



Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía
ISSN: 2542-3088
koinonia@fundacionkoinonia.com.ve
Fundación Koinonía
Venezuela

Visión sistémica de la gestión del conocimiento en el sector financiero cooperativo

Cuello-Cojitambo, José Darwin; Erazo-Álvarez, Juan Carlos; Narváez-Zurita, Cecilia Ivonne
Visión sistémica de la gestión del conocimiento en el sector financiero cooperativo

Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, vol. 5, núm. 10, 2020

Fundación Koinonía, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215022>

DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.707>

La revista permite que los autores tengan los derechos de autor sin restricciones. La revista permite que los autores conserven los derechos de publicación sin restricciones; y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo

La revista permite que los autores tengan los derechos de autor sin restricciones. La revista permite que los autores conserven los derechos de publicación sin restricciones; y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Visión sistémica de la gestión del conocimiento en el sector financiero cooperativo

Systemic vision of knowledge management in the cooperative financial sector

José Darwin Cuello-Cojitambo jose.cuello@psg.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

 <http://orcid.org/0000-0003-4044-7539>

Juan Carlos Erazo-Álvarez jcerazo@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

 <http://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Cecilia Ivonne Narváez-Zurita inarvaez@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

 <http://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Revista Arbitrada Interdisciplinaria
Koinonía, vol. 5, núm. 10, 2020

Fundación Koinonía, Venezuela

Recepción: 21 Marzo 2020
Revisado: 09 Abril 2020
Aprobación: 05 Mayo 2020
Publicación: 19 Mayo 2020

DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.707>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215022>

Financiamiento
Fuente: No monetario

Resumen: Las empresas han puesto la mirada en sus fortalezas y las utiliza para apalancar el posicionamiento de marca, las ventas, la productividad y rentabilidad. Las entidades de servicios financieros se encuentran dentro del grupo de empresas orientadas a desarrollar un conocimiento colectivo para que su know how no desaparezca cuando un colaborador deja el equipo, por esta razón, el presente artículo tiene como propósito investigar cómo se está manejando la gestión del conocimiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y si cuenta con las condiciones para aplicar planes de sucesión dentro de su estructura organizativa. La investigación se ejecutó bajo un diseño no experimental con enfoque mixto y análisis cualitativo y cuantitativo; aplicando técnicas de investigación como la encuesta dirigida a los empleados de la entidad y entrevistas a funcionarios de alto rango. Los resultados han permitido generar una propuesta de aplicación en la cooperativ

Palabras clave: Economía de la empresa, recursos humanos, gestión del personal, organización del trabajo (Palabras tomadas del Tesauro UNESCO).

Abstract: Companies have set their sights on their strengths and used them to leverage brand positioning, sales, productivity and profitability. Financial services entities are within the group of companies aimed at developing collective knowledge so that their know-how does not disappear when a collaborator leaves the team, for this reason, this article aims to investigate how knowledge management is being managed in the Azuayo Garden Savings and Credit Cooperative and if it has the conditions to apply succession plans within its organizational structure. The research was carried out under a non-experimental design with a mixed approach and qualitative and quantitative analysis; applying investigation techniques such as the survey addressed to the entity's employees and interviews with high-ranking officials. The results have generated a proposal for application in the cooperative.

Keywords: Business economics, Human resources, Personnel management, Work organization (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

INTRODUCCIÓN

El movimiento cooperativo ha sido uno de los gestores de la visibilización de la economía popular - solidaria y sus diferentes formas de organización; logrando que en la nueva constitución del 2008, en su artículo 309 se incluya a este sector, junto al sector público y privado como parte del sistema financiero nacional, además de reconocer en su artículo 319 por primera vez las distintas formas de organización productiva de la economía; en la actualidad la (Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS, 2019), a noviembre de 2019 registra 15.004 organizaciones pertenecientes al sector no financiero y 566 entidades del sector financiero.

El cooperativismo de ahorro y crédito es uno de los segmentos que más crecimiento ha tenido en los últimos años, según información de la SEPS, a noviembre de 2019, el sector financiero popular y solidario registra activos por 15.459 millones de dólares, llegando a ser aproximadamente el 25% del total del sistema financiero nacional, aportando muy significativamente a las economías pequeñas y apalancando los emprendimientos; por esta evolución de cooperativas financieras el ente de control SEPS ha clasificado a las cooperativas en 5 segmentos de acuerdo al tamaño de activos, tal como se muestra a continuación:

Tabla 1
Segmentos de cooperativas y total de activos

Segmento	Entidades	Total de Activos
Segmento 1	33	11.084
Segmento 2	42	1.829
Segmento 3	82	940
Segmento 4	168	458
Segmento 5	237	99
Mutualistas	4	1019
Total	566	15.429

Fuente: SEPS, 2019.

Las cooperativas de ahorro y crédito más grandes, agrupadas en el segmento 1, concentran el 71,83% del total de activos del sector financiero popular y solidario, además estas 33 entidades agrupan el 71,46% del total de saldos de créditos otorgados y hasta el 2018, las cooperativas de ahorro y crédito mantienen ingresos anuales superiores a los 1.600 millones de dólares; más de 7 millones de ecuatorianos son socios en cooperativas, registrando más de 11.990 millones de dólares en ahorros; la confianza ganada les otorga una gran incidencia en el sistema económico nacional, representando una gran competencia para los bancos.

Dentro de la provincia del Azuay se encuentran domiciliadas las dos entidades financieras más grandes del segmento 1: Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista JEP y Cooperativa Jardín Azuayo, quienes abarcan en activos aproximadamente 2.500 millones de dólares, representando el 22% del segmento de cooperativas grandes; también del segmento 2 se encuentran domiciliadas en el Azuay 6 cooperativas: La Merced, Santa Isabel, Alfonso Jaramillo, ERCO, COPAC-AUSTRO, CREA (SEPS, 2019).

En la ciudad de Cuenca se encuentra la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, esta entidad financiera se conformó en mayo de 1996 bajo el acuerdo Nro. 0836 del Ministerio de Bienestar Social MBS, abriendo su primera oficina en el cantón Paute. Nació como una respuesta de reconstrucción del desastre natural de la Josefina de la provincia del Azuay, hecho ocurrido el 29 de marzo en 1993; inició con 120 socios fundadores y con 120 millones de sucres, por esta razón la cooperativa enfocó su gestión en la firma de convenios para obtener fondos de desarrollo y de esta manera ampliar su cobertura en Azuay y Cañar. Posteriormente, durante los primeros diez años de funcionamiento la cooperativa Jardín Azuayo contó con veinte y dos agencias y aproximadamente 65.000 socios.

Actualmente la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo tiene agencias en la costa, sierra y oriente distribuidos en 56 oficinas, más de 500.000 socios y mantiene su visión social y financiera, en la cual su prioridad es la aplicación de metodologías de crédito individuales y grupales, sus principios básicos señalan la libertad, participación y valoración de las personas por su condición de un ser social que requiere vivir en comunidad; ¿donde lo principal es el control democrático que implica un proceso de trabajo en equipo, en red y busca espacios y canales que permitan una participación efectiva de socios, directivos y empleados? (Orellana, 2009, p. 15).

