que tienen asociados comunes,

los cuales se pueden unir en campañas para beneficio de sus asociados por medio del cruce de sus bases de datos.

En este mismo eje están los complementadores, tales como: las universidades e institutos de capacitación y entrenamiento en donde pueden formarse y fortalecer sus conocimientos los colaboradores y asociados de la cooperativa; hoteles, centros de recreación, empresas de seguros y agencias de viajes con convenios para los asociados.

Los competidores y los complementadores, desempeñan papeles reflejos, o sea que estos se comportan, de acuerdo a la dinámica interna de la cooperativa y externamente al comportamiento del entorno en donde interactúa ésta.

Esto significa, que si a futuro COOEMPOPULAR diseña nuevos productos o servicios, aparecerán competidores y complementadores para los nuevos desarrollos.

A nivel externo, si un competidor o complementador ofrece nuevos servicios o productos, estos pueden ser adoptados por COEMPOPULAR.

Particularmente sobre el tema de los competidores, Michael Porter, opina que estos pueden constituir una amenaza, pero los “buenos” competidores, pueden fortalecer la posición competitiva en muchas industrias, ya que cumplen varias funciones estratégicas que mejoran la ventaja competitiva sustentable de una organización y su estructura en el sector donde interactúa.

Agrega además, que a menudo conviene tener uno o varios competidores de este tipo y hasta renunciar voluntariamente a una proporción de la participación en el mercado en vez de intentar acrecentarla.

Estos postulados vienen siendo adoptados por muchas empresas y ofrece una alternativa novedosa para aquellos que están buscando nuevas estrategias de interacción en el mercado.

3.4 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN COMPLEMENTO Y SOPORTE DE LAS ACTIVIDADES EN COEMPOPULAR

Dentro de éste ámbito, en las encuestas aplicadas a los colaboradores, opinaron que COEMPOPULAR cuenta con tecnologías de información y comunicación, siendo aceptable su optimización, por ello se hace necesario que se intensifique la optimización de estas herramientas, facilitando la comunicación e interacción entre los colaboradores, manteniendo simultáneamente activos los procesos, especialmente los relacionados con la gestión del conocimiento.

En los grupos en donde interactúan las personas, las TIC's son el medio para agilizar sus actividades, sobre todo cuando se encuentran en diferentes partes del país, superando barreras naturales como las geográficas.

Para que se de una interacción consistente entre los colaboradores, COEMPOPULAR puede implementar o mejorar sus tecnologías existentes, utilizando herramientas catalogadas como de carácter genérico⁶⁵ entre las cuales se encuentran: el correo electrónico, la video conferencia, bases de datos, los productos para soporte del trabajo en grupo (groupware), productos multimedia de formación, simuladores para entrenamiento de operadores de ciertos equipos o instalaciones y finalmente, el uso de plataformas tecnológicas creadas especialmente para dar soporte a la gestión del conocimiento en las organizaciones.

En cuanto a las herramientas soporte de la actividad de aprendizaje, son muy conocidas y pueden ser igualmente adoptadas por COEMPOPULAR como son: cursos multimedia para actualizar los conocimientos de los colaboradores, soluciones de tipo e-learning, valiosas para facilitar el acceso a la capacitación y formación de los colaboradores en aulas virtuales, metodología actualmente muy utilizada, amoldándose al tiempo disponible de las personas que tiende a ser cada vez más limitado; las ayudas on-line que son accesibles y de inmediata consulta para solución de inquietudes; los simuladores para procesos de aprendizaje que requieren alta experimentación.

⁶⁵ RIVERO RODRIGO, Santiago. Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento. Madrid: Ítaca, 2002. 300 p.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión del conocimiento es la forma en que las organizaciones generan, comunican y aprovechan sus activos intelectuales, de tal manera que las que logran canalizar ese capital intelectual están en el camino de la obtención de los más altos índices de liderazgo y motivación de su capital humano.

Para ello COEMPOPULAR debe propender por alcanzar factores claves de éxito como son: Asociados y colaboradores satisfechos, personal motivado y competente, directivos calificados y eficientes.

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

A través de las herramientas (IMIO y encuesta) utilizadas para el desarrollo de este proyecto se puede concluir y recomendar lo siguiente:

1. COEMPOPULAR está gestionando el conocimiento en un grado de 70.1% el cual es catalogado como aceptable en el Instrumento, pero puede mejorar para ser más competitiva y sostenible en el tiempo.
2. Los Directivos de COEMPOPULAR conceptúan que la cooperativa aprende de la evolución de la oferta y la demanda del sector solidario y que su capacidad de respuesta es buena, lo cual es un buen indicador sobre la importancia que le dan a la gestión del conocimiento, pero a su vez piensan que las mayores debilidades están en la capacidad de aprovechamiento del conocimiento y en la perspectiva de proveedores, factores estos, que requieren mayor interés para la generación de valor a sus asociados.
3. Los Colaboradores de COEMPOPULAR perciben que la cooperativa aprende de la formalización de los servicios prestados a los asociados, pero al igual que los directivos coinciden en que la capacidad de aprovechamiento del conocimiento y de los proveedores puede mejorar.
4. COEMPOPULAR puede implementar una estrategia de gestión del conocimiento, basándose en la visión, misión y valores institucionales,

que son las personas las que crean, contrastan y aplican el conocimiento.