Si bien la cooperativa Jardín Azuayo se ha posicionado en el Ecuador como la segunda en tamaño de activos y se ha destacado por su vivencia del cooperativismo relacionado con los valores y principios universales, su crecimiento le significa grandes retos institucionales relacionados con la continuidad de la entidad; las principales situaciones que presentan son: débiles procesos de inducción y re inducción al personal, falta de actualización del manual de perfil de cargos, débiles procesos de delegación de responsabilidades; por esta razón es necesario realizar esta investigación para promover dentro de la cooperativa la gestión del conocimiento mediante la implementación de planes de sucesión con el propósito de transferir competencias, destrezas y habilidades al personal, fortalecer los procesos de desconcentración de responsabilidades y potenciar el liderazgo en sus colaboradores, para que estén en capacidad de asumir puestos claves dentro de la institución.

Referencial teórico

La gestión del conocimiento, el nuevo capital para generar posicionamiento empresarial

Desde los comienzos de la historia el hombre ha ido generando conocimiento en cada momento, (Muñoz, 2008), menciona que, a medida que el conocimiento es incorporado en los seres humanos y en la tecnología, siempre será el centro del desarrollo económico; esto nos ha traído a una época en donde el sector industrial va dejando de ser importante y se empieza a generar una economía del conocimiento. Chiavenato (2015) afirma. ¿más importante que el dinero es el conocimiento sobre como emplearlo y aplicarlo con rentabilidad? (p.15). En ese sentido gestionar la información que generan los procesos de convivencia de las personas y su experiencia en la creación de un producto y servicio es trascendental para afrontar este nuevo periodo de la humanidad.

Existen diversos criterios al momento de hablar de la gestión del conocimiento; este es un concepto nuevo muy mencionado en el ámbito empresarial y que está relacionado a la generación, administración y difusión del conocimiento y como este incrementa el valor de las organizaciones (Muñoz, 2008). Toda esta corriente ha generado nuevas formas de administrar las organizaciones, tomando como recurso principal el capital intelectual y ha creado la economía del conocimiento que está incidiendo fuertemente en el sistema económico mundial (Peluffo & Catalán-Contreras, 2002). Si bien existen varias definiciones, todas la identifican como un factor clave de competitividad. ¿Entendiéndola como la disciplina que se encarga del estudio del diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es identificar, capturar y compartir sistemáticamente el conocimiento involucrado dentro de una organización? (Gutiérrez-Cuevas, 2008). A continuación, otros autores se refieren a la gestión del conocimiento como:

Tabla 2
Conceptos y definiciones de la Gestión del Conocimiento

Fuente	Conceptos/definiciones de la Gestión del Conocimiento
(Perego & Romina, 2014)	?La Gestión del Conocimiento (Knowledge Management o KM) se orienta preferentemente hacia el conocimiento existente dentro de la organización, y a las formas de captarlo y aprovecharlo en un marco de trabajo en colaboración.?
(Nagles, 2007)	?La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes.?
(Otter & Cortez, 2003)	?Gestión del conocimiento es manejar, administrar y aprovechar esta avalancha de información y para ello debe formar y reorganizar el Capital Intelectual de las personas.?
(Molina & Marsal-Sierra, 2001)	?Es el nuevo paradigma de la gestión que ha sustituido, integrándolos y dándoles por supuesto a los anteriores una estrategia, un plan de objetivos y un sistema de control.?

En las empresas todos los hechos, datos e información que se generen en los procesos y en la práctica crean conocimiento, el cual no se puede concebir como externo si no como parte de la persona y que se fortalece con la gestión de estas experiencias; de esta forma el conocimiento llega a tener dos dimensiones, el conocimiento tácito, que es físico y subjetivo, mientras que el explícito es metafísico y objetivo; identificar, administrar y potenciar estos aspectos se puede denominar gestión del conocimiento, que llega a ser el modelo contemporáneo de administración en las empresas con el objetivo de generar valor, rentabilidad y estabilidad.

El conocimiento que llegan a tener las personas en las empresas es el insumo principal para transformar el conocimiento individual en conocimiento organizacional o empresarial; esta transformación se genera mediante la socialización del conocimiento tácito (individual) a los demás empleados, compartir y distribuir el conocimiento intangible con los demás miembros del equipo nos lleva a un conocimiento colectivo, volviéndose patrimonio de la empresa y llegando a instaurar un capital intelectual que deriva en procesos de mejora continua, rápida adaptación a cambios estructurales internos o externos y en la generación de nuevos conocimientos a través de la interacción entre lo individual, grupal y organizativo (Muñoz, 2008).

El capital intelectual es el principal resultado de la gestión del conocimiento en una empresa. (Cegarra-Navarro & Martínez-Martínez, 2017), se refieren al capital intelectual como el conocimiento útil de una empresa, el cual está compuesto por: capital humano que es el conocimiento valioso que tienen los equipos internos y su habilidad para

aprender, este capital es la base para la generación de otros capitales como, el capital estructural que es aquel que la empresa ha logrado sistematizar mejorando el flujo de conocimiento y estableciendo estructuras de estos conocimientos como los sistemas de información y comunicación y procesos de trabajo; esta sinergia crea el capital relacional que tiene que ver con la adaptación de la empresa con agentes externos como los clientes, proveedores y otros.

(Ramón-Ochoa, Erazo-Álvarez, Narváez-Zurita, & Matovelle-Romo, 2019) coinciden en decir que: el capital intelectual está compuesto principalmente por el capital humano, que se refiere a las habilidades, conocimientos y destrezas de los miembros de una organización o empresa; y además por el capital estructural que tiene que ver con los conocimientos generados de manera colectiva que le permite innovar permanentemente; también mencionan el capital relacional que se refiere a la capacidad de la empresa para generar nuevos clientes; todo esto nos deja notar como el capital intelectual se ha vuelto un activo intangible que tras su gestión permite a la empresa conseguir activos tangibles que benefician el crecimiento de la empresa (Erazo-Álvarez & Narváez-Zurita, 2019).

Todo este capital generado apalanca la sostenibilidad de las empresas, evidenciando una mejor adaptación a los cambios, siendo fácil remodelar o ajustar procesos internos basados en el aporte del conocimiento tácito y colectivo, los cuales, al ser gestionados de manera sistemática dan paso a la innovación constante, poniendo por delante a estas empresas en la carrera por mantener su posicionamiento de marca y ganar nuevos mercados; (Hernández-Forte, 2016) menciona que el objetivo de la gestión del conocimiento es la innovación y que para que esta innovación sea exitosa, deben cumplir ciertas características, ver tabla 3.

Tabla 3

Características necesarias para una exitosa innovación

Características	
Ventaja Relativa	Grado de percepción positiva y superior a la idea que se pretende reemplazar.
Compatibilidad	La consistencia que tendrá la nueva idea en función de valores existentes, las experiencias y necesidades de los posibles clientes.
Complejidad	La innovación debe percibirse como fácil de comprender y utilizar.
Experimentabilidad	El grado en la cual la innovación (idea) puede probarse de manera limitada por parte del usuario como prueba de su efectividad.
Observabilidad	Cuan visibles son los resultados de la innovación, esto ayudará a que la idea sea adoptada más rápidamente.

Fuente: Hernández-Forte, 2016.

Gestión del conocimiento, herramienta fundamental para la sostenibilidad en las empresas

En este sentido, (Laborda-Castillo & De-Zuani, 2009) indican que actualmente las empresas deben tener la capacidad de aprovechar todo el conocimiento interno generado con las experiencias de la operatividad cotidiana y debe estar en la posibilidad de difundirlas estructuradamente con métodos de formación eficientes y con herramientas tecnológicas que faciliten la difusión de su know how, transformándolo en una ventaja competitiva que le permita destacarse en el mercado, uno de los canales más usados con este fin es la red interna o intranet corporativa, mediante la cual se motiva la comunicación, revisión, consulta y actualización de información útil para diferentes áreas de trabajo en la organización.

Dentro de este orden de ideas, ejecutar un sistema de gestión del conocimiento es fundamental, para conseguir resultados de valor para la empresa se recomiendan los siguientes pasos:

1. Determinar grupos internos, sus fuentes de conocimiento y flujos.- Se trata de incluir a todos los integrantes de la empresa y explotar todo su conocimiento, así como identificar la información que posee cada equipo y determinar caminos a seguir para la implementación de la gestión.
2. Determinar necesidades de conocimiento.- A través de reuniones con representantes de los equipos, con metodologías que permitan identificar de mejor manera la necesidades que no siempre son visibles.
3. Determinar roles.- Se deben definir roles para los miembros del equipo de manera estandarizada para mantener una estructura que garantice el proceso de gestión.
4. Implementación de sistema.- Se determina el método a usar y el sistema mediante el cual funcionará, con sus flujos generales de conocimiento.
5. Monitoreo y seguimiento.- Establecer un equipo que supervisará el funcionamiento del proceso instaurado para detectar errores y aplicar las mejoras respectivas.
6. Auditorías periódicas.- Con la finalidad de optimizar e incorporar nuevos cambios, adherir nuevos grupos o flujos y mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión (Laborda-Castillo & De-Zuani, 2009).

Por otro lado, (Hernández-Forte, 2016), se refiere a la gestión del conocimiento como una ingeniería que incluye varias técnicas para representar el conocimiento, las que se relacionan con personas, procesos, estrategias y tecnologías empresariales, además de todas las nuevas tendencias digitales de información y comunicación, volviendo a este patrimonio intangible en un mapa de conocimiento, que orienta, favorece la conexión entre los miembros de una organización; este mapa es una representación visual sobre conocimientos de diversa índole, como procesos, reglamentos, políticas, conceptos; permite también una

indagación constante dentro de las cadenas de valor que existen en la empresa.

Un mapa de conocimiento estructurado en un sistema como la intranet debe incluir: soporte de almacenamiento con estadísticas de ingresos y búsquedas; todos los documentos, archivos, informes, patrones, eventos, que sirven como fuente de consulta, que vuelve al conocimiento tácito o individual en conocimiento explícito; creando nuevo conocimiento alineado a los propósitos institucionales y estratégicos.

Los planes de sucesión y su impacto en el fortalecimiento del capital intelectual

Aplicar correctamente la gestión del conocimiento llega a crear en la empresa el hábito de la capacitación continua, que permite a los colaboradores desarrollar su capacidad de adaptación al cambio y de sus habilidades, dando como resultados mayor productividad en su desempeño.

Al lograr este ambiente en la organización, sus directores deben establecer estrategias para retener los talentos y aprovechar al máximo su perfeccionamiento, creando nuevas oportunidades de crecimiento profesional mediante las cuales asuman responsabilidades más relevantes como la dirección de equipos y levantamiento de nuevos proyectos, de esta manera la empresa puede garantizar su permanencia en el tiempo delegando y transfiriendo la dirección a nuevos colaboradores mediante planes de carrera o sucesión (Churchill & Frankiewicz, 2008).

Para (Alles, 2009) el plan de sucesión es un programa organizacional a través del cual se reconocen aquellos puestos claves y los posibles empleados candidatos, estas personas entran en un proceso de evaluación y seguimiento, con el fin de reducir las brechas entre su nivel actual y el nivel necesario para asumir un nuevo puesto o cargo; (Baguer-Alcalá, 2009) coincide al definir al plan de sucesión como la decisión de la empresa en seleccionar a los empleados que están en capacidad de sustituir a cargos directivos y determinar todos los pasos de preparación en conocimientos, destrezas y habilidades, consiguiendo de esta manera una rápida renovación de personas en puestos claves.

Aplicar la estrategia de sucesión basada en la gestión del conocimiento sirve como ventaja ante los nuevos retos internos y externos, además contribuye a una gestión oportuna de los recursos humanos e identificar a nuevos talentos y trabajar en su formación para que asuman el liderazgo en la dirección de la empresa, para esto es necesario analizar la situación del momento de la empresa, plantear las expectativas a cumplir, luego identificar colaboradores idóneos para este fin y definir claramente el perfil requerido y necesario para la sucesión; este proceso sirve además para fortalecer la visión integral de los administradores enfocándose en un futuro próspero, sosteniendo a la empresa en el tiempo, manteniendo su productividad y rentabilidad (Guinjoan & Llauredó, 2000).

La sucesión o carrera de las personas en una organización puede darse de distintas formas, dando variedad a este proceso según la naturaleza y

necesidades de la empresa, además tratando que representen un desarrollo profesional para los colaboradores, en esta dinámica el plan de carrera no necesariamente representa un movimiento hacia arriba o cambio en nivel jerárquico; (Alles, 2007) clasifica el plan de carrera en los siguientes tipos: gerencial, especialización, cambio de área y descendente o realinamiento.

MÉTODO

La investigación es de tipo mixto no experimental, lo cuantitativo se desarrolló al recolectar información de manera estadística, lo cualitativo permitió a los investigadores desarrollar una relación vivencial con el objeto de estudio (Aldana-Zavala, 2019); la investigación se desarrolló mediante el método inductivo - deductivo organizando datos de la empresa y se han generado conclusiones generales basadas en la información recopilada.

La investigación alcanzó un ámbito descriptivo ? explicativo, ya que los conceptos planteados fueron descritos y explicados en el presente estudio. En cuanto a las técnicas de recopilación se usaron encuestas para levantar la información sobre el tema dentro de la entidad, estableciendo un cuestionario estructurado que permitan indagar y analizar cada aspecto de la investigación (Bernal-Ávila, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2019).