5. COEMPOPULAR debe establecer estrategias para fomentar la formación de sus colaboradores a través de convenios de cooperación con Instituciones y Universidades que son el núcleo de las redes de investigación y clusters, e incentivar la innovación y creatividad utilizando las técnicas que existen para tal fin, premiando la participación de los colaboradores y asociados, teniendo en cuenta la conveniencia, factibilidad y aceptabilidad de las propuestas.
6. COEMPOPULAR puede mejorar la cultura del conocimiento con sus competidores y proveedores, utilizando la estrategia de COOPETICION la cual establece una relación gana gana con los competidores y proveedores, partiendo de la premisa que un buen competidor genera el fortalecimiento del sector solidario, como es el caso de la cooperativa y por su parte, los proveedores se convierten en aliados para atender puntualmente las necesidades de la organización.
7. Para poder llevar a cabo estas recomendaciones se hace necesario crear un grupo interdisciplinario que contribuya a la productividad en el proceso de creación del conocimiento en COEMPOPULAR de tal manera que se haga una adecuada planificación y gestión de proyectos con las personas idóneas en la selección de las fuentes de conocimiento que manejen una excelente comunicación entre el equipo y el resto de colaboradores, esto podría ser bajo el esquema maestro aprendiz, en donde se pretenda más que enseñar, el convertir conocimiento tácito en explícito y el incentivo hacia la creatividad.
8. Finalmente, COEMPOPULAR puede complementar estas estrategias observando las mejores prácticas de distintas organizaciones, con el ánimo de adaptarlas al interior de la cooperativa y apoyarse en los expertos para las áreas en donde definitivamente no tiene ningún conocimiento, con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas, que le permitan mantenerse en el tiempo.

Para la medición de los avances en este empeño se pueden implementar algunos indicadores como:

1. Número de colaboradores con convenios de formación/n Número de colaboradores
2. Tiempo de servicio / Número de cargos. (Rotación)
3. Número de mujeres directivas / Número de Directivos
4. Gastos de Entrenamiento / colaborador
5. Tiempo de servicio / Número de reconocimientos recibidos

BIBLIOGRAFÍA

ALBORNIES ORTIZ Ángel y ALDAZABAL BASAURI Jon. MIK S. COOP. SUSSEX UNIVERSITY. España. 2005.

BERNAL TORRES, César. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Bogotá : Pearson, 2000.

CHAPARRO GARCÍA, Fernando. Paper: Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo Modelo (Consultado 22 Feb,. 2007) Disponible en: <http://drtc.isibang.ac.in/sdl/viewrecord.php?>.

DE ZUBIRIA, Julián. De la Escuela Nueva al Constructivismo. Bogotá: Publicaciones Magisterio, 2001.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestión del Conocimiento. Bilbao: Ediciones Deusto S.A., 2000

Modelo. Arthur Andersen. (Consultado 26 sep,. 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_arthur.htm

Modelo Balanced Business Scorecard. (Consultado 26 sep,. 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_balanced.business_scorecard.htm

Modelo Canadian Imperial Bank. (Consultado 26 sep,. 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_canadian_imperial_bank.htm

Modelo Capital Intelectual. (Consultado 26 sep,. 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_capital_intelectual.htm

Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Consultado 26 sep,. 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_bueno.htm

Modelo Dow Chemical. (Consultado 26 sep,. 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_dow_chemical.htm

Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG CONSULTING. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_kpmg.htm

Modelo Intellect. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelo_modelo_intelec.htm

Modelo Intellectual Assets Monitor. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_sveiby.htm

Modelo Knowledge management assessment tool. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_kmat.htm

Modelo Navigator de Skandia. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_navigator_de_skandia.htm

Modelo Nova. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_valencia.htm

Modelo Proceso de Creación del Conocimiento. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_nonaka.htm

Modelo Technology Broker. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_technology_broker.htm

Modelo Universidad de West Ontario. (Consultado 26 sep., 2006) Disponible en: http://www.gestion del conocimiento.com/modelos_universidad_de_west_ontario.htm

MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA. Historia de una Experiencia. Disponible en: <http://www.mcc.es>

MURCIA CABRA, Héctor. Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad. 1 ed. Bogotá : Punto Dorado Ltda., 2000.

NALEBUFF, Barry J. y BRANDENBURGER Adam. Coopetencia. 1 reimpresión Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.

QUBIT CLUSTER (2006). Propuesta para el cálculo del índice de memoria de inteligencia organizacional (Imio), Basado en el MIK K- FACTS

QUINTERO VENTO, Rodrigo (2007). Concepto sobre gestión del conocimiento en el sector cooperativo: Asociación Nacional de Fondos de Empleados

RIVERO RODRIGO, Santiago. Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento. Madrid : Ítaca, 2002.

STEWART TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica, 1998.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Bogotá : Ecoe Ediciones,2005.

VIEDNA MARTI JM. SCBS Social Capital Benchmarking System [en línea]. Disponible en: [http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/ Scbs.pdf](http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/Scbs.pdf)

VIEDNA MARTI JM. CICBS: Cities'Intellectual Capital Benchmarking System. Una metodología y una herramienta para medir y gestionar el capital intelectual de las ciudades. Aplicación práctica de la metodología en la ciudad de Mataró [en línea]. Disponible en: <http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/CICBStrad.pdf>

www.clusterconocimiento.com

www.eclac.cl/publicaciones/xml

[www.gestión del conocimiento.com.modelos](http://www.gestión.del.conocimiento.com.modelos)

www.iseesystems.com

www.revista.robotiker.com