Universo de estudio y tratamiento muestral

El universo considerado para esta investigación son los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo que se encuentran laborando en los territorios Jubones 2 y Coordinación General, conformando un universo de 376 empleados, abarcando a personal de las áreas comercial, servicios, soporte operativo, administrativo y dirección estratégica; se realizó el tratamiento muestral, con un 95% de confiabilidad y un error de 5%; utilizando la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Una vez calculada la muestra se obtiene que, de un universo de 376 empleados, se aplicará la encuesta a 245 personas.

Tratamiento estadístico de la información

La obtención de datos se gestionó a través de un cuestionario creado en la plataforma de formularios de Google (<https://www.google.com/forms/>); las preguntas se agruparon por dimensiones del capital intelectual, como el humano, estructural y relacional, además de conocimiento general del tema; se establecieron tablas de datos recogiendo las respuestas de los

encuestados en porcentajes; para los gráficos se usó el sistema Excel versión 2019, los que evidencian la triangulación de la información.

RESULTADOS

Aplicados los instrumentos de investigación a los colaboradores de la cooperativa Jardín Azuayo de Coordinación General y Territorio Jubones 2; se ha recolectado importante información que contribuye con esta investigación, los resultados son los siguientes:

Comprensión general del concepto gestión del conocimiento

La institución investigada ha basado su desarrollo en la constante generación de conocimiento, razón por la cual se consultó a los participantes de este estudio si están familiarizados con la gestión del conocimiento, de los cuales el 74,3%, 182 empleados, indica que sí reconoce este concepto, mientras que el 25,7%, 63 empleados manifiesta que no sabe sobre el tema; de igual forma se indagó sobre si la cooperativa aplica la gestión del conocimiento, 151 colaboradores (61,6%) afirma que si se aplica, en tanto que 94 colaboradores (38,4%) expresa que no se aplica este concepto; cómo se puede evidenciar, de acuerdo a los resultados, los dos enunciados están estrechamente relacionados en base al conocimiento del tema, pues el porcentaje de 74,3% que si conoce sobre la gestión del conocimiento es muy cercano al 61,6% que considera que si se aplica esto en la institución.

Capital humano

Dentro de la filosofía institucional de Jardín Azuayo, se ubica al ser humano como centro de todas las acciones, en vista de ello se buscó conocer si el desarrollo del capital humano ha sido gestionado o se está trabajando en la institución, 87,7% de los encuestados manifiestan que la institución brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, contestando un 41,4% muy de acuerdo y 46,3% de acuerdo; sin embargo este es un aspecto que debe ser revisado, ya que al 9% de los encuestados (22 empleados) les es indiferente este aspecto, a un 2,5% (6 empleados) está en desacuerdo y el 0,8% (2 empleados) están muy en desacuerdo, llegando a ser un 12,3% de colaboradores que cree que la cooperativa no les brinda esta oportunidad; muy relacionado con este tema.

Se preguntó sobre, si Jardín Azuayo ha venido preparando a su personal para asumir nuevas responsabilidades, obteniendo que 61 colaboradores (24,9%) están muy de acuerdo y 111 colaboradores (45,3%) están de acuerdo con esta afirmación; sin embargo, al 15,9% (39 colaboradores) les es indiferente este argumento, el 10,6% (26 colaboradores) están en desacuerdo y el 3,3% (8 colaboradores) manifiestan estar en total desacuerdo; por lo cual se debe emprender acciones para corregir esta situación y mejorar esta percepción.

Además dentro del tema de capital humano se investigó si existe este recurso para asumir nuevas responsabilidades, encontrando que el 82,8% de los consultados (36,7% muy de acuerdo y 46,1% de acuerdo) considera que la institución cuenta con personal preparado para este reto; para un 13,5% le es indiferente y un 3,7% está en desacuerdo; dentro de esta afirmación ninguna persona se ha ubicado en ?muy en desacuerdo?; estos resultados permiten dimensionar cuán preparado se siente el personal y su apertura a asumir responsabilidades nuevas dentro de la cooperativa.

Capital estructural

Una organización vinculada muy de cerca con el desarrollo de las personas, sin duda ha generado un flujo de información, experiencias y datos, desembocando en conocimiento colectivo, el cual se convierte en el insumo esencial para la innovación; para valorar el capital estructural se solicitó la apreciación a los empleados, consultando si el intercambio de ideas es habitual en la entidad, obteniendo una calificación muy favorable, alcanzando un total de 86,9% entre las opciones muy de acuerdo (31%) y de acuerdo (55,9%); para este enunciado el 9,4% se sitúa en indiferente, un 3,3% está en desacuerdo y 0,4% exterioriza estar muy en desacuerdo; si bien los resultados son positivos al parecer se deben revisar estos procesos para hacer partícipes a más personas en esta dinámica; el conocimiento no se gestiona por sí solo, siendo necesario procesos e instrumentos para este cometido.

Para valorar este ámbito se examinó si la institución cuenta con herramientas que permitan compartir el conocimiento, los resultados de esto revelan que 69% de colaboradores está de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 31% dice que no existen estos utilitarios, esto muestra la necesidad de clarificar conceptos de gestión del conocimiento y relacionarlos con las actividades en las que participan las personas.

Al ser la innovación un elemento trascendental en la vida de una empresa se indagó sobre la alternabilidad en los puestos de liderazgo, obteniendo que el 38,8% (95) está muy de acuerdo y el 50,2% (123) de empleados está de acuerdo con esta propuesta; el 6,5% (16) se muestra indiferente; el 4,1(10) está en desacuerdo y 0,4% (1) está muy en desacuerdo, dejando ver que se cuenta con aceptación para cambios en los liderazgos de los equipos; dentro de este proceso también se trató de valorar cómo se asimila la sucesión dentro de la cooperativa y la importancia que se da a este proceso dentro del área de talento humano, se consiguieron los datos expuestos a continuación: el 93,1% de empleados (48,2% muy de acuerdo y 44,9% de acuerdo) consideran importante este proceso; pero un 4,5% es indiferente, 2% está en desacuerdo y 0,4% se expresa muy en desacuerdo; todos estos datos nos muestran que la institución cuenta con un amplio conocimiento colectivo, que apunta hacia la innovación, existe apertura a la sucesión y consideran relevante trabajar en ella.

Capital relacional

Si bien se debe analizar que exista las habilidades, conocimientos y destrezas, además de que estos aspectos tengan procesos y herramientas que permitan convertirlos en saberes colectivos y compartidos, que faciliten la alternabilidad; la cooperativa debe analizar su capacidad para aplicar estos procesos, que lejos de ser sencillos, puede ser contraproducentes si no se manejan oportuna y responsablemente; en esa línea se investigó sobre el nivel de adaptación a estos procesos, solicitando la valoración sobre el enunciado: la sucesión contribuiría a mantener la identidad en la institución, obteniendo que un 41,2% (101) está muy de acuerdo y un 46,9% (115) está de acuerdo con lo planteado, sin embargo, para el 7,3% (18) le es indiferente el tema; el 3,7% (9) está en desacuerdo y el 0,8% (2) está muy en desacuerdo; estos datos nos muestran que al menos un 88,1% considera que la idiosincrasia institucional no se vería afectada con un proceso de sucesión.

También en esta dimensión se investigó sobre si, bajo los retos actuales es positivo implementar planes de sucesión, en este caso 97 colaboradores (39,6%) indican estar muy de acuerdo, en tanto que 112 colaboradores (45,7%) muestran estar de acuerdo con el enunciado; además 22 colaboradores (9%) se manifiestan indiferentes y 14 colaboradores (5,7%) dicen estar en desacuerdo; en este análisis ningún colaborador está muy en desacuerdo, de esta manera se deduce que más del 80% de colaboradores considera que los retos actuales son una razón importante para pensar en sucesión; relacionado con esto se preguntó sobre el nivel de priorización que deberían tener estos procesos en la entidad, alcanzando los siguientes resultados: el 29,8% (73) de los encuestados revelan estar muy de acuerdo y el 56,7% (139) están de acuerdo; no así el 9% (22) a quienes la priorización les parece indiferente y al 4,5% (11) dice estar en desacuerdo; en este enunciado no existen empleados muy en desacuerdo; de esta manera se puede inferir que la sucesión deber ser tomada en cuenta con la debida importancia en la época actual y que esta no afectaría la razón de ser de la institución; además estos datos nos dan cuenta que la cooperativa cuenta con un buen nivel de capacidad de llevar adelante los procesos de sucesión basados en los avances de la gestión del conocimiento y las mejoras de este ámbito a lo interno de la organización.

PROPUESTA

El know how se ha vuelto una estrategia empresarial implícita en la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, su propósito y dinámica construida con metodologías participativas y constructivistas han forjado los cimientos para potenciar a la entidad y sus colaboradores hacia el crecimiento y la sostenibilidad, es por eso por lo que la propuesta apunta a mejorar los procesos de gestión del conocimiento en la institución; la figura 1 muestra el esquema de propuesta de esta investigación:



Figura 1
Esquema de propuesta gestión del conocimiento

Proceso

Las actividades como tal, su planificación, ejecución y evaluación, genera conocimiento en el personal que participa, este conocimiento tácito deben ser visibilizado para el equipo participante y para la institución como tal, porque es importante que además de los procesos de ejecución de proyectos y de prestación de servicios, la entidad genere un proceso institucional de sistematización estandarizado de experiencias que conviertan cada proyecto, actividad o plan ejecutado, en el productor de insumos tangibles de conocimiento; que describan el contexto, los objetivos, estrategias, actividades, participantes, metodologías, recursos, herramientas, tiempos, resultados y recomendaciones; de esta manera se genera el hábito de registro de información y datos, construyendo una base fidedigna de conocimiento que estaría a disposición para otros equipos; se recomienda que esta ficha o matriz se la almacene de manera digital a la intranet de la empresa, de forma que esté disponible para todo el personal como fuente de consulta, convirtiéndose en una biblioteca de experiencias.

Esta recopilación se debe adherir a los procesos que generen propuestas como reuniones de trabajo en todos los niveles y áreas, enfocándose principalmente en aquellas relacionadas con los procesos estratégicos, administrativos y de gobierno, por ejemplo, en el procedimiento ? Gestionar la administración institucional? tal como se muestra a continuación:

Tabla 4
Procedimiento gestionar la administración institucional

Tabla 4

Procedimiento gestionar la administración institucional		RESPONSABLE					
ACTIVIDADES	Gerente de Control Interno	Gerente de Operaciones	Director de Planeación	Planes de Recreación y Deportes	Secretaría de Planeación	Comité de Coordinación General	
1. Ejecutar reuniones de equipo para revisión de actividades y avances de las observaciones de auditoría, con el apoyo de Planeación.			x				
2. Solicitar punto para notificar alerta temprana en los avances de observaciones de auditoría. Continuar en la actividad 5.	x						
3. Planificar mensualmente los asuntos críticos a ser tratados en el Comité de Coordinación general. Continuar en la actividad 5.		x			x		
4. Enviar solicitud de punto en el Comité de Coordinación General, adjuntar el formato de Tema Analítico.		x					
5. Verificar los puntos solicitados y la documentación de respaldo, revisar agenda con Director de Planeación. Todo punto deberá ingresar con el suficiente sustento, análisis y socialización con las partes interesadas.					x		
6. Planificar el orden del día, de acuerdo a los asuntos críticos y solicitudes.			x				
7. Ejecutar reunión de revisión y resolver.						x	
8. Realizar revisión, legalización y archivo del acta.					x		
9. Completar ficha de sistematización de experiencias					x		
10. Comunicar las resoluciones a las partes interesadas					x		
11. Realizar el seguimiento y evaluación de las resoluciones y registro de avance. Fin del procedimiento.					x		

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo (COACJA, 2019)

Es importante gestionar la aprobación de este proceso dentro de la institución, en las instancias pertinentes, además de realizar un proceso de socialización para que esta importante acción sea aceptada y ejecutada; pues su llenado sería muy sencillo, pero contribuiría a crear un repositorio de conocimiento institucional, el ejemplo recomendado de esta ficha se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5
Ficha de sistematización de experiencias

Proyecto o Plan:	Participantes:	Área/departamento:
Actividad:		
Fecha inicio:		
Fecha fin:		
Gestor o responsable:		
Ubicación o lugar:		
Contexto:		
Objetivos:	Estrategias:	
1.	1.	
2.	2.	
	3.	
Actividades claves:		
Metodologías:		
Recursos:	Herramientas:	
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	
Resultados:		
Acciones Claves y/o Recomendaciones		

La institución ha dado pasos significativos en el área de gestión del conocimiento, como por ejemplo la recolección de documentos, archivos e informes generados en algunas experiencias, sin embargo parte de esta información se ha perdido en el tiempo y mucha de ella, al ser una experiencia propia individual se ha ido con las personas; otro paso importante en la cooperativa es la consolidación de un libro institucional que cuenta la historia del recorrido de 20 años de vida cooperativa; además la educación popular se encuentra muy marcada en el proceso comunicativo y formativo de la entidad; estas iniciativas deben ser fortalecidas, por lo cual se recomienda establecer institucionalmente el área de gestión del conocimiento cooperativo, dentro del departamento de educación cooperativa, que actualmente dirige este ámbito estratégico que es parte esencial de esta organización; el área de gestión del conocimiento cooperativo sería la responsable de dar seguimiento a la generación del insumo (fichas) y mantener actualizado en la intranet el repositorio de experiencias.

Capital intelectual

De acuerdo a esta investigación se puede determinar que Jardín Azuayo, mantiene un excelente nivel de capital intelectual, existiendo oportunidades de desarrollo profesional, intercambio de ideas y un fuerte empoderamiento organizacional, sin embargo, esto no es identificado claramente por todos los colaboradores, lo cual desencadena en desconocimiento de herramientas y espacios que generan conocimiento colectivo, las acciones generadoras de conocimiento están presentes en la vida cotidiana de la institución, muchas de ellas dispersas en distintos lugares y momentos, pero dan cuenta de su existencia; reconociendo esta realidad, las principales actividades están dirigidas por el departamento de educación cooperativa (educope), que está estrechamente relacionado con el saber hacer, alineación y empoderamiento institucional, en coherencia con esta realidad se recomienda que esta área lidere la gestión del conocimiento y de esta manera superar las debilidades existentes, en esa línea se proponen las siguientes acciones:



Figura 2

Acciones claves para el capital intelectual

Fuente: Elaboración propia

1. Que el departamento de educación cooperativa (educope) gestione el reconocimiento institucional de la importancia de la gestión del conocimiento y como esta ha generado la dinámica institucional y contribuido al éxito en las acciones emprendidas para la institución, esto debe ser aprobado por la instancia administrativa respectiva e instaurado dentro del departamento para que a su vez se provea de los recursos necesarios para su gestión; al estar esto relacionado directamente con la formación, el departamento de Educope debe asumir esta administración.
2. Socializar el tema mediante una capacitación virtual a través de la plataforma de educope para generar entendimiento sobre el concepto de gestión del conocimiento, cómo esta se aplica en los distintos espacios de la institución, las metodologías que utiliza la cooperativa en los distintos procesos, cuáles son las herramientas habilitadas para generar este conocimiento

- colectivo, además la importancia e impacto que ha tenido esta acción en desarrollo de la institución.
3. Determinar un grupo gestor participativo compuesto por actores de las áreas, estratégicas, operativas, servicios, apoyo, planificación y gobierno, para que mediante una diagnóstico institucional se pueda determinar flujos de transferencia de información y apoyo, que muestre claramente los servicios, espacios, grupos y entornos relacionados con el conocimiento tácito y como este puede ser compartido para volverlo organizacional, obteniendo como resultado un mapa de conocimiento de los ámbitos estratégicos, evitando de esta manera la concentración particular de experiencias, poniéndola a disposición de cualquier persona en la entidad.
 4. Definir los roles del equipo gestor y personas claves en cada una de las áreas, procurando convertirlas en el vínculo entre que hacer diario y la conceptualización de ese conocimiento, lo cual se transforma en insumos que alimenten la estrategia institucional.
 5. Fortalecer la intranet interna, identificando claramente el repositorio y biblioteca virtual, volviéndola una herramienta que permita asimilar y familiarizarse con el conocimiento de manera fácil y sencilla.

Las acciones planteadas permitirán a la entidad potenciar mucho más el capital humano al motivar a sus empleados a ser generadores de conocimiento, lo que impacta directamente en el clima laboral, por la valoración a la experiencia de las personas; estas acciones también provocarán una mejora en su capital estructural, específicamente en los temas débiles evidenciados en la encuesta aplicada al personal; ya que al ejecutar lo propuesto los colaboradores podrán reconocer mejor los procesos de gestión del conocimiento cooperativo e identificar las herramientas que se usan en la institución para este cometido; el efecto dominó es inevitable en el capital relacional, que si bien se encuentra muy bien valorado, elevará el nivel de adaptación a cambios y retos manera global en la organización; con esto Jardín Azuayo estaría lista para los siguientes pasos relacionados con la sucesión e innovación.

Sucesión

La evolución organizacional y el nivel de empoderamiento de administradores, directivos y colaboradores de Jardín Azuayo, favorecen la implantación de cambios estructurales, esta característica ha sido fundamental para el crecimiento financiero y reconocimiento institucional a nivel nacional e internacional; como suele pasar en esta etapa de las empresas, únicamente hace falta la decisión política para dar el siguiente paso; con más de dos décadas de trayectoria, los cambios de los altos puestos de liderazgo se han dado solo una vez en la cooperativa y hasta ahora no se tiene claridad de como ejecutar un proceso de sucesión

en estos puestos; sin embargo, el tema es muy mencionado y prepara su camino, pues se encuentra planteado como una estrategia institucional del ámbito de talento humano en el plan estratégico 2019 ? 2023.

Esto en referencia a cargos de alto liderazgo; ya que, en la dinámica de la institución si se han ejecutado otros tipos de sucesión como la especialización, expandiendo roles de colaboradores y el desplazamiento lateral, con oportunidades de cambio de área para muchos empleados. Se propusieron los aspectos más relevantes para aplicar un proceso de sucesión, para esto se toma en cuenta la naturaleza de la entidad, su línea estratégica e ideas sobre el tema planteadas en la propuesta del gerente anterior; para quien la sucesión representa un acto relevante en la administración institucional, generando capacidades de dirección y liderazgo para altos mandos; enfocándose en el relevo de las funciones y no de las personas, de tal manera que esta acción no vaya en contra de los valores de la cooperativa (Brito-Carrera, 2015).

Para que la institución pueda afrontar los retos actuales demanda de competencias de alto nivel en sus colaboradores, de manera especial en gerencias y direcciones de área, además de responsables de departamentos y agencias; para esto la primera acción es el aprendizaje y especialización continua de los empleados, fortaleciendo conocimientos internos y adquiriendo técnicas contemporáneas de administración, liderazgo que puedan aplicarse de acuerdo a la filosofía de la entidad; de igual forma, como parte fundamental de la sucesión se debe precisar en clarificar la situación actual y definir una situación deseada, lo que dará las pautas para el recorrido entre un punto y otro; en la parte práctica existe todo un ajuste estructural que debe ser determinado con el afán de aplicar la estrategia de sucesión definida en el plan estratégico; en base a estos antecedentes, en la figura 3 se recomienda un flujo de proceso de sucesión con los aspectos recomendados a trabajar en la cooperativa.

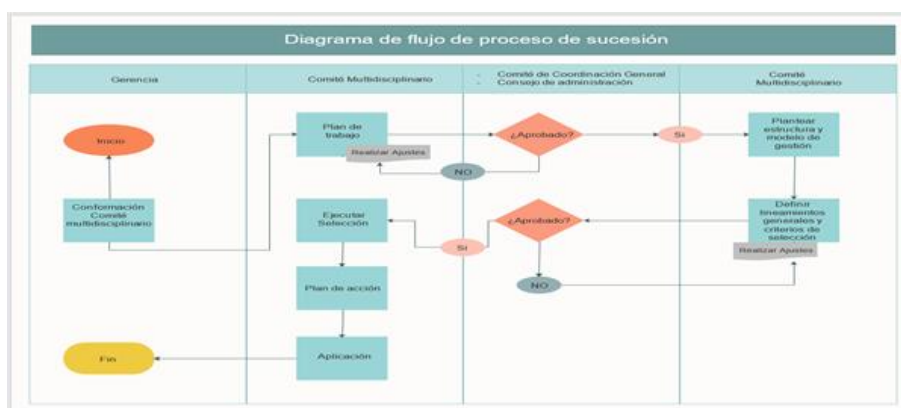


Figura 3

Diagrama de flujo de proceso de sucesión

Fuente: Elaboración propia.

1. **Conformación equipo multidisciplinario.** ? La idiosincrasia participativa y de construcción colectiva ha representado un factor de éxito en la institución, este elemento debe ser usado en la sucesión con el afán de que este proceso pueda

ejecutarse de acuerdo a la realidad de la cooperativa, sin dejar de mirar los retos externos que demandan de mayores capacidades a lo interno, este comité puede estar conformado por representantes de distintas áreas, como el consejo de administración, consejo de vigilancia, director de talento humano, director de educación cooperativa, un representante de los colaboradores y deberá estar liderado por el gerente actual o un representante del comité de coordinación general; es decir seis personas conformaría este equipo de trabajo, que de manera inicial deberá definir un plan de trabajo, que incluya todos los aspectos relacionados con el tema.

2. **Definir estructura y procedimientos.** - Una de las actividades principales de este comité será ubicar a la sucesión dentro de la estructura organizativa, proponer los lineamientos generales y gestionar la aprobación en las instancias respectivas; con este primer paso la tarea más importante es un modelo de gestión para clarificar el procedimiento práctico de esta actividad, en que niveles, casos y tiempos se aplicaría.
3. **Selección.** - Uno de los pasos más álgido es poder determinar cómo seleccionar a aquellos colaboradores que entrarían en un plan de sucesión; el comité propuesto debe establecer cuando, quienes, bajo que términos o condiciones pueden aplicar, cuales son los requerimientos académicos, de gestión de desempeño, de alineación filosófica y condiciones personales para participar; además de la forma de valorar cada aspecto y el alcance de un análisis cuantitativo y cualitativo para tomar una decisión entre los participantes.
4. **Plan de acción.** - Una vez seleccionado a las personas la cooperativa debe plantear las líneas de formación académica y desarrollo de competencias de los colaboradores participantes; poniendo énfasis en el seguimiento y evaluación para garantizar resultados favorables para la entidad.
5. **Aplicación.**- Por la transcendencia de la sucesión; cuando se presente la necesidad de aplicación la organización debe contar un plan de aplicación para que estos cambios no retrasen la gestión institucional; con todo este recorrido y una gestión adecuada, la institución contará con una base de colaboradores listos para asumir puestos de mando en cualquier momento.

Los primeros pasos planteados como la formación del personal en la gestión del conocimiento e implantar un hábito de formación continua en colaboradores son vitales para que se genere un entendimiento acerca de la sucesión y se propure una adaptación de los colaboradores enfocándolos hacia un incremento de su nivel de especialización, en más oportunidades de crecimiento profesional y en favorecer el clima laboral en toda la cooperativa Jardín Azuayo.

Innovación

En la actualidad el sector financiero apunta hacia la virtualización de servicios y como las entidades tienen la capacidad de ofrecer a sus usuarios el acceso a todo tipo de trámites y transacciones por internet, además el relacionamiento y cercanía con socios y clientes para reforzar la fidelización; para que esto se dé, existen elementos claves internos que hacen posible estas ventajas en el mercado y una de ellas es la innovación, para la entidad que se estudia esta estrategia planteada a través de la gestión del conocimiento y la sucesión, se enfoca en fortalecer las habilidades, destrezas y capacidades de todo su equipo, buscando además renovar oportunamente el liderazgo.

Teniendo un efecto generador de nuevas ideas y energías en los altos mandos; estos cambios tienen como soporte los medios tecnológicos con los que cuenta Jardín Azuayo, tanto en servicios como en gestión interna de conocimiento, otro de los soportes importantes a crearse de acuerdo a esta propuesta es el mapa de conocimiento que favorecerá el entendimiento del aporte e importancia de cada área, departamento y líderes de la entidad; la manera más evidente de medir los efectos de la innovación están en indicadores de productividad y sostenibilidad financiera; esto porque, al elevar las capacidades del personal en conjunto los procesos se vuelven más eficientes, eficaces, esto sin duda desemboca en los números, refiriéndonos a indicadores financieros que están relacionados directamente con la razón de ser de la institución.

La medición de avances es una labor cotidiana en la institución, por lo cual medir los impactos del mejor intercambio de ideas, desarrollo de competencias y el hábito de formación y especialización constante en la productividad, no será complicado para la cooperativa, en vista de que muchos de estos indicadores ya se manejan internamente, entre algunos de ellos, se pueden usar los siguientes:

Tabla 6

Indicadores para medir la productividad en Jardín Azuayo

% Satisfacción del talento humano

Factores:	Trabajo en equipo	Remuneración	Liderazgo	Jefatura	Retos y oportunidades
-----------	-------------------	--------------	-----------	----------	-----------------------

% Satisfacción de socios

Factores:	Calidad	Infraestructura	Actitud	Destrezas	Reclamos
-----------	---------	-----------------	---------	-----------	----------

Gestión de desempeño

Factores:	Conocimientos	Destrezas	Rasgos y capacidades	Alienación
-----------	---------------	-----------	----------------------	------------

Balance Social

Factores:	Principios	Valores	Gobierno	Productos y servicios	Cobertura
-----------	------------	---------	----------	-----------------------	-----------

Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento de estos indicadores permitirá valorar la incidencia de las mejoras internas en la cooperativa y favorecerán los ajustes necesarios para ir corrigiendo las debilidades que se presenten; los buenos índices de productividad impactarán directamente en los indicadores de sostenibilidad financiera, los cuales garantizarán la permanencia y reconocimiento de la entidad; los principales indicadores que mostrarán esta realidad son los siguientes:

Tabla 7

Indicadores para medir la sostenibilidad en Jardín Azuayo

% Eficiencia gastos operativos	% Eficiencia tasa de mora	% Cobertura cartera en riesgo
% Margen financiero	% Patrimonio técnico	

Impacto de la innovación en la Coop. Jardín Azuayo

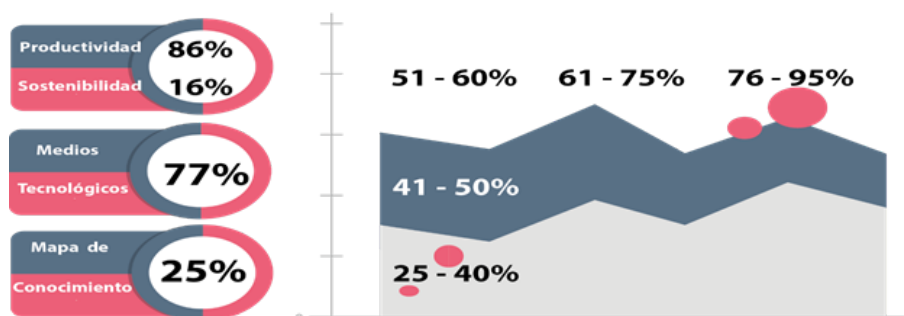


Figura 4

Impacto de la innovación.

Elaborado a partir de Ansoff, 1965.

CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento potencia en las empresas la capacidad de su personal, facilita cambios estructurales, genera rápida adaptación al cambio, mejora sus procesos internos y una innovación constante, dándole una ventaja competitiva para ganar nuevos mercados, incrementar su posicionamiento y mantener rentabilidad y sostenibilidad.

La cooperativa Jardín Azuayo tiene un buen nivel de gestión de conocimiento que puede elevar su nivel con los planteamientos propuestos; además goza de un excelente capital intelectual basado en la trayectoria institucional, el empoderamiento de su filosofía, la aplicación tangible de sus valores y principios, su estructura participativa y metodologías constructivistas.

La entidad cuenta con un capital humano de elevado nivel, con capacidades desarrolladas para asumir nuevas responsabilidades; las instancias internas existentes permiten el movimiento de personas en distintas direcciones, representando oportunidades de desarrollo

profesional y su adecuado capital relacional le da la ventaja de implantar propuestas innovadoras de gestión.

Un proceso de sucesión es bien visto por la mayoría de los colaboradores de la cooperativa y existe la voluntad institucional al tenerlo establecido como parte de su plan estratégico, cuenta además con las condiciones administrativas, sociales y financieras para una aplicación exitosa.

La naturaleza de la institución, su estructura orgánica y características sociales, favorecen procesos de innovación y permiten medir su impacto de manera cuantitativa con indicadores que reflejan su clima laboral, satisfacción de socios, calidad de servicios, solvencia y rentabilidad, que la posicionan como una de las entidades más importantes del país.

Agradecimientos

A la Directiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo por permitir el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Aldana-Zavala, J. J. (2019). La competencia epistemológica en el investigador social universitario venezolano. [Epistemological competence in the Venezuelan university social researcher.]. *Praxis*, 15(1), 103-115. <https://doi.org/10.21676/23897856.3091>
- Alles, M. (2007). *Rol del Jefe*. [Role of the Chief]. Argentina: Ediciones Garnica S.A. Recuperado de <https://n9.cl/a9sgr>
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. [Building Talent]. Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://n9.cl/ly46>
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. [La estrategia empresarial.]. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Baguer-Alcalá, Á. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. [The ten Rs in the direction of people] Madrid: Gráficas Dehon.
- Bernal-Ávila, E. M., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). Estructuras organizativas favorables a la Eficiencia Empresarial. [Organizational structures favorable to Business Efficiency]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(4); 3-31. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.370>
- Brito-Carrera, C. (2015). *Plan de sucesión y carrera por competencias para el personal de empresa del sector alimenticio*. [Succession and competency-based career for the company personnel in the food sector]. Recuperado de <https://n9.cl/c863>
- Cegarra-Navarro, J. G., & Martínez-Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento, una ventaja competitiva*. [Knowledge management, a competitive advantage]. Madrid: Alfaomega.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano*. [Human Talent Management]. Mc Graw Hill. Recuperado de <https://n9.cl/u0mw>
- Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo (2019). *Plan estratégico 2019 - 2023*. [Strategic plan 2019 - 2023]. Recuperado de <https://n9.cl/c44m>

- Churchill, C, & Frankiewicz, C. (2008). *Gestión de instituciones microfinancieras: cómo mejorar el desempeño institucional*. [Management of microfinance institutions: how to improve institutional performance]. Ginebra : OIT
- Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). Conocimiento, capital intelectual y desarrollo como procesos sociales en el clúster cuero y calzado de la provincia de Tungurahua, Ecuador [Knowledge, intellectual capital and development as social processes in the leather and footwear cluster in Tugurahua province, Ecuador]. *Polo de conocimiento*. Vol. 4, No 11; 180-197.
- Garzón-castrillón, M, A. (2005). *El Modelo Intraemprendedor para la Innovación*. [The Intrapreneur Model for Innovation]. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de <https://n9.cl/gcib>
- Guinjoan, M., & Llauradó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. [The family businessman and his succession plan]. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Recuperado de <https://n9.cl/a8po4>
- Gutiérrez-Cuevas, C. (2004). *Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. [Knowledge management in organizations]. Knowledge Management Center KMC. Recuperado de <https://n9.cl/clpi8>
- Hernández-Forte, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. [Knowledge management in organizations]. Marcombo Ediciones Técnicas.
- Laborda-Castillo, L., & De-Zuani, E. R. (2009). *Fundamentos de gestión empresarial: teoría y práctica desde un enfoque sistémico*. [Fundamentals of business management: theory and practice from a systemic approach]. Buenos Aires: Valleta Ediciones S.R.L.
- Molina, J. L., & Marsal-Serra, M. (2001). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. [Knowledge management in organizations]. Recuperado de <https://n9.cl/km5i>
- Muñoz, P. S. (2008). *Gestión del Conocimiento en Pymes: ¿Que aspectos cuentan?* [Knowledge Management in SMEs: What aspects count?]. Universidad Privada Boliviana, 73. Recuperado de <https://n9.cl/fmmqz>
- Nagles, G. N. (2007). *La gestión del conocimiento como fuente de innovación*. [Knowledge management as a source of innovation]. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (61), 97-102. Recuperado de <https://n9.cl/6tcm>
- Orellana, E. (2009). *Las finanzas sociales y solidarias en el Ecuador verdades y desafíos*. [Social and solidarity finance in Ecuador truths and challenges]. Quito: Agencia Suiza para el Desarrollo y Cooperación. Recuperado de: <https://n9.cl/a9pvz>
- Otter, T., & Cortez, M. (2003). *Gestión del Conocimiento. Conceptos, ideas, herramientas*. [Knowledge Management. Concepts, ideas, tools]. Recuperado de <https://n9.cl/6ntgj>
- Peluffo, M. B., & Catalán-Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público* [Introduction to knowledge management and its application in the public sector] Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES. Recuperado de <https://n9.cl/qn1p>.

- Perego, L. H., & Romina, M. (2014). *Innovación e inteligencia estratégica*[Innovation and strategic intelligence] . Recuperado de <https://n9.cl/mfli>
- Ramón-Ochoa, M. del R., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Matovelle-Romo, M. M. (2019). Gestión del capital intelectual en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja aplicando el modelo Servqual. [Management of intellectual capital in the savings and credit cooperative of Loja city applying the Servqual model]. *Visionario Digital*, 3(2.2), 284-308. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.644>
- Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). *Boletín SEPS* [SEPS Newsletter]. Quito: SEPS. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/boletin-seps>